

Rafał Krupski, Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet [2009]
Koncepcje strategii organizacji
PWE, Warszawa

Poznaj strategiczny pejzaż twojej pracy

Redakcja „Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, co pewien czas zwraca uwagę Czytelników na książki, których treść nie dotyczy bezpośrednio zagadnień ZZL, ale które pozwalają specjalistom i menedżerom HR zdobyć szerszą niż wyspecjalizowana wiedzę. Jedną z takich książek jest zapewne praca Rafała Krupskiego, Jerzego Niemczyka, Ewy Stańczyk-Hugiet, pt. „Koncepcje strategii organizacji”, która niedawno ukazała się na rynku wydawniczym. Ten zespół autorski od lat zajmuje się tytułową problematyką. Jednocześnie, również od lat, na polskim rynku wydawniczym ukazuje się wiele wartościowych książek z zakresu strategii organizacji. Na tle tej obfitości prac kolejna książka o strategii może budzić naturalne zaciekawienie i jednocześnie nieufność. Obie te postawy opierają się na prostych dwóch pytaniach: 1) Co nowego w znanym temacie można jeszcze napisać? 2) Dlaczego profesjonalista z ZZL miałby sięgnąć po tę książkę, jeśli przeczytał już podręczniki ze strategicznego zarządzania? Po przestudiowaniu treści książki można zaproponować podobną argumentację w odpowiedzi na oba pytania.

Pierwszy argument (co nie znaczy najważniejszy, ale rzucający się w oczy), który przemawia za przeczytaniem pracy, to jej wartość więcej niż encyklopedyczna. Zawarto w niej kompendium wiedzy gromadzonej od lat w zakresie strategii organizacji i zarządzania strategicznego; dodano także krytyczny komentarz, czego w wydawnictwach encyklopedycznych zazwyczaj się nie robi. W efekcie, czytelnik dostaje zbiór charakterystyk ujęty w klarowną i przejrzystą strukturę wypowiedzi oraz cały zestaw wartościujących sądów. Układ prezentacji jest przyjazny dla czytelnika i łatwy w „użyciu”, co jest podkreślane, jako niewątpliwa zaleta wszystkich produktów wiedzy. Dość szybko można zrozumieć logikę wypowiedzi, a dalej studiować zależności pomiędzy tym, co nowe i tradycyjne,

ogólne i szczegółowe, sztywne i elastyczne w myśleniu teoretycznym i praktycznym. Dla czytelników „Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, którzy niekoniecznie są „wielkimi” konsultantami strategii biznesu lub teoretykami badań nad strategią, takie rzetelne i klarowne zestawienie jest bardzo pomocne. Na podstawie książki łatwo i szybko można przeprowadzić sobie samemu kolokwium z dotychczasowej wiedzy własnej i porównać oceny autorów z osobistymi sądami. Jednocześnie nie da się ukryć, że fragment książki poświęcony strategiom personalnym ma charakter jedynie zarysu. Prezentowane ujęcie jest satysfakcjonujące – w konwencji przyjętej przez autorów, tak niestety być musiało. Nie można bowiem, prezentując dorobek światowej wiedzy o strategii, nadmiernie eksponować problematyki strategii ZZL. Przyjęto, że jest to strategia funkcjonalna i jej szersze omówienie zachwiałoby strukturą treści. Zresztą, taka ocena ZZL to przejaw pewnej manieri autorów książek o strategiach generalnych. W hierarchii ważności decydentów strategia ta jest jedynie jednym z ważniejszych, a nie podstawowym elementem. Taka jest niestety światowa i lokalna konwencja. Tworząc strategię personalną, powinno się zawsze pamiętać, iż należy deklarować jej zespolenie ze strategią generalną firmy, a treść pracy pozwala zidentyfikować strategię generalną realizowaną w danej firmie.

Drugi argument, związany z odpowiedzią na postawione na wstępie pytania o nowość i rację zakupu książki, dotyczy zaproponowanego, interesującego porządku metodycznego, zgodnie z którym autorzy budują strukturę opracowania. Wiedza o strategii zostaje uporządkowana w relacji do dwóch typów systemów: UC i ST. UC zestawiane jest w pracy z *Universe of Discourse and Couplings*, zaś ST ze *State Transition*. Te pojęcia są od ponad 30 lat eksploatowane w teorii systemów, ale w odniesieniu do aktualnej wiedzy o strategii, przynajmniej w Polsce, jeszcze nie były wykorzystywane. „System S (typ UC) jest zbiorem elementów i ich zachowań stałych oraz zbiorem sprzężeń między elementami oraz między elementami i otoczeniem” (s. 23). „System ST jest zbiorem stanów i zbiorem przejść między stanami; przejście od jednego stanu do innego może dopuszczać interpretację probabilistyczną, ale nie jest to konieczne” (s. 45). Odwołanie do tych terminów pozwala autorom uporządkować koncepcje strategii zgodnie z wektorem od struktury do diagramu procesu. Ten pomysł można także wykorzystać przy porządkowaniu rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wówczas całość domeny ZZL zostaje rozłożona, zgodnie z definicją, na owe dwa podsystemy UC i ST, a w efekcie dwa praktyczne aspekty funkcjonowania zostają odzwierciedlone. Nie będzie to zabieg prekursorski, ale pokaże inną perspektywę decyzji, struktur i procesów ZZL w organizacji. Szkoda tylko, że autorzy pracy tak wiernie trzymali się idei *universe of discourse*. Trzydzieści lat temu nie traktowano systemu jako wyniku budowania sensu organizacyjnego. Choć współcześnie treść kryjąca się za użytą nazwą mogłaby zostać rozszerzona i objąć problemy ustalania ontologii i społecznej racji organizacji, autorzy jednak tego nie czynią, wiernie trzymając się konwencji systemowej.

Jeszcze jedna propozycja metodologiczna zawarta w pracy warta jest głębszego przemyślenia. W końcowych rozdziałach zaproponowano zastosowanie idei podejścia dialektycznego do opanowania dynamiki zmian strategii i fenomenu wykorzystania szans. Polskim prekursorem badań dialektyki organizacji jest Mariusz Bratnicki, zaś na świecie to nurt dość rozpowszechniony. W ZZL również można odnaleźć odpowiednie zastosowania. Jednak to, co zasługuje na podkreślenie w książce, to próba egzemplifikacji dość złożonej dialektycznej materii i przełożenia jej na kroki postępowania decydenta strategicznego. Podstawą schematu postępowania jest przy tym dialektyczna synteza sprzeczności. W pracy, wydaje się, że współgra ona z ideą wylaniającej się okazji. Jednak opracowania innych autorów wskazują, że nie jest to jedyna sprzeczność strategiczna. Mimo tej wiedzy autorzy „Koncepcji strategii organizacji” nie odpowiadają na pytanie, dlaczego inne sprzeczności nie były rozważane, dlaczego tylko zarysowano kognitywne ujęcie strategii. Warto się nad tym zastanowić, gdyż wylania się istotna nowość zaproponowana przez zespół autorski. Za taką nowość można także uznać uwzględnienie w przeglądzie koncepcji strategii budowania lojalności pracowników i kształtowania kultury organizacyjnej. Jednak rozdziały te należy traktować bardziej jako zapowiedź szerszego opracowania niż rozpracowaną teorię. Przykładowo, kwestia lojalności ujęta jest jedynie w konwencji systemu UC. Temu fragmentowi książki nie sposób odmówić charakteru obiecującej inspiracji dla pracowników HR.

Całość propozycji wydawniczej przedstawionej przez Krupskiego, Niemczyka i Stańczyk-Hugiet jest lekturą dobrze porządkującą tło pracy menedżera i specjalisty personalnego. Dzięki tej wiedzy łatwiej jest zespalać działania ZZL z tym, czego oczekują strategdy. Jednocześnie praca ta stanowić może wstęp do zmiany sposobu pisanie o strategii i strategii personalnej firmy, co jest szczególnie mile sercu piszącego tę recenzję. Oderwanie się od „odczłowieczonych” procesów analiz strategicznych, od inżynierskiej racjonalności optymalizującej, od ekonomicznej zasady „mini-max”, hierarchicznej relacji strategia generalna – strategii funkcjonalne, może zupełnie przebudować sens pracy specjalistów z zarządzania zasobami ludzkimi. Recenzowana książka tylko fragmentami wskazuje na taką możliwość, ale promyk nadziei już zaświecił.

Janusz Strużyna

Kazimierz Jaremczuk (red.) [2008]

Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność

PWSZ, Tarnobrzeg

Książka jest już czwartą publikacją poświęconą uwarunkowaniom przedsiębiorczości¹, wydaną w cyklu edytowanym przez Państwową Wyższą Szkołę Zawodową im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, a zainicjowanego i redagowanego przez profesora Kazimierza Jaremczuka. Ta i poprzednie publikacje dowodzą, że prof. K. Jaremczukowi udało się skupić wokół siebie i zachęcić do współpracy liczne grono osób, w tym wybitnych przedstawicieli nauk o zarządzaniu, reprezentujących wszystkie większe ośrodki naukowe w Polsce w tej dyscyplinie, interesujących się w swojej aktywności naukowej różnorodnymi aspektami przedsiębiorczości, jej uwarunkowań, sposobów przejawiania się i rezultatów.

Trzy rozdziały zasadniczej części dzieła zostały poprzedzone obszernym, merytorycznym wstępem, opracowanym przez jego inicjatora i redaktora, prof. K. Jaremczuka, w którym zgłębia on złożoną, wieloraką, zmienną, trudno rozpoznawalną naturę przedsiębiorczości i jej związków z osobą przedsiębiorcy, zakreślając w ten sposób rozległe pola badawcze tej problematyki na poziomie filozoficznym (teoriopoznawczym i aksjologicznym), a pośrednio także na poziomach teoretycznym i aplikacyjnym nauk o zarządzaniu.

Uwaga autorów w pierwszym rozdziale skupia się na kwestiach różnorodności przesłanek przedsiębiorczości. W osiemnastu artykułach tego rozdziału teza o wyjątkowej różnorodności przesłanek (i barier) przedsiębiorczości znajduje tu pełne potwierdzenie. Obok ujęć pokazujących tę kwestię wielowymiarowo, wszechstronnie (S. Sudół; L. Kaliszczak; A. Przybyłowska-Drzymalska; B. Andrychowicz; E. Paszta) przedmiotem odrębnego zainteresowania autorów są przesłanki osobowe (H. Bieniok; E. Czarnecka-Wójcik, M. Wójcik; K. Szelałowska-Rudzka; B. Ujda-Dyńska), wewnątrzorganizacyjne (M. Bratnicki; H. Jagoda; Z. Jasiński; A. Winnicka-Popczyk) i zewnętrzne o lokalnym lub szerszym charakterze (J. Skalik; A.P. Wiatrak; A. Kożuch; K. Safin, D. Sobotkiewicz; M. Grzebyk, Z. Kryński; A. Połomska-Jasienowska). Nieliczne tylko artykuły mają tu charakter studium teoretycznego o wysokim poziomie epistemologicznym i aksjologicznym (S. Sudół; L. Kaliszczak). Dużą zaletą większości artykułów jest szerokie popieranie przez autorów tez teoretycznych wynikami doświadczeń i badań empirycznych. Nadaje

1 Poprzednie prace cyklu, to: „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia” (2002), „Uwarunkowania przedsiębiorczości” (2004), „Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne” (2006).

to opracowaniom, obok wartości poznawczych, jakże ważny walor użyteczności praktycznej. Lepiej znając uwarunkowania przedsiębiorczości i mechanizmy ich oddziaływania, można bowiem, z różnych pozycji, skuteczniej je kształtować.

Ideą przewodnią drugiego rozdziału, złożonego z ponad dwudziestu artykułów, jest objaśnianie przedsiębiorczości, jej uwarunkowań i efektów, w ujęciu dynamicznym, czyli w ich zmienności. Owa zmienność, postrzegana jako „odpowiednik czasowy” różnorodności, jest jej nieodzownym warunkiem. Zmienność jest składową istoty przedsiębiorczości, która we wszystkich swoich przesłankach, przejawach i efektach nie może zaistnieć inaczej niż jako proces. Owa zmienność przesłanek, przejawów i efektów przedsiębiorczości ukazywana jest w niektórych przypadkach w sposób wszechstronny, wielopłaszczyznowy (K. Górka; J. Famielec; W. Popczyk; S. Kowalczyk). W innych zaś przypadkach jest owa zmienność badana w węższych przekrojach przedmiotowych i przedmiotowo-podmiotowych (M. Gableta, A. Cierniak-Emerych; P. Szulich; W. Szopiński; K. Krzakiewicz; M. Czerska; J. Adamczyk; A. Dąbrowska; P. Filip; W. Kalita; A. Ostromęcki, A. Buś-Bidas; K. Serafin). Niektóre z ujęć skupiają się na dynamice zjawisk wewnątrzorganizacyjnych, istotnych dla przedsiębiorczości. Relatywnie dużo uwagi natomiast poświęcają tu autorzy różnorodnym związkom przedsiębiorstw z wyróżnionymi w różnych przekrojach podmiotami otoczenia (bliższego i dalszego) oraz znaczeniu tych związków dla rozwoju przedsiębiorczości. Także tu, podobnie jak w rozdziale poprzednim, dominuje perspektywa empiryczna rozważań, co nie umniejsza ich walorów poznawczych. Płynące z tego rozdziału przesłanie mówiące o nieuchronności i nieodzowności ustawicznych zmian we wszystkich obszarach i przekrojach istotnych dla uruchamiania, przebiegu i efektów przedsiębiorczości jest ważnym elementem lepszego zrozumienia istoty procesu przedsiębiorczego, a zatem i warunkiem lepszego nim kierowania.

Nieco mniej obszerny rozdział trzeci poświęcony jest szczególnie dla przedsiębiorczości zjawiskom (w obszarze badania jej zmienności, dynamiki), jakimi są innowacyjność i interaktywność uczestników organizacji. Jest tu bogaty zestaw ujmowanych z różnych perspektyw, wielorakich uwarunkowań innowacyjności indywidualnej i zbiorowej (J. Stankiewicz, M. Moczulska; J. Niemczyk; F. Danielewski, P. Gronczewski; A. Zych; A. Jasińska; M. Czapiewski, G. Nawrocki; A. Karasek). Wykreowany przez autorów wizerunek owych uwarunkowań i ich współzależności obejmuje okoliczności: rzeczowe, organizacyjne, polityczne, kompetencyjne, psychologiczne, socjologiczne (w tym kulturowe). Dla przedsiębiorców i menedżerów, chcących wzmacniać innowacyjność swoich firm, świadomość owej różnorodności uwarunkowań i wzajemnych zależności między nimi uznać należy za wysoce przydatną, a nawet niezbędną. Może ona np. uchronić przed podejmowaniem w tym zakresie działań wysoce kosztownych, a mało skutecznych.

Również cenne poznawczo i aplikacyjnie może być studiowanie podejmowanych w tym rozdziale zagadnień szeroko pojmowanej interaktywności uczestników organizacji w kontekście wzmaganie przedsiębiorczości (H. Czubasiewicz, R. Rutka; K. Perechuda; A. Pietroń-Pyszczyk; A. Balcerek). Na szczególne wyróżnienie i uznanie, moim zdaniem, zasługują poruszane w tym obszarze zagadnienia coachingu i consultingu.

Bogata w treści, aczkolwiek skromną objętościowo, rekapitulację rozważań zamieszczonych w całej pracy stanowi, napisane piórem Franciszka Danielewskiego, posłowie. Autor, przywołując główne kategorie, wokół których w pracy organizowana była dyskusja nad przedsiębiorczością i jej uwarunkowaniami, takie jak: różnorodność, zmienność, innowacyjność, interaktywność, podmiotowość, wiedza, wyobraźnia, podkreśla wartość płynących z tej dyskusji wniosków, a jednocześnie konstatuje potrzebę dalszych dociekań i prac w tym zakresie.

Rekomendując lekturę dzieła, z nadzieją, iż będzie ona ze wszelkich miar owocna, gratuluję jego twórcom, z prof. Kazimierzem Jaremczukiem na czele, dotychczasowych osiągnięć, a jednocześnie zachęcam ich do dalszych w tym zakresie inicjatyw i wysiłków.

Jan Lichtarski

Małgorzata Sidor-Rządkowska (red.) [2009]

Coaching: teoria, praktyka, studia przypadków

Wolters Kluwer Polska, Kraków

Retrospektywne spojrzenie na profesję coachingu

Książka pod redakcją Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej „*Coaching: teoria, praktyka, studia przypadków*”, wydana przez Wolters Kluwer Polska, jest wynikiem pracy licznego grona (kilkunastu) autorów. Powstała w konsekwencji nie tylko rosnącego zainteresowania koncepcją, praktyką oraz pojęciem coachingu, ale także dążenia do zrozumienia jego istoty.

Bogata kolekcja poruszanych zagadnień wydaje się być próbą ukazania kwintesencji coachingu i roli coacha w tym procesie oraz stanowi dobre uzupełnienie niezwykle potrzebnej wiedzy o tym fenomenalnym zagadnieniu.

Temat coachingu jest szeroko podejmowany w literaturze polskiej i zagranicznej – świadczą o tym liczne publikacje, że wystarczy wspomnieć nazwiska Pawła Smółki [2009], Boba Garveya, Paula Stokesa i Davida Magginsona [2009], Kena Blancharda i Don Schula [2009], czy Davida Clutterbucka [2009]. Pomimo tak licznych badań i studiów, w dalszym ciągu *coaching* wydaje się zagadnieniem złożonym i skomplikowa-

nym w swoim sensie. Jak twierdzą Garvey, Stokes i Magginson, „w zrozumieniu jakiegoś społecznego zjawiska ważną rolę odgrywają nie biologiczne czynniki, a ludowa mądrość, otaczająca kultura, środowisko, symbole, język, które należy badać w odkrywaniu znaczeń”. Tak więc inspiracji do badań może dostarczać, po pierwsze: interdyscyplinarny charakter zagadnienia (są one podejmowane między innymi w sporcie, psychologii, socjologii, naukach o zarządzaniu i teorii rozwoju organizacji, a nawet filozofii i teologii), po drugie, wieloznaczne rozumienie tego problemu.

Małgorzata Sidor-Rządkowska uznaje, że „*coaching* jest to dojrzała forma wspierania ludzkiego potencjału, wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze” (s. 15). Jest to ujęcie nieco szersze od prezentowanego na przykład przez Jerry’ego W. Gilleya, Nathaniela W. Boughtona oraz Erika Hoekstra [2003], którzy piszą: „Idea coachingu nie jest rozwijanie ludzi, tylko wyposażenie ich w umiejętność rozwijania siebie”. Takie pozornie niewielkie różnice w rozumieniu istoty coachingu dowodzą, iż: „niezależnie od wszelkich rozważań na temat odmian omawianego pojęcia, używanych metod i narzędzi, każda z osób zajmujących się coachingiem nosi w sobie jakieś krótkie rozumienie jego istoty”. Zatem książkę należy czytać z własnej perspektywy i uznać ją za jedno z możliwych podejść; „tak więc model coachingu nie ma prezentować «jedynej słusznej metody»” [Parsole, Wray, 2008], lecz raczej stanowi wzór, z którym można porównać swoje praktyczne działania.

Książka „*Coaching: teoria, praktyka, studia przypadków*”, wydana przez Wolters Kluwer Polska, w swojej strukturze jest interesującym połączeniem teorii zawartej w 14 rozdziałach i praktyki przedstawionej jako studia przypadków, które wzbogacają wątek teoretyczny. Z uwagi na objętość książki trudne jest szczegółowe omówienie wszystkich zagadnień poruszanych przez zespół autorski. Wybrane poniżej wątki powinny jednak zachęcić do sięgnięcia po tę pozycję.

W rozdziale pierwszym „Pojęcie i odmiany coachingu” Łukasz T. Marciniak na podstawie zebranej literatury przedstawił definicje, cele i odmiany coachingu, dążąc w efekcie do uporządkowania tej niełatwej problematyki. Czytelnik, porównując definicje, może odnieść wrażenie, że celem środowiska badaczy i praktyków nie jest stworzenie jednej, uniwersalnej definicji, lecz namawianie do przyjęcia wytycznej, skłaniającej do tego, aby wszyscy w organizacji poznali taką definicję i zintegrowali ją z kontekstem ich organizacji. Po lekturze tego rozdziału rodzi się jednocześnie pytanie, czy sensowne wydaje się dalsze poszukiwanie porozumienia w tak wieloznacznej i interdyscyplinarnej materii, jaką jest *coaching*. Czytelnik musi sam znaleźć na nie odpowiedź.

Kolejny zaproponowany rozdział „*Coaching jako wsparcie procesu adaptacji pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze*”, napisany przez Agnieszkę Flis, zwraca uwagę na trudne sytuacje występujące w organizacjach, związane z awansowaniem pracowników na stanowiska kierownicze. Autorka prezentuje *coaching* jako jedno ze

skutecznych narzędzi wspomagających adaptację pracowników do nowych warunków. Już w tym miejscu lektura książki skłania czytelnika do rozważań nad problematyką profesjonalizacji coachingu, zachęcając tym samym do zapoznania się z następnym rozdziałem – czwartym, w którym autorka, Dominika Kukielka-Pucher, skupia się na wyliczeniu kluczowych kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy), jakie posiadać musi *coach*, niezbędnych do efektywnego pełnienia swojej roli. Co ciekawe, zwraca uwagę na aspekty, o których często się zapomina, takie jak: umiejętność zarządzania sobą i pracą w trakcie sesji oraz umiejętność bycia asertywnym „dla budowania szczerego i otwartego dialogu”. Warto by było, aby podjęte rozważania czytelnik uzupełnił informacjami zawartymi w pracy Małgorzaty Kossowskiej i Iwony Sołtysińskiej [2002], rozważył na tle zagadnienia takich umiejętności, jak posługiwanie się intuicją [Coe, Zehnder, Kinlaw 2007; Starr, 2005], czy udzielanie informacji zwrotnych [Starr, 2005, Parsole, Wray, 2008]. Ponadto autorka omawianego rozdziału stara się w nim określić moment wchodzenia w rolę coacha. Wątek ten wydaje się ciekawy ze względu na rosnącą liczbę osób zainteresowanych wykonywaniem tej profesji [Hargrove, 2006]. Natomiast zamieszczoną w tym rozdziale przestrogą mogłyby być słowa Julie Starr [2005], zwracającej uwagę na fakt, że: „niewyszkolony czy nie dość kompetentny trener może wyrządzić więcej szkody niż przynieść pożytku, prowadząc *coaching* nieefektywny zarówno dla niego, jak i dla podopiecznego”.

W rozdziale piątym Łada Bobrowska-Drozda omawia na wstępie proces „dochodzenia” do zawarcia kontraktu, aby w dalszej części przedstawić zasady budowania kontraktu jako wartości koniecznej dla wykonania usługi coacha. Zwraca również uwagę na takie kwestie, jak: kto jest klientem coacha, zakresy odpowiedzialności w coachingu, czy ustalenie sposobu monitorowania przebiegu procesu. Taka merkantylizacja i formalizacja prowadząca zagadnienie do realiów rynku i zarządzania, o czym nie wolno zapomnieć osobom, które uważają, że *coaching* to jedynie wzniosła idea służby dla człowieka.

Wydaje się, iż następny rozdział, szósty, napisany przez Dominikę Kukielkę-Pucher, dotyczący budowania relacji *coach* – klient jest kontynuacją rozdziału poprzedniego, bowiem budowanie relacji *coach* – klient jest elementem zapoczątkowanym już na etapie zawierania kontraktu.

Rozdział ósmy, którego autorką jest Edyta Hillesland, poświęcony jest coachingowi międzykulturowemu. Zagadnienie to wydaje się nieco zaniedbane przez autorów innych publikacji, a wydawałoby się szalenie aktualne w dobie globalizacji.

Dziewiąty rozdział, napisany przez Piotra Olafa Żylicza, stanowi bogaty przegląd publikacji dotyczących badania efektywności coachingu, jednocześnie wskazujący na braki w literaturze w tym zakresie. Jako interesujące uzupełnienie lektury tego rozdziału oraz dla osiągnięcia pełniejszej inspiracji warto treści podane przez Piotra Olafa Żylicza

zestawić z publikacją Jacka Woźniaka [2009]. W efekcie można stworzyć listę kwestii wymagających kolejnych badań.

Przechodząc (co wynika z reżimu objętości recenzji, a nie jest wyrazem niskiej wartości rozdziałów pominiętych) do przedostatniego, trzynastego, rozdziału autorstwa Henryka Szmida trafia się nieoczekiwanie na zagadnienie superwizji coachingu. Szerokie opracowanie odwołujące się do istniejących oraz prowadzonych badań w tym zakresie (CIPD, 2006, *Association for Coaching*, 2007, Coaching Center w ramach modelu Coaching Wise) wydaje się być szczególnie przydatne osobom zainteresowanym tą formą wsparcia zawodowego. Wchodząc na wyższy poziom profesjonalizacji, wylania się problem oceny samej superwizji. Ważne w tym zakresie wydaje się podjęcie rozważań dotyczących jej formy (formalna, nieformalna czy też grupowa), która najlepiej będzie spełniała swoje zadanie. Podkreślając znaczenie superwizji jako procesu, którego celem jest większe zrozumienie sensu pracy coachów dla osiągnięcia celów udowadniających rezultaty praktyki [Garvey, Stocks, Megginson, 2009], czytelnik może rozważyć zdanie: „Czasami warto ustalić własny poziom kompetencji. Często nasze spojrzenia są bardziej krytyczne od opinii innych, jednak równie często bywamy całkowicie nieświadomi pewnych aspektów naszych zachowań”.

Podsumowując, książka „*Coaching: teoria, praktyka, studia przypadków*” opiera się nie tylko na wieloletnich doświadczeniach zespołu autorskiego na polu naukowym, ale także na ich praktyce. I choć nie dostarcza ona jednoznacznych wyjaśnień, jest zaproszeniem do dyskusji na temat tego fascynującego zagadnienia. Pobudza czytelnika do zainteresowania się istotą coachingu, narzędziami oceny efektywności coachingu jako procesu, oraz superwizji jako narzędzia wspomagającego pracę coachów. Dla adeptów coachingu może być kluczem do zrozumienia zjawiska, dla praktyków – uzupełnieniem wiedzy. Ponadto pracę dopełniają przydatne do samodoskonalenia ćwiczenia, pytania i studia przypadków, cenne dla wszystkich zainteresowanych. Książka zawiera bogatą kolekcję zagadnień związanych z coachingiem, stanowiących interesujący materiał do przemyśleń. Niemniej jednak wielość poruszonych tematów wydaje się pozostawiać czytelnika z niedosytem. Przystępnie napisana treść stanowi dodatkowy atut pracy. Jako generalna refleksja z lektury nasuwa się spostrzeżenie, że *coaching* pozostaje zjawiskiem bardzo interesującym i wieloaspektowym, istotnym z punktu widzenia zarówno życia zawodowego, jak i osobistego, ale również szalenie wymagającym tak dla badaczy, jak i uprawiających go praktyków.

Justyna Musiał-Kądziela

Literatura

- Blanchard K., Schula D. (2009), *Coaching: Prowadź swoją drużynę ku zwycięstwu*, MT Biznes, Warszawa.
- Clutterbuck D. (2009), *Coaching Zespołowy*, Rebis, Poznań.
- Coe C., Zehnder A., Kinlaw D.C. (2007), *Coaching for Commitment*, Pfeiffer, San Francisco.
- Garvey B., Stokes P., Megginson D. (2009), *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*, SAGE Publications Ltd., London.
- Gilley J.W., Boughton N.W., Hoekstra E. (2003), *Performance Coaching* [w:] Gilley A., M., Callahan J.L., Bierema L.L. (red.), *Critical issues in HRD: A new agenda for twenty-first century*, Perseus Publishing, United States.
- Hargrove R. (2006), *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kossowska M., Soltysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Parsole E., Wray M., (2008), *Trener i mentor: udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Smółka P., red. (2009), *Coaching: inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion, Gliwice.
- Starr J. (2005), *Coaching*, PWE, Warszawa.
- Woźniak J. (2009), *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wydawnictwo Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn.

Piotr Bohdziewicz (2008)

Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

Rosnąca rola wiedzy we współczesnych gospodarkach i jej wpływ na przeobrażenia techniczne, organizacyjne i społeczne doprowadziły do zmiany paradygmatu kariery zawodowej. Typowy dla epoki industrialnej typ kariery ograniczonej do jednej organizacji, podlegający paradygmatowi biurokratycznemu, ustępuje nowemu – opartemu na przedsiębiorczości. Tradycyjnie, pracownicy rozwijali swoje kariery w ramach pojedynczych organizacji spełniając jej oczekiwania wyznaczone przez kryteria formalne, kompetencyjne i efektywnościowe. Jednak wzrost skali niepewności otoczenia doprowadził do sytuacji, w której pracodawcy nie są w stanie wywiązać się z tradycyjnie uformowanego kontraktu zatrudnienia. Zmiany idą w kierunku wzrostu indywidualnego wysiłku pracowników, aby zapewniać sobie bezpieczeństwo zatrudnienia nie wiążąc się trwale z organizacją. Dotychczasowy pracodawca staje się tylko jednym z wielu partnerów realizacji nowego typu kariery zawodowej, zwanej karierą bez granic. Pracownicy przeświadczeni, że są w stanie samodzielnie rozwinąć własną koncepcję kariery zawodowej dzięki własnej przedsiębiorczości wchodzą jedynie w krótkotrwałe relacje z różnymi organizacjami. Takie podejście

cechuje nową kategorię pracowników, tzw. *knowledge workers*, którym zależy na kreowaniu osobistej reputacji jako profesjonalistów w określonej dziedzinie.

P. Bohdziewicz zwrócił uwagę na nowy typ zachowań na rynku pracy pracowników budujących kariery zawodowe niezależnie od ram poszczególnych organizacji, traktując je jako kolejne etapy kariery bez granic. Swoje badania przeprowadził wśród informatyków – grupy zawodowej charakterystycznej dla rozwijającej się gospodarki opartej na wiedzy.

Współcześnie możliwe są „wielorakie (planowane bądź nieplanowane) kompozycje indywidualnych trajektorii kariery”. Tym niemniej, przeobrażenia karier zawodowych w wymiarze obiektywnym zmierzają od kariery w granicach organizacji (*bounded career*) do kariery bez granic (*boundaryless career*), zaś w wymiarze subiektywnym: od kariery stabilnej z odpowiedzialnością organizacji (*linear career*) do kariery zmiennej z odpowiedzialnością jednostki (*protean career*).

Celem podjętym w pracy jest weryfikacja hipotezy, iż informatycy – reprezentujący pracowników wiedzy – są autonomicznymi przedsiębiorcami własnych karier zawodowych. Wywodzi się z niej szereg hipotez szczegółowych: 1) kierunkowanie karier zawodowych zmierza do dominacji autoidentyfikacji profesjonalnej oraz poczucia deficytu kompetencyjnego, któremu towarzyszy wielopłaszczyznowe preferowanie opcji przedsiębiorczego kształtowania kariery – informatycy definiują siebie przez odwoływanie do posiadanych kompetencji zawodowych, a nie przez przynależność organizacyjną, mają poczucie deficytu kompetencji i są nastawieni na kształtowanie własnych karier i ponoszenie odpowiedzialności za ich stan i przebieg; 2) stosowane strategie i taktyki karier zawodowych obejmują permanentne starania o budowę osobistej zatrudnialności, strategię rozwoju kompetencji zawodowych bazującej na monitorowaniu nowych technologii w branży IT oraz potrzeb otoczenia w zakresie kompetencji IT; pojawiają się swoiste koszty kariery: autoeksploatacja organizmu oraz ograniczenie osobistej samorealizacji pozazawodowej – informatycy w sposób przedsiębiorczy dbają o rozwój własnego kapitału kompetencyjnego i społecznego, w sposób ciągły poszukują nowych szans i możliwości działania popartych stałą obserwacją zachodzących zmian; 3) nowe struktury karier zawodowych, takie jak: współwystępowanie karier bez granic oraz karier tradycyjnych, „mobilny profesjonalizm” jako dominujący typ kariery zawodowej, typ kariery niezależnego agenta-kontraktora wiedzy (*freelancer*) – informatycy budują różne typy karier od tradycyjnej po karierę bez granic, opartych coraz częściej na niezależnym kontraktowaniu wiedzy.

W badaniach przyjęto perspektywę indywidualnego realizatora kariery zawodowej. Zastosowano triangulacyjne podejście metodologiczne, w tym: a) metodę ankietowania (trzyczęściowy kwestionariusz „Moja praca – moja kariera zawodowa”), b) metodę wywiadów FGI (5 wywiadów, w każdym z nich uczestniczyło 3-6 informatyków występują-

cych w rolach obserwatorów swoich środowisk zawodowych), c) metodę *content analysis* (analiza zawartości artykułów czasopisma „Computerworld” w okresie 2004–2006 dostępnych w jego internetowym archiwum, wraz z pozostawionymi tam licznymi komentarzami czytelników). W doborze próby do badania ankietowego zastosowano metodę „śnieżnej kuli” – ankieter penetruje własne środowisko, stara się docierać do kolejnych respondentów z polecenia poprzednich.

Recenzowana książka jest pierwszym opracowaniem na polskim rynku, które w sposób kompleksowy próbuje uchwycić zmiany w podejściu do kształtowania indywidualnego kapitału ludzkiego w oparciu o własną przedsiębiorczość, niezależnie od przedsiębiorstwa, które tradycyjnie umożliwia budowanie wymiernych aspektów kariery zawodowej, takich jak awans, wzrost wynagrodzeń itd. Gospodarka oparta na wiedzy prowadzi do przemian, w które wpisuje się także indywidualizacja zachowań na rynku pracy przynosząca w efekcie różnorakie trajektorie nowych typów karier.

Książka składa się z pięciu rozbudowanych rozdziałów, w których autor ujmuje kompleksowo istotę i znaczenie koncepcji rozwoju kariery zawodowej, porządkuje pojęcia opisujące proces kariery zawodowej odnoszące się do paradygmatu rozwoju indywidualnego pracownika oraz przedsiębiorstwa. Przedstawia ewoluowanie kontekstów karier zawodowych aby następnie ukazać zmieniające się paradygmaty kariery zawodowej. W sposób szczegółowy przedstawia informatyków jako grupę zawodową nowej gospodarki oraz ich ścieżki kariery zawodowej. Przeprowadzona analiza doprowadza do konkluzji, że informatycy to grupa samodzielnie dbająca o poziom swojej zatrudnialności, zabiegająca o „wzrost poziomu zdatności do bycia atrakcyjnie zatrudnionym”, lecz jest to zatrudnialność nietrwała i tymczasowa z powodu dużej dynamiki technologii informatycznych, co zmusza ich do nieustannego inwestowania w swój rozwój oraz dbania o sieć indywidualnych kontaktów i znajomości zawodowych. Z badań wynika, że część informatyków w budowaniu własnej strategii zatrudnialności realizuje strategię „błękitnego oceanu”, starając się stale dysponować najnowszymi, prekursorskimi kompetencjami IT.

Wyniki przedstawione w omawianej publikacji są szczególnie pomocne dla menedżerów, którzy doceniając istotną wartość strategicznego kontekstu zarządzania karierą zawodową mogą podejmować próby poszerzania przestrzeni funkcjonowania organizacji. Jednak powstają również pewne zagrożenia, a mianowicie autodefinicje tożsamościowe pracowników wiedzy ukierunkowane profesjonalnie mogą stanowić w organizacjach siłę działającą odśrodkowo. W takich warunkach trudno budować efektywnie zaangażowanie pracowników wiedzy w realizację celów organizacji.

Bogusława Urbanik