



# WSPIERAMY TALENTY

## ZESZYT POKONFERENCYJNY



**PODSUMOWANIE NAJWAŻNIEJSZYCH ASPEKTÓW KAŻDEJ  
Z PRELEKCJI XIII KONFERENCJI COACHINGU**

**MATERIAŁ PRZYGOTOWANY PRZEZ:**

**DR HAB. BEATA BUCHELT, PROF. UEK - MARTA BARA - AGNIESZKA GRYS  
MALWINA FALISZEWSKA - MAGDALENA BUDNA-PTASZEK  
JACEK BEŁDOWSKI - AGNIESZKA ZAWADZKA-JABŁONOWSKA**

**ORGANIZACJA I NADZÓR MERYTORYCZNY:**

**DR HAB. JOANNA ŻUKOWSKA, PROF. SGH - ROBERT STRELAU**

ORGANIZATORZY

**SGH**

**AKCELERACJI**  
Studenckie Koło Naukowe  
Rada Główna Handlowa

**COACHING  
INSIDER**

PARTNERZY

**ICF**  
Poland  
Charter Chapter

**CoachWise™**

**IZBA COACHINGU**

**EMCC**  
Poland

## **XIII KONFERENCJA COACHINGU – WSPIERAMY TALENTY ZESZYT POKONFERENCYJNY: PODSUMOWANIE NAJWAŻNIEJSZYCH ASPEKTÓW KAŻDEJ Z PRELEKCJI**

### **Autorzy materiału:**

dr hab. Beata Buchelt, prof. UEK, Marta Bara, Agnieszka Grys, Malwina Faliszewska,  
Magdalena Budna-Ptaszek, Jacek Bełdowski, Agnieszka Zawadzka-Jabłonowska,  
dr hab. Joanna Żukowska, prof. SGH oraz Robert Strelau

### **Nadzór merytoryczny:**

dr hab. Joanna Żukowska, prof SGH oraz Robert Strelau

### **Projekt graficzny oraz skład:**

Robert Strelau

### **Korekta językowa:**

Robert Strelau, Agnieszka Kiersnowska

### **Wykorzystane zdjęcia:**

pixabay.com, unsplash.com, pexels.com, DALL-E

© Copyright Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Warszawa 2025

### **Rozpowszechnianie materiału:**

Materiał jest udostępniony bezpłatnie i autorzy wyrażają zgodę na jego rozpowszechnianie pod warunkiem, że jest on udostępniany całościowo. Zabrania się publikacji wybranych stron lub fragmentów tekstu.

# WSTĘP

## Szanowne Państwo!

Z wielką radością i dumą przedstawiamy Państwu Zeszyt Pokonferencyjny będący efektem XIII Konferencji Coachingu, której tegoroczne hasło przewodnie **WSPIERAMY TALENTY** koncentrowało się na jednym z najważniejszych wyzwań współczesnych organizacji – rozwoju i zarządzaniu talentami. Jest to już trzecia publikacja w historii naszego wydarzenia, która odzwierciedla zarówno dynamiczny rozwój coachingu w środowisku biznesowym, jak i zaangażowanie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w promowanie profesjonalnych standardów w tej dziedzinie.

Konferencja Coachingu to rezultat wieloletnich doświadczeń, nieustannej pracy oraz zaangażowania naszego zespołu. Realizacja tego wydarzenia opiera się na przemyślanej wizji, obserwacji trendów oraz dążeniu do ciągłego doskonalenia. Cieszymy się, że z roku na rok konferencja staje się coraz ważniejszą platformą wymiany wiedzy i doświadczeń, wspierając rozwój coachingu jako skutecznego i etycznego narzędzia wspierania organizacji i liderów. Wydarzenie to realizowane jest w ramach Zakładu Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu. Składamy serdeczne podziękowania Dziekanowi Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie – dr. hab. Gabrielowi Główce, prof. SGH, oraz Dyrektorce Instytutu Przedsiębiorstwa – prof. dr. hab. Hannie Godlewskiej-Majkowskiej, za nieustanne wsparcie i życzliwość wobec naszych inicjatyw.

Zeszyt Pokonferencyjny, który mają Państwo przed sobą, zawiera kluczowe wnioski i doświadczenia, którymi podzielili się nasi Prelegenci. Każdy artykuł to szczegółowe omówienie zagadnień poruszanych podczas wystąpień, dostarczające praktycznych wskazówek i pogłębionego spojrzenia na omawiane tematy. Publikacja ta ma na celu wzbogacenie wiedzy i umiejętności uczestników oraz dostarczenie inspiracji do wdrażania coachingu w praktyce.

Jesteśmy przekonani, że niniejsza publikacja stanie się dla Państwa źródłem inspiracji, a także praktycznym narzędziem wspierającym dalszy rozwój w obszarze coachingu. Wierzymy, że zawarte tutaj treści przyczynią się do jeszcze lepszego zrozumienia roli coachingu w rozwijaniu talentów oraz jego ogromnego potencjału w kreowaniu pozytywnych zmian zarówno w organizacjach, jak i w życiu zawodowym.

Z wyrazami szacunku i najlepszymi życzeniami sukcesów,

**dr hab. Joanna Żukowska, prof. SGH**  
**Robert Strelau**

Organizatorzy Konferencji Coachingu



**DR HAB. JOANNA ŻUKOWSKA, PROF. SGH**

Kierownik Studiów Podyplomowych Akademia Profesjonalnego Coacha. Przewodnicząca komitetu organizacyjnego Konferencji Coachingu. Akredytowany coach ACC. Posiada Międzynarodowy Certyfikat Trenera. Tutor. Ukończyła program Train the trainer i Educational Leadership na University of Groningen.



**ROBERT STRELAU**

Koordinator Konferencji Coachingu, Pracownik naukowo-dydaktyczny w Zakładzie Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu SGH, certyfikowany coach, trener. Specjalizuje się w obszarach komunikacji, rozwoju, marketingu, sprzedaży i wykorzystania sztucznej inteligencji w biznesie.

# SPIS TREŚCI

<b>00</b>	<b>O KONFERENCJI COACHINGU</b>	<b>05</b>
<b>01</b>	<b>ZNACZENIE ZARZĄDZANIA TALENTAMI W ORGANIZACJI</b> <b>DR HAB. BEATA BUCHELT, PROF. UEK</b>	<b>06</b>
<b>02</b>	<b>PODEJŚCIE BAZUJĄCE NA MOCNYCH STRONACH W COACHINGU</b> <b>MARTA BARA</b>	<b>10</b>
<b>03</b>	<b>PRAKTYCZNE WSPARCIE TALENTÓW W ORGANIZACJI</b> <b>AGNIESZKA GRYS</b>	<b>15</b>
<b>04</b>	<b>JAK NEURORÓŻNORODNOŚĆ WZBOGACA ZESPOŁY I ORGANIZACJE?</b> <b>MALWINA FALISZEWSKA</b>	<b>21</b>
<b>05</b>	<b>BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE A WYPALENIE ZAWODOWE</b> <b>MAGDALENA BUDNA-PTASZEK</b>	<b>25</b>
<b>06</b>	<b>PRZYWÓDZTWO WSPIERAJĄCE ROZWÓJ TALENTÓW</b> <b>JACEK BELDOWSKI</b>	<b>30</b>
<b>07</b>	<b>COACHING Z POKOLENIAMI Z I ALFA – WYZWANIA I MOŻLIWOŚCI</b> <b>AGNIESZKA ZAWADZKA-JABŁONOWSKA</b>	<b>34</b>
<b>08</b>	<b>9 DOBRYCH PRAKTYK, KTÓRE POZWOLĄ BUDOWAĆ ORGANIZACJĘ PEŁNĄ TALENTÓW</b> <b>RED. DR HAB. JOANNA ŻUKOWSKA, PROF SGH; ROBERT STRELAU</b>	<b>40</b>
<b>09</b>	<b>TRZY BŁĘDY PODCZAS SESJI I JAK ICH UNIKNĄĆ</b> <b>EWA ZIĘCINA</b>	<b>45</b>
<b>10</b>	<b>ZAINSPIRUJ SIĘ ULUBIONYMI NARZĘDZIAMI COACHINGOWYMI</b> <b>PRELEGENCI Z POPRZEDNICH EDYCJI KONFERENCJI</b>	<b>46</b>
<b>11</b>	<b>ROZWIJAJ KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI W AKADEMII</b> <b>PROFESJONALNEGO COACHA SGH</b>	<b>47</b>
<b>12</b>	<b>KONFERENCJA COACHINGU W LICZBACH</b>	<b>48</b>
<b>13</b>	<b>BĄDŹ NA BIEŻĄCO Z COACHINGIEM</b> <b>COACHING INSIDER</b>	<b>49</b>
<b>14</b>	<b>VIDEO PODSUMOWANIE KONFERENCJI</b>	<b>50</b>
<b>15</b>	<b>PODZIĘKOWANIA</b>	<b>51</b>

# O KONFERENCJI

**K**onferencja Coachingu to największe i cenione wydarzenie coachingowe w Polsce, które każdego roku gromadzi setki uczestników zainteresowanych tematyką rozwoju osobistego i zawodowego. Jest to wyjątkowa przestrzeń wymiany wiedzy dla coachów, mentorów, psychologów, terapeutów, menedżerów oraz wszystkich profesjonalistów, oferująca bogaty program inspirujących wykładów oraz dyskusji.

Organizatorzy – Zakład Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu SGH, platforma Coaching Insider oraz Studenckie Koło Naukowe Akceleracji – co roku zapraszają uznanych ekspertów, którzy dzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą na najwyższym poziomie. Konferencja jest kluczowym wydarzeniem w branży coachingowej, pozwalającym nie tylko na zdobycie nowych umiejętności, ale również nawiązywanie wartościowych kontaktów zawodowych.

Tegoroczna edycja, zatytułowana WSPIERAMY TALENTY, odbyła się 9 stycznia 2025 roku, ponownie w formule online, która umożliwiła uczestnictwo szerokiemu gronu odbiorców z różnych części Polski i świata. Wydarzenie skupiło się na roli coachingu w zarządzaniu i rozwijaniu talentów, oferując uczestnikom kompleksowe spojrzenie na ten kluczowy temat.

Konferencja utrzymuje wysoki standard poprzednich edycji, jednocześnie wprowadzając innowacyjne treści, które odpowiadają na aktualne wyzwania współczesnych organizacji i rynku pracy.



**WSPIERAMY TALENTY**  
09.01.2025 - ONLINE



## **ZNACZENIE ZARZĄDZANIA TALENTAMI W ORGANIZACJI**

**DR HAB. BEATA BUCHELT, PROF. UEK**

**W** rozwoju funkcji personalnej w organizacjach widoczna jest zarówno ciągłość, jak i zmiana (Pocztowski, 2018). Oznacza to, że z jednej strony realizujemy w organizacjach te same, kluczowe procesy i angażujemy zasadniczo tych samych aktorów zarządzania. Z drugiej jednak strony sposób realizacji tych procesów oraz zakres zadań i odpowiedzialności podmiotów zarządzających zasobami ludzkimi ulega zmianie.

Dynamika tych zmian w obszarze funkcji personalnej jest uzależniona od czynników zewnętrznych wpływających na organizację. Jeśli jednak poszukiwalibyśmy momentu, od którego zaczęto postrzegać ludzi w organizacji w nowy sposób, byłyby to zapewne lata 80. XX wieku – okres narodzin koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL, ang. Human Resource Management). Dynamika ewolucji tej koncepcji została zwizualizowana na rysunku 1.1. Należy jednak podkreślić, że przedstawiony model ma charakter poglądowy i inkluzyjny, a nie ekskluzyjny, ponieważ turbulentność otoczenia organizacji sprawia, że badacze i praktycy zarządzania regularnie proponują alternatywne podejścia.

Ważne jest również zaznaczenie, że czasowe „zakotwiczenie” koncepcji przedstawionych na rysunku nie oznacza, iż ich aktualność uległa całkowitemu wyczerpaniu. W praktyce biznesowej można spotkać organizacje, które nadal operują w ramach klasycznego modelu zarządzania personelem, jak i takie, które stawiają człowieka w centrum swojej działalności, uznając, że jakość kapitału ludzkiego stanowi kluczowy czynnik ich sukcesu.

## Rosnące znaczenie talentów w gospodarce

Jak wskazano na rysunku 1.1., zarządzanie talentami jako koncepcja rozwijało się od lat 90. XX wieku. Po raz pierwszy termin „wojna o talenty” (ang. war for talent) został użyty w 1998 roku na łamach The McKinsey Quarterly. Doradcy firmy McKinsey chcieli w ten sposób zwrócić uwagę na strategiczny charakter tego zagadnienia (Chambers i in., 1998). Od czasu tej publikacji zainteresowanie zarówno badaczy, jak i praktyków problematyką talentów znacząco wzrosło. Towarzyszą temu kluczowe zjawiska:

- dynamiczny rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW), w tym zwłaszcza nowoczesnych technologii,
- deficyt utalentowanych pracowników widoczny zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym,
- zmiany demograficzne w krajach wysoko rozwiniętych, wynikające z niskiego przyrostu naturalnego, braku zastępowalności pokoleń oraz starzenia się społeczeństw,
- zwiększająca się mobilność kapitału ludzkiego. Warto podkreślić, że mobilności tej nie należy utożsamiać wyłącznie z procesami globalizacji, lecz również ze

zmianami w stylu życia, którym towarzyszy uelastycznienie form zatrudnienia. Utalentowani pracownicy coraz częściej oczekują możliwości wykonywania pracy w wybranym przez siebie miejscu oraz w dogodnych dla siebie godzinach.

## Istota talentu i kierunki doskonalenia praktyk zarządzania utalentowanymi pracownikami

Słowo „talent” (gr. talanton) oznacza ciężar możliwy do udźwignięcia przez człowieka (Chełpa, 2005). W literaturze termin ten doczekał się wielu definicji, ponieważ jest przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin naukowych. W psychologii talent jest kojarzony z twórczością, którą można postrzegać zarówno w sposób elitarny, jak i egalitarny (Nęcka, 2004).

Achter i Lubiński (2005) zaproponowali trójelementową definicję talentu. Według nich talentem jest jednostka, która:

1. posiada lepszy niż przeciętna osoba wgląd w swoje unikalne zainteresowania i predyspozycje,
2. dostrzega powiązania między tymi cechami a możliwościami kształcenia i rozwoju zawodowego,
3. myśli refleksyjnie, czyli rozumie, w jaki sposób pielęgnowanie swoich indywidualnych atrybutów może wpływać na jej przyszły rozwój.

Naukowe próby usystematyzowania wiedzy oparte na wynikach badań specjalistów w tym obszarze wskazują na trzy zasadnicze nurty definicyjne (zob. tab. 1.1). Wiele publikacji naukowych kończy rozważania definicyjne konkluzją, że rozumienie talentu jest uzależnione od potrzeb organizacji.

Warto zauważyć, że badania Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, prowadzone w różnych okresach, wskazują na istotną zmianę w postrzeganiu talentów. W przeszłości organizacje najczęściej utożsamiały talent z pracownikami o wysokiej efektywności. Z czasem jednak to podejście uległo zmianie, a w kolejnych badaniach termin „talenty” coraz częściej odnosił się do tzw. pracowników wiedzy. Jest to zjawisko zgodne z intensyfikacją rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Rysunek 1.1. Trajektoria rozwoju funkcji personalnej. Lata 70. XX w. do czasów współczesnych.



**Tabela 1.1. Kluczowe nurty definicyjne pojęcia „talent”**

Kluczowe kryterium (nurt)	Kluczowe założenie klasyfikacji
Wyjątkowość talentu	Zakłada się, że talent jest dobrem rzadkim, a jego podaż i dostępność są małe.
Związek talentu ze strategią organizacji	Zakłada się, że talenty mają kluczowy wpływ na realizację strategii organizacji oraz ich efektywność.
Rodzaj uzdolnień	Zakłada się istnienie talentów o zdywersyfikowanej liczbie uzdolnień (mono- i multi-uzdolnionych).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie talentami (...) 2016.

Pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów staje się kluczowym wyzwaniem współczesnych organizacji w zakresie zarządzania funkcją personalną, szczególnie w świecie BANI. Za najważniejsze kierunki doskonalenia praktyk zarządzania utalentowanymi pracownikami można uznać:

**1. Angażowanie pracowników w procesy zarządzania organizacją, czyli rozwój partycypacji pracowniczej**

Umożliwienie pracownikom aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji zwiększa ich poczucie odpowiedzialności i zaangażowania w rozwój organizacji. Partycypacja pracownicza sprzyja także innowacyjności, ponieważ daje możliwość korzystania z różnorodnych perspektyw i doświadczeń zespołu.

**2. Uelastycznianie struktur organizacyjnych**

Nowoczesne organizacje coraz częściej odchodzą od sztywnych hierarchii na rzecz płaskich, dynamicznych struktur, które sprzyjają efektywności i szybszemu przepływowi informacji. Elastyczne struktury umożliwiają lepsze dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych oraz sprawniejsze reagowanie na potrzeby klientów i pracowników.

**3. Wdrażanie elastycznych form zatrudnienia**

Oferowanie możliwości pracy zdalnej, hybrydowej czy w elastycznych godzinach zwiększa atrakcyjność pracodawcy na rynku i pozwala na pozyskanie najlepszych talentów. Takie podejście sprzyja także poprawie efektywności i zadowolenia pracowników, którzy mogą lepiej dostosować warunki pracy do swojego stylu życia.

**4. Zarówno indywidualne, jak i zespołowe formy pracy**

Równoważenie pracy indywidualnej i zespołowej pozwala na maksymalne wykorzystanie kompetencji i predyspozycji poszczególnych pracowników. Praca indywidualna sprzyja koncentracji i kreatywności, natomiast współpraca zespołowa rozwija umiejętności interpersonalne i zwiększa skuteczność realizacji projektów.

**5. Tworzenie kultury organizacyjnej, w której wiedza jest traktowana jako dobro wspólne, na przykład poprzez tworzenie tzw. inkubatorów wiedzy**

Organizacje oparte na kulturze dzielenia się wiedzą sprzyjają rozwojowi kompetencji pracowników oraz budowaniu

przewagi konkurencyjnej. Inkubatory wiedzy mogą przyjmować formę wewnętrznych baz danych, programów mentoringowych czy przestrzeni do swobodnej wymiany pomysłów między zespołami.

**6. Dbanie o równowagę między życiem osobistym a zawodowym (ang. work-life balance, WLB)**

Promowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym zmniejsza ryzyko wypalenia zawodowego i poprawia ogólną satysfakcję pracowników. Wspieranie WLB poprzez elastyczne godziny pracy, dodatkowe dni wolne czy benefity zdrowotne przyczynia się do zwiększenia lojalności i efektywności zespołu.

**7. Ograniczanie biurokracji poprzez zastępowanie prostych, powtarzalnych prac odpowiednimi rozwiązaniami technologicznymi (np. sztuczną inteligencją – AI)**

Automatyzacja procesów administracyjnych pozwala pracownikom skupić się na zadaniach wymagających kreatywności i strategicznego myślenia. Narzędzia AI mogą usprawnić obszary takie jak rekrutacja, zarządzanie danymi czy obsługa klienta, zwiększając efektywność operacyjną organizacji.

**8. Wynagradzanie pracowników zgodnie z ich wkładem w rozwój organizacji**

System wynagrodzeń oparty na osiągnięciach i rzeczywistym wkładzie w sukces firmy motywuje pracowników do zaangażowania i podnoszenia swoich kompetencji. Transparentne i sprawiedliwe zasady premiowania sprzyjają także budowaniu pozytywnej kultury organizacyjnej i zwiększają retencję talentów.

**9. Budowanie efektywnych systemów komunikacji wewnętrznej**

Sprawna komunikacja w organizacji jest kluczowa dla efektywnej współpracy i realizacji celów strategicznych. Wdrożenie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak platformy do zarządzania projektami, wideokonferencje czy regularne spotkania zespołowe, pomaga w eliminowaniu barier i usprawnieniu przepływu informacji.

**10. Zarządzanie efektywnością pracowników (ang. performance management)**

Regularne monitorowanie i ocenianie wyników pracy pozwala na identyfikację mocnych stron pracowników oraz

obszarów wymagających rozwoju. Efektywne systemy zarządzania wydajnością obejmują cele SMART, konstruktywny feedback oraz programy rozwoju kompetencji, które wspierają ciągłe doskonalenie zawodowe.

## Ewolucja zarządzania talentami w nowoczesnych organizacjach

Współczesne organizacje stoją przed wyzwaniem nie tylko pozyskania, ale także zatrzymania utalentowanych pracowników, co wymaga świadomego i strategicznego podejścia do zarządzania talentami. Dynamiczne zmiany w otoczeniu rynkowym, postęp technologiczny oraz ewolucja oczekiwań pracowników sprawiają, że firmy muszą dostosowywać swoje struktury i procesy, aby zapewnić konkurencyjność i długoterminowy rozwój.

Działania organizacji mają na celu nie tylko zwiększenie efektywności organizacji, ale także budowanie kultury

opartej na współpracy, innowacyjności i docenianiu kapitału ludzkiego. W dobie gospodarki opartej na wiedzy i świata BANI to właśnie ludzie – ich kompetencje, motywacja i zaangażowanie – stanowią największą wartość każdej organizacji. Dlatego skuteczne zarządzanie talentami staje się jednym z kluczowych czynników sukcesu współczesnych firm.

### Osobom zainteresowanym tym tematem polecam szczególnie:

- Pochtowski A. (2018), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa.
- Collings D. (2019), The Oxford Handbook of Talent Management, Oxford.
- Pochtowski A., Pauli U., Miś A. (2020), Talent Management in Small and Medium Enterprises: Context, Practices and Outcomes, Routledge.

### Literatura:

- Achter J.A., Lubinski D. (2005), Blending promise with passion. Best practices for counselling intellectually talented youth, w: Brown S.D., Lent R.W. (red.), Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work, Wiley, Hoboken.
- Chambers E.G, Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels E.G (1998), The war for talent, The McKinsey Quarterly, nr 3, 44-57.
- Chęłpa S. (2005), Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia intrapersonalne, w: Borkowska S. (red.), Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa.
- Nęcka E. (2004), Twórczość, w: Strelau J. (red.), Psychologia. Podręcznik akademicki, GWP, Gdańsk.
- Pochtowski A. (2018), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa.
- Zarządzanie talentami w organizacji (2008), Pochtowski A. (red.), Oficyna Ekonomiczna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Zarządzanie talentami w organizacji (2016), Pochtowski A. (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa.



**DR HAB. BEATA BUCHELT, PROF. UEK**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Doktor habilitowany w dziedzinie ekonomii w naukach o zarządzaniu o specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi. Członek wielu zespołów eksperckich związanych z projektowaniem i wdrażaniem metod i narzędzi ZZL. Wykładowca i profesor wizytujący w Grand Valley State University w Grand Rapids, USA, Roosevelt University, Chicago, USA oraz Pforzheim University, Pforzheim, Niemcy. Stypendystka Senior Fulbright Awards. Od ponad 20 lat badaczka obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania talentami. Autorka kilkudziesięciu publikacji związanych z zarządzaniem ludźmi.



## PODEJŚCIE BAZUJĄCE NA MOCNYCH STRONACH W COACHINGU

MARTA BARA

**C**zy coaching naprawdę musi zaczynać się od szukania problemów? – to pytanie kwestionuje tradycyjne podejście do pracy z klientem. Przez lata dominowało przekonanie, że kluczem do sukcesu jest naprawianie słabości. Tymczasem podejście bazujące na mocnych stronach udowadnia, że skuteczniejszą strategią jest budowanie na tym, co klient już posiada najlepszego. W takiej praktyce koncentrujemy się na identyfikacji i rozwijaniu talentów, które stają się fundamentem nie tylko dla osiągnięcia celów, ale także dla trwałej satysfakcji i dobrostanu.

## Kryzys, który stał się trampoliną dla psychologii pozytywnej

Pod koniec XX wieku psychologia jako dziedzina nauki stała się przed kryzysem wynikającym z jednostronnego podejścia skoncentrowanego na diagnozie i leczeniu deficytów. Modele psychologiczne opierały się głównie na analizie patologii, a sukcesy w terapii mierzono zdolnością do eliminacji objawów problemów psychicznych. W efekcie brakowało perspektywy pozwalającej dostrzeżać i rozwijać potencjał człowieka.

W tym kontekście prace Donalda Cliftona i rozwój psychologii pozytywnej miały charakter rewolucyjny. W latach 90. XX wieku Donald Clifton, uznawany za ojca psychologii pozytywnej, wraz z zespołem Gallup Institute rozpoczął badania nad tym, co sprawia, że ludzie odnoszą sukcesy. W przeciwieństwie do tradycyjnych modeli psychologicznych, które skupiały się na diagnozowaniu i naprawianiu deficytów, Clifton zaproponował skoncentrowanie uwagi na talentach i zasobach jednostek.

Jego publikacje, takie jak *Soar with Your Strengths* oraz *Now, Discover Your Strengths*, a także rozwój i udostępnienie w 1999 roku narzędzia diagnostycznego *StrengthsFinder* (dzisiaj *CliftonStrengths*), ugruntowały podstawy podejścia bazującego na mocnych stronach.

Równolegle rozwijały się inne nurty psychologii pozytywnej, m.in. badania nad mocnymi stronami charakteru prowadzone przez Christophera Petersona i Martina Seligmana. Ich publikacja *Character Strengths and Virtues* (2004) wprowadziła systematyczne podejście do klasyfikacji mocnych stron, co dodatkowo wzmocniło zainteresowanie pracą na zasobach jednostek.

### Dwa podejścia do rozwoju: korekta deficytów kontra rozwój mocnych stron

Podejście do rozwoju człowieka można podzielić na dwa główne nurty. Pierwszy, tradycyjny, opiera się na korekcie deficytów, czyli diagnozie i eliminacji słabości. Jego głównym celem jest usunięcie przeszkód utrudniających efektywne funkcjonowanie. Ten sposób myślenia, zakorzeniony w klasycznej psychologii i zarządzaniu, skupia się na „naprawie” tego, co nie działa. W tym podejściu rozwój polega na przekraczaniu ograniczeń i doskonaleniu obszarów, które sprawiają trudność.

Drugie podejście koncentruje się na rozwoju mocnych stron. W tym modelu punktem wyjścia jest identyfikacja naturalnego potencjału i talentów, które mogą być rozwijane i świadomie wykorzystywane. Zamiast skupiać się na słabościach, praca koncentruje się na wzmacnianiu tego, co już funkcjonuje dobrze, co przynosi klientowi energię i satysfakcję. Rozwój polega tutaj na maksymalnym wykorzystaniu naturalnych predyspozycji i ich świadomym zarządzaniu, przy jednoczesnym minimalizowaniu wpływu ewentualnych ograniczeń.



Rysunek 2.1. Dwa podejścia do rozwoju

Badania pokazują, że podejście oparte na mocnych stronach prowadzi do wyższego poziomu zaangażowania, lepszego dobrostanu i trwałych efektów rozwojowych. Klienci czują się bardziej zmotywowani i pewniejsi siebie, gdy mogą budować swoje działania na tym, co stanowi ich największy atut.

### Przejawy talentu

Talenty nie są czymś, co ujawnia się wyłącznie w wyjątkowych okolicznościach. Wręcz przeciwnie – to naturalne i powtarzalne wzorce myślenia, działania oraz odczuwania, które stanowią fundament naszej efektywności. Jednak ich rozpoznanie wymaga od coacha umiejętności dostrzegania, jak manifestują się w codziennym życiu klienta. Donald Clifton opracował pięć przejawów talentu, które pomagają identyfikować te unikalne cechy w sposób bardziej strukturalny i namacalny.

Każdy z tych przejawów odzwierciedla inny aspekt naturalnych zdolności klienta – od głębokiego zaangażowania w działania, które przynoszą radość, po sytuacje, w których jego osiągnięcia są zauważane i doceniane przez innych. Takie zróżnicowane podejście do talentów pozwala coachom skuteczniej wspierać klientów w pełniejszym rozumieniu ich potencjału i motywować ich do dalszego rozwoju.

Przejawy talentu według Donalda Cliftona i Paula Nelsona, przedstawione w *Soar with Your Strengths*, obejmują 5 obszarów:

#### 1. Tęsknota za określonymi czynnościami

To naturalne pragnienia i skłonności, które motywują klienta do angażowania się w konkretne działania. Klient odczuwa wewnętrzny pociąg do tych aktywności, które sprawiają mu satysfakcję i wydają się intuicyjnie właściwe.

#### 2. Szybkie uczenie się

Talent przejawia się w zdolności szybkiego przyswajania wiedzy lub umiejętności w określonym obszarze. Klient może zauważyć, że nowe informacje czy kompetencje przychodzą mu z większą łatwością w porównaniu z innymi osobami.

#### 3. Satysfakcja

Klient odczuwa spełnienie i radość podczas wykonywania działań związanych z jego talentami. Takie aktywności dostarczają nie tylko konkretnych rezultatów, ale także wewnętrznej motywacji oraz poczucia sensu i samorealizacji.

#### 4. Przebłyski doskonałości

Talent ujawnia się w wyjątkowych wynikach, które wyróżniają klienta w danym obszarze. Często to otoczenie jako pierwsze dostrzega jego sukcesy i podkreśla unikalność jego umiejętności.

#### 5. Flow

Talent można rozpoznać w momentach, gdy klient odczuwa głębokie zaangażowanie i pełną koncentrację, a wykonywane zadanie przebiega płynnie i niemal automatycznie. To doświadczenie często towarzyszy najwyższej efektywności oraz poczuciu satysfakcji i harmonii.

Zrozumienie tych przejawów talentu pozwala coachom skuteczniej identyfikować mocne strony klientów i wspierać ich rozwój w zgodzie z ich naturalnym potencjałem.

### Odkrywanie tego, co niewidoczne lub pomijane

Odkrywanie mocnych stron klienta to proces wymagający kreatywności i elastyczności. W praktyce coachingowej stosuje się wiele metod wspierających ten proces, z których każda jest dostosowana do indywidualnych potrzeb oraz poziomu samoświadomości klienta. Oto niektóre z najsukuczniejszych:

- **Analiza sukcesów i doświadczeń** – refleksja nad momentami, w których klient odnosił sukcesy, pomaga w identyfikacji wzorców działania oraz cech, które przyczyniły się do tych osiągnięć. To praktyczne ćwiczenie rozwijające samoświadomość i wzmacniające poczucie skuteczności.
- **Obserwacja codziennych działań** – analiza czynności, które klient wykonuje z łatwością i które sprawiają mu przyjemność. Takie aktywności często ujawniają ukryte talenty, które nie zawsze są dostrzegane w tradycyjnych ścieżkach rozwoju.
- **Refleksja nad przebłyskami doskonałości** – zauważenie momentów, w których klient działał z wyjątkową efektywnością i wyróżniał się w danym obszarze. Te chwile mogą stanowić cenne wskazówki dotyczące jego najmocniejszych stron i obszarów, w których ma największy potencjał.
- **Narzędzia diagnostyczne** – wspieranie procesu odkrywania mocnych stron za pomocą sprawdzonych narzędzi, takich jak CliftonStrengths, VIA Character Strengths czy Strengths Profile. Wyniki tych badań dostarczają klientowi konkretnych informacji na temat jego talentów i zasobów, stanowiąc solidną podstawę do dalszego rozwoju.
- **Wywiad na temat mocnych stron** – metoda oparta na otwartej rozmowie, w której coach poprzez zadawanie pogłębionych pytań pomaga klientowi w refleksji nad jego talentami i dotychczasowymi sukcesami. Dzięki temu procesowi klient nie tylko identyfikuje swoje mocne strony, ale także uczy się ich świadomego wykorzystywania w życiu zawodowym i osobistym.

Każda z tych metod pozwala klientowi lepiej zrozumieć swoje talenty oraz zaplanować ich efektywne wykorzystanie w różnych aspektach życia. Coach, stosując te podejścia, wspiera klienta w budowaniu samoświadomości, pewności siebie oraz motywacji do działania.

### Wywiad na temat mocnych stron

Jednym z narzędzi coachingowych służących do odkrywania potencjału i zasobów klienta jest wywiad na temat mocnych stron. To jedna z najbardziej uniwersalnych metod w pracy z klientem, pozwalająca na głębszą refleksję nad jego talentami. Wywiad mocnych stron to rozmowa ukierunkowana na identyfikację, analizę i planowanie działań opartych na indywidualnych predyspozycjach klienta. Narzędzie to umożliwi nie tylko odkrycie talentów, ale także osadzenie ich w konkretnym kontekście i znalezienie dla nich praktycznego zastosowania.

Wywiad ten składa się z trzech etapów. Różni badacze i autorzy nadają im różne nazwy, jednak ich istota pozostaje niezmienna. Modele, które krótko zostaną poniżej omówione, prowadzą klienta od identyfikacji potencjału, przez refleksję nad nim, aż po planowanie jego świadomego wykorzystania. Z mojego doświadczenia wynika, że schemat ten odwzorowuje naturalny proces psychologiczny klientów i odpowiada ich rzeczywistym potrzebom. Literatura przedmiotu klasyfikuje go jednak jako interwencję psychologiczną, co oznacza, że coach może świadomie stymulować ten proces, aby wspierać rozwój klienta.

### Model Name It – Claim It – Aim It

Model **Name It – Claim It – Aim It**, opracowany przez konsultantów Gallupa, jest jednym z najbardziej znanych podejść w pracy z mocnymi stronami. Jego główne elementy to **definiowanie talentów i mocnych stron, integrowanie ich oraz celowe wykorzystywanie w działaniu**.



Rysunek 2.2. Model Name It-Claim It-aim It, Gallup

#### Etap 1: Name It

W tym etapie coach pomaga klientowi **zidentyfikować i zdefiniować jego talenty oraz mocne strony**. Mogą w tym pomóc narzędzia diagnostyczne, takie jak CliftonStrengths, a także refleksja klienta nad jego codziennym funkcjonowaniem. To etap, w którym klient zaczyna rozumieć swoje naturalne wzorce myślenia, odczuwania i dzia-

łania. Klient dostrzega swoje talenty i mocne strony jako konkretne, wartościowe zasoby, które mogą wspierać jego rozwój i sukcesy.

### **Etap 2: Claim It**

Ten etap polega na zaakceptowaniu i uznaniu swoich mocnych stron za integralną część siebie. Coach wspiera klienta w budowaniu pewności siebie, pomagając mu zrozumieć, że jego **talenty to nie tylko cechy osobowości, ale także zasoby, które można świadomie wykorzystywać**. Klient uczy się doceniać swoje talenty, dostrzegać ich wpływ na swoje życie i postrzegać je jako elementy, które mogą przyczynić się do jego sukcesów. To moment, w którym klient w pełni przyjmuje swoje mocne strony i zaczyna świadomie je wykorzystywać.

### **Etap 3: Aim It**

Ostatni krok koncentruje się na planowaniu i wdrażaniu działań, które pozwolą efektywnie wykorzystać mocne strony w praktyce. Klient, ze wsparciem coacha, opracowuje strategię, które umożliwią mu świadome stosowanie swoich talentów w życiu osobistym i zawodowym. Proces ten obejmuje również wyznaczanie celów i radzenie sobie z wyzwaniami w oparciu o swoje zasoby. Etap ten ma na celu **ukierunkowanie energii klienta na konkretne rezultaty i działania**, zwiększając jego skuteczność i satysfakcję.

## **Model Aware – Explore – Apply**

Drugim modelem, do którego się odwołam, jest **Aware – Explore – Apply**, opracowany przez Ryana Niemieca (2014). Podobnie jak model Name It – Claim It – Aim It, również opiera się na trzyetapowym procesie rozwoju, tym razem jednak nie talentów, lecz **mocnych stron charakteru**.



**Rysunek 2.3. Model Aware-Explore-Apply, Niemiec R.**

### **Faza 1: Aware**

Pierwszy etap koncentruje się na **zwiększaniu świadomości własnych mocnych stron** poprzez ich identyfikację i zrozumienie ich wpływu na codzienne życie. Rolą coacha jest wspieranie klienta w budowaniu uważności na jego naturalne zasoby oraz pomaganie mu w ich dostrzeganiu i docenianiu.

### **Faza 2: Explore**

Druga faza obejmuje głębszą analizę i refleksję nad tym, **jak mocne strony wpływają na działania**, decyzje oraz interakcje z innymi. W coachingu może to polegać na eksplorowaniu sytuacji, w których mocne strony przyczyniły

się do sukcesów w przeszłości, oraz rozważaniu ich potencjalnego zastosowania w przyszłości.

### **Faza 3: Apply**

Ostatni etap skupia się na **praktycznym wykorzystaniu zidentyfikowanych mocnych stron w różnych obszarach życia** w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów i poprawy jakości życia. Rolą coacha jest wspieranie klienta w świadomym stosowaniu wiedzy o sobie w codziennych działaniach oraz w realizacji jego celów.

## **Wpływ interwencji opartych na mocnych stronach na dobrostan**

Badania nad interwencjami skoncentrowanymi na mocnych stronach wskazują, że ich stosowanie może znacząco wpływać na dobrostan, redukcję negatywnych emocji oraz poprawę przystosowania psychicznego. Jednym z podejść wykorzystywanych w pracy coachingowej jest świadome identyfikowanie, refleksja oraz wdrażanie mocnych stron w życie codzienne.

Interwencje, które koncentrują uwagę na obserwowaniu i dokumentowaniu sytuacji, w których korzystamy z naszych najmocniejszych stron, skutkują wzrostem satysfakcji z życia zarówno w krótkim, jak i długim okresie (Duan & Co., 2013).

Podobne wnioski płyną z badań, w których zastosowanie nawet jednorazowej interwencji opartej na modelu Aware – Explore – Apply ujawnia znaczący wzrost dobrostanu już tydzień po interwencji, a także istotne zmniejszenie negatywnych emocji trzy miesiące później (Bu & Duan, 2018). Kluczowym czynnikiem mediującym w tym procesie jest świadomość mocnych stron, co potwierdza znaczenie edukacji w tym zakresie.

Co więcej, inne badania sugerują, że interwencje oparte na mocnych stronach mogą mieć trwałe efekty w zakresie zdrowia psychicznego. Wyniki pokazują, że nawet jednorazowa interwencja skoncentrowana na kluczowych mocnych stronach przyczynia się do znaczącego wzrostu dobrostanu oraz redukcji objawów depresji i lęku w dłuższym okresie, a jednocześnie prowadzi do krótkoterminowego obniżenia poziomu stresu (Duan & Bu, 2017).

Gallup natomiast dowodzi, że wykorzystywanie mocnych stron w pracy przynosi wymierne korzyści. Pracownicy, którzy stosują swoje mocne strony na co dzień, są o 7,8% bardziej produktywni i sześciokrotnie bardziej zaangażowani w pracę (Gallup, 2013). Dodatkowo, zespoły skupiające się na mocnych stronach swoich członków odnotowują znaczący wzrost produktywności. Podkreśla to znaczenie inwestowania w rozwój indywidualnych talentów w celu osiągnięcia lepszych wyników i większej satysfakcji z pracy.

Powyższe badania potwierdzają, że coaching oparty na mocnych stronach nie jest jedynie narzędziem zwiększającym motywację, ale realnie wpływa na dobrostan, zdolność radzenia sobie z wyzwaniami i ogólną jakość życia.

## Siła mocnych stron w coachingu

Coaching oparty na mocnych stronach zmienia perspektywę pracy z klientem. Zamiast skupiać się na naprawianiu deficytów, wspiera identyfikację i rozwój talentów, co prowadzi do trwałych i pozytywnych zmian. Świadome rozwijanie talentów i integrowanie ich z codziennymi działaniami pozwala klientom osiągać lepsze wyniki oraz długofalową satysfakcję. Praca z klientami w tym podejściu pomaga im przejść od skupienia na słabościach do dostrzegania i rozwijania tego, co naturalnie przychodzi im z łatwością. Jednak samo odkrycie mocnych stron to dopiero początek – ich rozwijanie i codzienne stosowanie

wymagają świadomej pracy i wsparcia coacha, co prowadzi do głębokich i trwałych zmian. Liczne badania oraz doświadczenia praktyków potwierdzają, że koncentracja na mocnych stronach nie tylko zwiększa zaangażowanie i produktywność, ale także pomaga klientom skuteczniej radzić sobie z wyzwaniami.

Podsumowując, coaching oparty na mocnych stronach nie tylko wspiera rozwój indywidualny, ale także otwiera przed klientami nowe możliwości, pozwalając im w pełni wykorzystać swój potencjał. To podejście, które stawia na autentyczność, budowanie pewności siebie i motywację płynącą z realizacji celów w zgodzie z własnymi talentami.

## Osobom zainteresowanym tym tematem polecam szczególnie:

- Clifton, D. O., & Anderson, E. (2006). StrengthsFinder 2.0. Gallup Press
- Buckingham M. (2023). Wykorzystaj swoje silne strony. Użyj dźwigni swojego talentu. MT Biznes
- Coffman C., Buckingham M. (2018). Po pierwsze złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej MT Biznes
- Bara M. (2025). Wywiad mocnych stron <https://marta.bara.pl/wywiad-mocnych-stron>

## Literatura:

- Bu, H., & Duan, W. (2018). A single-session positive cognitive intervention on first-year students' mental health. *Journal of American College Health*.
- Clifton D.O., Buckingham M. (2001). *Now, Discover Your Strengths*. Gallup Press.
- Clifton D.O., Nelson P. (1992). *Soar with Your Strengths*. Delacorte Press.
- Duan, W., & Bu, H. (2017). Randomized trial investigating of a single-session character-strength-based cognitive intervention on freshman's adaptability. *Research on Social Work Practice*.
- Gallup, *State of the Global Workplace Report* (2013)
- Duan, W., Bu, H., Zhao, J., & Guo, X. (2018). Examining the mediating roles of strengths knowledge and strengths use in a 1 year single session character strength based cognitive intervention. *Journal of Happiness Studies*.
- Duan, W., Ho, S. M. Y., Tang, X., Li, T., & Zhang, Y. (2013). Character strength-based intervention to promote satisfaction with life in the Chinese university context. *Journal of Happiness Studies*.
- Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2).
- Kaczmarek Ł.D., Drażkowski D. (2014). Pozytywne interwencje a teoria zachowania planowanego - wyjaśnianie i kształtowanie intencji związanych z poprawą własnego dobrostanu.
- Niemiec, R. M. (2014). *Mindfulness and Character Strengths: A Practical Guide to Flourishing*. Hogrefe Publishing.
- Seligman, M. E. P., & Peterson, C. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press.



**MARTA BARA**

**Gallup® Certified Strengths Coach**

CEO Strengths Community, executive coach, senior trener, konsultant strategii kultury mocnych stron, psycholog pozytywna, wykładowca. Prowadzi ludzi, zespoły i ich organizacje w odkrywaniu mocnych stron. Wspiera kadrę zarządzającą w budowaniu konkurencyjnej kultury docenienia różnorodności i bazowania na mocnych stronach pracowników. Tworzy narzędzia dla menedżerów ułatwiające rozwój pracowników. Jest mentorką pracy na zasobach i partnerką strategiczną dla zespołów L&D oraz HR.



## PRAKTYCZNE WSPARCIE TALENTÓW W ORGANIZACJI

**AGNIESZKA GRYS**

**W** dzisiejszym świecie biznesu, charakteryzującym się coraz większą zmiennością i rosnącą złożonością procesów, umiejętność budowania spójnej kultury talentów staje się jednym z kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej. Tradycyjnie firmy koncentrowały się na rozwoju wybranych jednostek – zazwyczaj menedżerów i liderów – poprzez coaching indywidualny. Jednak wraz z ewolucją podejścia do rozwoju organizacji wzrosła świadomość, że skuteczny rozwój nie polega wyłącznie na wzmocnianiu jednostek, lecz przede wszystkim na pracy nad całym ekosystemem zależności w firmie. Na tym właśnie polega coaching systemowy.

## Myślenie systemowe – fundament coachingu systemowego

Coaching systemowy to metoda pracy rozwojowej z zespołami i całą organizacją, która koncentruje się na relacjach, dynamice grupy i wzajemnych oddziaływaniach między poszczególnymi działami. Twórcy tego nurtu, tacy jak Peter Senge (autor koncepcji organizacji uczącej się), John Whitmore czy Frederic Laloux, podkreślają, że prawdziwa zmiana zaczyna się wtedy, gdy ludzie dostrzegają, jak ich decyzje i style działania wpływają na efektywność całego systemu. Wskazują oni, że w dobrze funkcjonującej organizacji nie wystarczy dbać wyłącznie o rozwój indywidualnych jednostek – kluczowe znaczenie ma kontekst, w jakim te osoby działają, obejmujący relacje, procesy, struktury oraz kulturę organizacyjną.

### W stronę całościowego spojrzenia

Podczas gdy coaching indywidualny koncentruje się na osiągnięciu osobistych celów i rozwoju kompetencji (np. przywództwa, zarządzania czasem czy komunikacji), celem coachingu systemowego jest wzmocnienie synergii w zespole. Przekłada się to na usprawnienie współpracy, zwiększenie efektywności oraz większą odporność organizacji na zmiany. W coachingu systemowym organizacja jest postrzegana jako nierozzerwalna całość, w której każda zmiana – nawet drobna – może wpłynąć na pozostałe elementy układu.

W praktyce oznacza to, że zamiast koncentrować się na rozwoju pojedynczego menedżera czy specjalisty, coach analizuje dynamikę całych zespołów, sposób komunikacji ich członków oraz wpływ struktury organizacyjnej i wartości firmy na bieżące działania. Rozwój talentów przestaje być jedynie kwestią indywidualnego doskonalenia, a staje się procesem budowania środowiska sprzyjającego wykorzystaniu pełnego potencjału wszystkich pracowników. W coachingu systemowym kluczowe znaczenie mają współzależności. Zamiast pytać: „Jak poprawić efektywność jednego menedżera?”, lepiej zastanowić się:

- „Jak poprawić efektywność współpracy między tym menedżerem a innymi działami?”

- „Jak usunąć blokady komunikacyjne na styku procesów?”
- „W jaki sposób potencjał jednej osoby może wzmocnić cały zespół?”

Jak widać, coaching indywidualny pomaga przede wszystkim jednej osobie w rozwoju jej potencjału. Coaching systemowy natomiast bada, w jaki sposób poszczególne elementy (ludzie, struktury, procesy) wzajemnie na siebie oddziałują, co umożliwi wypracowanie trwałych zmian na poziomie całej organizacji.

### Studium przypadku: transformacja przez coaching systemowy

Doskonałym przykładem praktycznego wykorzystania coachingu systemowego jest historia globalnej firmy z branży usług internetowych, działającej na kilku rynkach. Od lat borykała się ona z niedostateczną współpracą między działami, co hamowało rozwój produktów oraz wydłużało proces wdrażania nowych pracowników. Wysoka rotacja i niskie zaangażowanie talentów (zwłaszcza młodych specjalistów) stały się jednym z kluczowych wyzwań dla działu HR i Zarządu.

#### 1. Początek zmian

Zamiast organizowania kolejnych szkoleń dla wybranych liderów, postanowiono zastosować podejście systemowe. Dzięki mapowaniu ról i zależności (system mapping), ujawniono liczne „silosy” i słabe punkty w przepływie informacji, które wpływały na ograniczoną efektywność organizacji.

#### 2. Warsztaty liderów i praca zespołowa

W kolejnych miesiącach przeprowadzono serię warsztatów rozwojowych dla zarządu, kluczowych menedżerów i ekspertów. Zamiast koncentrować się na indywidualnych KPI, organizacja postawiła na wspólne definiowanie celów i poszukiwanie synergii między działami. Kluczowym elementem było również wdrożenie regularnych sesji informacji zwrotnej – zarówno wewnątrz zespołów, jak i pomiędzy nimi.

Tabela 3.1. Kluczowe różnice pomiędzy coachingiem indywidualnym i coachingiem systemowym

	Coaching indywidualny	Coaching systemowy
Cel	Zwiększenie efektywności konkretnej osoby	Poprawa efektywności całego zespołu poprzez analizę powiązań i wpływów w systemie
Zakres pracy	Skupia się na rozwoju jednostki, jej celach, kompetencjach i barierach	Koncentruje się na relacjach, dynamice zespołu i interakcjach w całej organizacji
Narzędzia	Feedback 1:1, praca nad celami osobistymi	Mapping systemowy, analiza dynamiki grupowej, role w zespole
Efekty	Rozwój osobisty i zawodowy jednej osoby	Poprawa współpracy, redukcja konfliktów, wzrost efektywności organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

### 3. Monitorowanie i efekty

Cały proces został oparty na konkretnych miernikach sukcesu, takich jak retencja pracowników, wewnętrzny NPS oraz efektywność operacyjna, co umożliwiło szybką ocenę skuteczności działań. Z czasem zmalała rotacja, wzrosło zaangażowanie pracowników, a liderzy nabrali większej odwagi w komunikowaniu realnych wyzwań. To z kolei zwiększyło innowacyjność zespołową i przyczyniło się do poprawy wyników organizacji.

#### Efekty działań:

- +17% wzrost efektywności operacyjnej
- -12% zmniejszenie rotacji talentów
- Poprawa wskaźników wewnętrznego NPS
- Wzrost zaangażowania i retencji talentów
- Redukcja rotacji o 45% w porównaniu do benchmarku branżowego
- Zwiększenie średniego stażu pracy pracowników liniowych o 65% powyżej średniej rynkowej
- Skrócenie czasu pozyskania kandydatów o 20% dzięki wdrożeniu polityki „Talent Management”

### Gotowość organizacji i rola liderów

Przed wdrożeniem podejścia systemowego warto ocenić, na ile organizacja jest gotowa na odejście od myślenia silosowego. Należy zastanowić się, czy w firmie funkcjonuje kultura doceniania, a nie jedynie oceniania. Istotne jest także, czy liderzy i zarząd rozumieją swoją rolę jako facylitatorów współpracy, a nie wyłącznie egzekutorów celów. Kolejnym krokiem jest analiza dostępnych badań, takich jak kwestionariusze zaangażowania, satysfakcji czy ankiety 360°, które mogą wskazywać na realną potrzebę zmian. Jak pokazuje opisany przypadek, kluczowe znaczenie ma zaangażowanie najwyższego szczebla zarządzania. Gdy członkowie zarządu i dyrektorzy dostrzegają coaching systemowy jako szansę na długofalowy rozwój organizacji, łatwiej jest osiągnąć spójną transformację kultury organizacyjnej.

### Jak wdrożyć coaching systemowy?

Aby z powodzeniem wprowadzić coaching systemowy w organizacji, warto przejść przez kilka etapów.

#### Krok 1: Analiza systemowa zespołu (Mapping ról i dynamiki grupy)

Pierwszym etapem jest zrozumienie kluczowych ról w zespole oraz identyfikacja wzorców komunikacji i przepływu informacji. Na tym etapie analizuje się również możliwe „wąskie gardła” oraz obszary generujące napięcia w organizacji. Aby uzyskać pełny obraz sytuacji, warto przeprowadzić wywiady indywidualne i grupowe z członkami zespołu, obserwować spotkania oraz analizować formalne i nieformalne kanały komunikacji. Pomocnym narzędziem może być także tworzenie diagramów systemowych, takich jak „Z-Mapping”, które wizualizują zależności w organizacji.

#### Krok 2: Warsztaty rozwojowe dla liderów (Skupione na rolach systemowych)

Na tym etapie liderzy pogłębiają swoją wiedzę na temat coachingu systemowego oraz uczą się rozumienia wpływu swoich decyzji na cały układ organizacyjny. Warsztaty koncentrują się na rozwoju umiejętności w zakresie komunikacji, motywowania oraz delegowania odpowiedzialności. Kluczowe zagadnienia obejmują zasady coachingu systemowego, budowanie zaufania i otwartej kultury feedbacku, rozwój kompetencji w zakresie komunikacji oraz delegowania zadań, a także uświadamianie dynamiki grupowej i typowych ról w zespole.

#### Krok 3: Regularne sesje feedbackowe z liderami i zespołami

Wprowadzenie regularnych sesji feedbackowych ma na celu stworzenie nawyku otwartej, konstruktywnej komunikacji. Dzięki temu zespoły mogą na bieżąco wymieniać się informacjami o sukcesach, wyzwaniach i potrzebach rozwojowych. Działania te wspierają budowanie kultury ciągłego doskonalenia i współodpowiedzialności. Sesje feedbackowe odbywają się cyklicznie, np. raz w miesiącu lub kwartalnie, z udziałem coacha zewnętrznego lub wewnętrznego facylitatora. Aby były skuteczne, powinny mieć jasno określoną agendę i strukturę, obejmującą analizę tego, co poszło dobrze, co można ulepszyć oraz jakie kroki należy podjąć w przyszłości.

#### Krok 4: Monitorowanie postępów za pomocą KPI

Aby ocenić skuteczność wdrożonego coachingu systemowego, warto śledzić konkretne wskaźniki. Retencja pozwala ocenić, czy liczba odejść pracowników spada, a analiza wyników badań satysfakcji, motywacji i eNPS wskazuje, czy wzrasta zaangażowanie zespołu. Kolejnym istotnym aspektem są wyniki zespołu, które pokazują, czy poprawia się efektywność i skuteczność realizacji celów. KPI pełnią kluczową rolę, ponieważ umożliwiają obiektywną ocenę skuteczności działań, pozwalają szybko korygować kierunek wdrażania coachingu w przypadku nieosiągnięcia zamierzonych celów oraz stanowią punkt wyjścia do dalszych dyskusji o potrzebach rozwojowych i możliwych usprawnieniach.

#### Krok 5: Follow-up (Działania Następne)

Ostatni etap koncentruje się na utrwaleniu efektów wdrożonego coachingu systemowego. Monitorowanie długofalowych rezultatów pomaga w identyfikacji obszarów wymagających dalszego rozwoju i wzmacnianiu kultury ciągłego doskonalenia w organizacji. Dzięki temu organizacja nie tylko unika powrotu do wcześniejszych schematów, ale również tworzy środowisko sprzyjające nieustannemu uczeniu się i doskonaleniu procesów.

Aby skutecznie monitorować i utrwalać efekty wdrożonego coachingu systemowego, organizacje mogą korzystać z następujących narzędzi i działań:

- **Regularne spotkania ewaluacyjne** – cykliczne spotkania (np. raz na kwartał lub raz na rok) z udziałem liderów, zespołów oraz coacha (zewnętrznego lub wewnętrznego). Ich celem jest ocena efektów wdrożenia coachingu systemowego, identyfikacja sukcesów i wyzwań oraz planowanie dalszych działań rozwojowych.
- **Ankiety i badania** – przeprowadzanie badań dotyczących satysfakcji pracowników, poziomu zaangażowania czy kultury organizacyjnej. Uzyskane dane pomagają określić, jak coaching systemowy wpłynął na różne aspekty funkcjonowania organizacji i wskazują potencjalne obszary do dalszej optymalizacji.
- **Wywiady i rozmowy** – prowadzenie indywidualnych wywiadów oraz rozmów z pracownikami na różnych szczeblach organizacji. Dzięki temu możliwe jest zebranie jakościowych informacji na temat ich doświadczeń, opinii i odczuwalnych efektów wdrożonych zmian.
- **Analiza danych** – przegląd i interpretacja zebranych informacji (zarówno ilościowych, jak i jakościowych) w celu identyfikacji trendów, wzorców oraz kluczowych obszarów, w których coaching systemowy przyniósł największe korzyści. Analiza ta pozwala również wskazać obszary wymagające dalszego doskonalenia.
- **Działania korygujące** – na podstawie wyników ewaluacji oraz analizy danych podejmowane są konkretne kroki mające na celu utrwalenie pozytywnych efektów coachingu systemowego. Obejmuje to eliminowanie barier, dostosowywanie procesów i dalsze wzmocnienie korzystnych zmian w organizacji.
- **Dalszy rozwój** – wdrażanie nowych inicjatyw i programów rozwojowych, które wspierają kulturę ciągłego doskonalenia i uczenia się. Dzięki temu organizacja nie tylko utrzymuje dotychczasowe rezultaty, ale także rozwija kompetencje pracowników w oparciu o zasady coachingu systemowego.

Dzięki systematycznemu podejściu do follow-upu organizacji mogą nie tylko mierzyć efektywność wprowadzonych zmian, ale także utrwalać ich wpływ na długofalowy rozwój i budowanie bardziej efektywnej kultury organizacyjnej.

## Zaawansowane techniki w coachingu systemowym

Choć podstawą coachingu systemowego jest analiza ról i zależności, istnieje szereg narzędzi, które pogłębiają proces i pozwalają dostrzec „niewidzialne” elementy dynamiki zespołu. Coach pracujący w tym nurcie korzysta z różnorodnych technik i metod, które ułatwiają uwzględnianie wielu zależności między ludźmi, działami i procesami. Do kluczowych narzędzi należą między innymi

diagramy systemowe, Z-Mapping, symulacje i odgrywanie scenariuszy oraz zaawansowane sesje feedbackowe.

### 1. Diagramy systemowe

To narzędzie pozwalające wizualizować powiązania i relacje między członkami zespołu lub działami organizacji. Dzięki graficznemu przedstawieniu struktur komunikacyjnych i organizacyjnych możliwe jest zauważenie przepływów informacji oraz skrytych zależności, które często pozostają niezauważone w codziennej pracy. Analiza diagramów systemowych pomaga zrozumieć, gdzie występują potencjalne bariery w przepływie informacji oraz jakie relacje mają kluczowe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji.

### 2. Z-Mapping

To technika szczegółowego mapowania wpływu osób, zadań i wartości na siebie nawzajem. Pozwala określić, jakie czynniki kształtują dynamikę zespołu, jakie napięcia mogą się pojawiać oraz w jaki sposób konkretne role i procesy wpływają na całość organizacji. Dzięki Z-Mapping można zidentyfikować potencjalne konflikty interesów, wąskie gardła w procesach oraz obszary wymagające dodatkowego wsparcia lub restrukturyzacji. Jest to narzędzie szczególnie przydatne w zarządzaniu zmianą oraz przy wdrażaniu nowych strategii działania.

### 3. Symulacje i odgrywanie scenariuszy

Stanowią praktyczne ćwiczenia pozwalające na przećwiczenie realnych sytuacji zespołowych, takich jak spotkania projektowe, sytuacje kryzysowe czy trudne rozmowy menedżerskie. Uczestnicy biorą udział w symulacjach, które pomagają im testować konstruktywne reakcje, rozwijać umiejętność radzenia sobie w wymagających sytuacjach oraz budować pewność siebie w codziennych interakcjach. Dzięki temu mogą sprawdzić, jak zespół reaguje w określonych okolicznościach, na przykład w czasie konfliktu czy kryzysu, oraz jakie mechanizmy oddziaływania między poszczególnymi osobami wpływają na wyniki pracy zespołu.

### 4. Regularne sesje feedbackowe

Odgrywają kluczową rolę w coachingu systemowym. Choć są one jednym z podstawowych kroków wdrażania tego podejścia, ich zaawansowana forma łączy się z narzędziami takimi jak model GROW, Action Learning, krótkie „check-iny” systemowe czy mapa (np. CoachWise). Pozwalają one na szybkie rozwiązywanie problemów oraz utrwalanie korzystnych zachowań w zespołach. Wspierają także rozwój kultury otwartej komunikacji i nawyk bieżącego dzielenia się informacją zwrotną, co sprzyja wspólnemu poszukiwaniu rozwiązań i budowaniu większej spójności w organizacji.

Dzięki zastosowaniu tych technik coaching systemowy nabiera większej głębi, umożliwiając organizacjom skuteczniejsze diagnozowanie problemów, poprawę współpracy i tworzenie warunków sprzyjających długoterminowemu rozwojowi zespołów oraz liderów.

## Efekty wdrożenia coachingu systemowego

Coaching systemowy przynosi wymierne rezultaty, wpływając na sposób funkcjonowania zespołów i kulturę organizacyjną. Wśród kluczowych efektów wdrożenia można wyróżnić:

- 1. Wzrost odpowiedzialności i samodzielności zespołów** – pracownicy przejmują większą odpowiedzialność za decyzje i procesy, co odciąża liderów oraz sprzyja kreatywności i inicjatywie.
- 2. Zmniejszenie konfliktów dzięki lepszemu rozumieniu ról** – jasny podział obowiązków oraz zrozumienie wzajemnych oczekiwań eliminują źródła nieporozumień. Dzięki warsztatom i systematycznemu feedbackowi konflikty są rozwiązywane szybciej i skuteczniej.
- 3. Poprawa komunikacji i efektywności pracy zespołowej** – otwarta kultura organizacyjna przyspiesza przepływ informacji. Lepsze relacje w zespole prowadzą do sprawniejszej realizacji projektów i wyższej jakości pracy.
- 4. Większa retencja i zaangażowanie** – pracownicy czują, że mają realny wpływ na działania firmy, co zwiększa ich motywację. W efekcie rośnie długofalowa lojalność wobec organizacji i zmniejsza się skłonność do poszukiwania nowych miejsc pracy.

Wdrażanie coachingu systemowego prowadzi do wyraźnych i trwałych zmian w kulturze firmy. Zespoły zyskują większą samodzielność, a liderzy świadomie delegują zadania, doceniając potencjał swoich współpracowników. Dzięki lepszemu zrozumieniu ról i wspólnej wizji rzadziej pojawiają się konflikty – a jeśli się zdarzą, można je szybko rozwiązać za pomocą wypracowanych wcześniej metod komunikacji.

Wzrost zaangażowania i poczucia sensu pracy prowadzi do zmniejszenia rotacji, co bezpośrednio wpływa na wyniki biznesowe. Dobrze zgrany zespół, funkcjonujący w atmosferze otwartej i przejrzystej komunikacji, sprzyja innowacyjności oraz efektywnemu rozwiązywaniu problemów – a to często stanowi kluczowy element przewagi konkurencyjnej.

## Kultura talentów a coaching systemowy – talent to nie tylko indywidualna cecha

Z perspektywy zarządzania talentami kluczowym aspektem jest odejście od postrzegania umiejętności jako czegoś, co istnieje wyłącznie w indywidualnych „silosach eksperckich”. W coachingu systemowym talent rozkwita, gdy pracownicy czują się połączeni wspólną wizją i są świadomi, jak ich postawa oraz decyzje wpływają na resztę organizacji.

Coaching systemowy naturalnie wzmacnia tę mentalność, skłaniając do zadawania pytań, takich jak: „Co mogę zrobić, by moja specjalistyczna wiedza wsparła cele zespołu?” albo „Jak nasza rola w firmie wpływa na realizację długofalowej strategii organizacji?” Tego typu refleksja sprawia, że jednostkowe umiejętności zaczynają być postrzegane w kontekście współpracy i synergii między członkami zespołu.

Dodatkową wartością coachingu systemowego jest budowanie kultury współodpowiedzialności. Kiedy pracownicy uświadamiają sobie, że sukces jednego działu jest ściśle powiązany z sukcesem całej organizacji, zmniejsza się skłonność do rywalizacji na wewnętrznym rynku firmy. Zamiast tego rośnie poczucie zaufania oraz chęć wspólnego rozwiązywania problemów.

W kontekście budowania kultury talentów coaching systemowy szczególnie podkreśla, że talent pracownika wykracza poza jego indywidualne umiejętności. W tym nurcie mówimy o talencie jako potencjale interakcji – w pełni ujawnia się on dopiero wtedy, gdy ludzie potrafią efektywnie współpracować i wzajemnie się uzupełniać. Silny zespół – jako całość – to coś więcej niż suma jego części.

## Długofalowe korzyści dla organizacji

Podstawową zaletą coachingu systemowego jest poszerzenie perspektywy: zamiast rozwijać wyłącznie jednostkę, rozwija się cały „organizm”. Pozwala to nie tylko skuteczniej zarządzać talentami, ale także wzmacnia kulturę opartą na współpracy, dialogu i dążeniu do wspólnych celów.

Kolejną istotną korzyścią płynącą z coachingu systemowego jest spojrzenie na organizację jako nierozzerwalny system, w którym poszczególne elementy muszą harmonijnie współgrać. Przesunięcie akcentu z rozwoju indywidualnego na zespół i szerszy kontekst prowadzi do wzmocnienia kultury współpracy, a tym samym do lepszych wyników biznesowych.

## Kluczowe wnioski z coachingu systemowego

Coaching systemowy pozwala spojrzeć na organizację w sposób całościowy, zmieniając perspektywę z jednostkowej na systemową. Skuteczny lider lub ekspert to nie tylko osoba posiadająca wysokie kompetencje indywidualne, ale przede wszystkim ktoś, kto rozumie kontekst swojego działania i potrafi współpracować z innymi. Uwzględnienie wzajemnych zależności między członkami zespołu umożliwia bardziej świadome zarządzanie i lepszą koordynację działań.

Organizacja funkcjonuje jak sieć naczyń połączonych, co oznacza, że każda zmiana w jednym obszarze ma wpływ na cały system. Holistyczne podejście do zarządzania pozwala przewidywać konsekwencje decyzji i świadomie kształtować kulturę organizacyjną, zwiększając tym samym spójność i skuteczność działań.

W coachingu systemowym talent nie jest rozumiany jedynie jako indywidualna zdolność, lecz jako potencjał interakcji. Kluczowe znaczenie ma nie tylko to, jakie umiejętności posiada dany pracownik, ale przede wszystkim w jaki sposób potrafi wykorzystać je we współpracy z innymi. Organizacje, które budują swoje przewagi na synergii i efektywnej komunikacji, osiągają lepsze rezultaty niż te, które koncentrują się wyłącznie na indywidualnych osiągnięciach.

Skutecznie wdrożony coaching systemowy ma także istotny wpływ na stabilność organizacji. Zmniejsza rotację pracowników, zwiększa ich satysfakcję oraz motywację do pracy. Dzięki temu firma zyskuje lojalnych i zaangażowanych specjalistów, co bezpośrednio przekłada się na jej konkurencyjność i długoterminowy rozwój.

Jeśli celem organizacji jest stworzenie środowiska, w którym każdy pracownik czuje się doceniony i ma poczucie sensu swojej roli, warto rozważyć wdrożenie coachingu systemowego. Jest to podejście, które zwiększa zaangażowanie, ułatwia zarządzanie talentami oraz stwarza warunki do wprowadzania długotrwałych, pozytywnych zmian.

### Osobom zainteresowanym tym tematem polecam szczególnie:

- Górna, J., Kaźmierczak, M., & Zapłata, S. (2021). Praktyka zarządzania systemowego w doskonaleniu organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Laloux, F. (2015). Pracować inaczej. Studio Emka.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. Doubleday.
- Whitmore, J. (2009). Coaching for performance. Nicholas Brealey Publishing.
- Bertalanffy, L. von. (1984). Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania. PWE.



### **AGNIESZKA GRYS** Master Certified Coach ICF

Trenerka i doradczyni biznesowa z ponad 20-letnim doświadczeniem; coach, superwizorka i trenerka Akademii CoachWise™ z akredytacją Master Certified Coach (ICF). Specjalizuje się w coachingu biznesowym, wspierając klientów w realizacji celów, zarządzaniu zmianą i dopasowaniu rozwiązań do indywidualnych potrzeb. Łączy bogate doświadczenie menedżerskie z praktyczną wiedzą dotyczącą funkcjonowania różnych działów, wspiera liderów w obszarach: zarządzanie zespołami, efektywna komunikacja, rozwiązywanie konfliktów, motywowanie pracowników i budowanie autorytetu lidera.



## JAK NEURORÓŻNORODNOŚĆ WZBOGACA ZESPOŁY I ORGANIZACJE?

MALWINA FALISZEWSKA

**O**d lat wiele mówi się o wspieraniu i docenianiu różnorodności, jednak narracja na ten temat koncentrowała się głównie na aspektach demograficznych, takich jak wiek, płeć czy narodowość. W dyskusjach poruszano także kwestie niepełnosprawności oraz orientacji seksualnej, podkreślając znaczenie inkluzywności w organizacjach. Choć niekiedy wspominało się również o różnorodnych stylach myślenia, działania, talentach i perspektywach, to neuroróżnorodność przez długi czas pozostawała tematem drugoplanowym.

Dopiero w ostatnich latach wzrosło zainteresowanie tym zagadnieniem, ponieważ neuroróżnorodność nadal wymaga zwiększenia świadomości społecznej. Wokół tego tematu wciąż funkcjonuje wiele szkodliwych mitów i krzywdzących stereotypów, które utrudniają pełne zrozumienie i akceptację osób neuroatypowych w środowisku pracy.

## Czym jest neuroróżnorodność i neuroatypowość?

W rozmowach na temat różnic w funkcjonowaniu mózgu można spotkać się z określeniami neuroróżnorodność i neuroatypowość. Choć pojęcia te są ze sobą powiązane, mają nieco odmienne znaczenia.

**Neuroróżnorodność** to szerokie pojęcie obejmujące różnice w funkcjonowaniu poznawczym, w tym w sposobach myślenia, zapamiętywania czy koncentrowania uwagi. W tym sensie każdy człowiek jest częścią neuroróżnorodnej społeczności, ponieważ wszyscy różnimy się pod względem procesów poznawczych.

**Neuroatypowość** natomiast odnosi się do osób, których mózg funkcjonuje w odmienny sposób w porównaniu do większości populacji. Osoby neuroatypowe mogą doświadczać specyficznych trudności w niektórych aspektach codziennego funkcjonowania, ale jednocześnie często wykazują wyjątkowe talenty i zdolności wynikające z ich nietypowego sposobu myślenia i postrzegania świata.

Pod pojęciem neuroatypowości kryją się między innymi:

- spektrum autyzmu,
- ADHD,
- dysleksja,
- dysgrafia,
- zespół Tourette'a.

Osoby neuroatypowe wnoszą do organizacji unikalne perspektywy, kreatywność i zdolność do nieszablonowego myślenia, które mogą stanowić istotny atut w zespołach i projektach wymagających innowacyjnych rozwiązań.

## Mity i krzywdzące generalizacje

Przez wiele lat, głównie z powodu braku świadomości i odpowiedniej edukacji, narosło wiele krzywdzących opinii i mitów na temat neuroróżnorodności. W efekcie, zamiast dostrzegać ogromny potencjał osób neuroatypowych i wykorzystywać ich unikalne zdolności w organizacjach, często skupiano się jedynie na trudnościach, z jakimi się mierzą.

A gdyby tak odwrócić narrację? Zamiast koncentrować się na ograniczeniach, warto dostrzec zasoby i wyjątkowe talenty, które osoby neuroatypowe wnoszą do zespołów i organizacji.

Należy również pamiętać, że nie ma jednej uniwersalnej cechy charakterystycznej dla każdej osoby neuroatypowej. Dwie osoby w spektrum autyzmu mogą znacznie się od

siebie różnić – zarówno pod względem zachowań, jak i sposobu funkcjonowania. Podobnie jest w przypadku ADHD: nie każda osoba z tą diagnozą będzie przejawiać te same cechy czy wzorce działania. W końcu neuroróżnorodność sama w sobie oznacza różnorodność – również w obrębie poszczególnych grup neuroatypowych.

Warto zatem być wyczulonym na wszelkie generalizacje i uproszczone przekonania, które mogą prowadzić do stygmatyzacji. Jednym z najczęściej powtarzanych mitów na temat neuroróżnorodności jest przekonanie, że osoby neuroatypowe są mniej inteligentne. Tymczasem już dawno odeszliśmy od redukcji inteligencji do wyników testów IQ.

Dziś wiemy, że istnieje wiele rodzajów inteligencji – emocjonalna, społeczna, kinestetyczna i wiele innych. Każdy człowiek posiada mocne strony w różnych obszarach. Osoby neuroatypowe często wyróżniają się wyjątkowymi zdolnościami w sferach, które tradycyjne testy intelektualne pomijają. Tak samo jak wśród osób neurotypowych, inteligencja wśród osób neuroatypowych może mieć bardzo różne oblicza.

Na przykład osoby w spektrum autyzmu mogą być ponadprzeciętnie inteligentne, tak jak bohater serialu *The Good Doctor*, ale mogą również mieć trudności w komunikacji i interakcjach społecznych. Każda z tych osób ma swoją wartość i zasługuje na szacunek, niezależnie od poziomu intelektualnego czy sposobu funkcjonowania.

## Neuroróżnorodność jako źródło sukcesu

Osoby z dysleksją często zmagają się z trudnościami w czytaniu, pisaniu i ortografii, co bywa błędnie interpretowane jako oznaka niższej inteligencji. Tymczasem dysleksja nie ma nic wspólnego z poziomem inteligencji, a osoby z tym zaburzeniem często wyróżniają się wyjątkową wyobraźnią przestrzenną, kreatywnością i zdolnością do myślenia „out of the box”.

Jednym z najbardziej znanych przykładów jest Richard Branson, założyciel Virgin Group, który odniósł globalny sukces biznesowy. W dzieciństwie nauczyciele i rówieśnicy uważali go za „głupiego” i „leniwego” z powodu trudności w nauce czytania i pisania. Mimo to, Branson podkreśla, że to właśnie dysleksji zawdzięcza swoją kreatywność i oryginalny sposób myślenia, który pozwolił mu odnaleźć się w świecie biznesu.

System edukacji często oczekuje, że wszyscy uczniowie dostosują się do tych samych standardów. Jeśli ktoś nie wpisuje się w te ramy, otrzymuje etykietę „osoby z deficytami”. Taki sposób myślenia prowadzi do nieświadomego wykluczania i niewykorzystywania unikalnych talentów osób neuroatypowych.

Podobnie osoby z ADHD są często postrzegane jako „nadpobudliwe” i „chaotyczne”. To prawda, że ADHD wpływa na koncentrację, organizację i kontrolę impulsów, jednak osoby z ADHD często są niezwykle kreatywne, pełne ener-

gii i mają wyjątkową zdolność do nieszablonowego myślenia. Przykładem jest Justin Timberlake – piosenkarz, aktor i producent muzyczny, który ma ADHD. Jak sam przyznaje, ADHD pomaga mu być kreatywnym i energicznym, co przekłada się na jego twórczość i osiągnięcia zawodowe.

## ADHD i hiperfokus – supermoc osób neuroatypowych

Jednym z niezwykle interesujących zjawisk związanych z ADHD jest hiperfokus – stan intensywnej koncentracji na jednym zadaniu. Choć osoby z ADHD często mają trudności z utrzymaniem uwagi w standardowych warunkach, to jeśli dana czynność ich szczególnie interesuje, potrafią zatracić się w niej na wiele godzin, osiągając wyjątkowe rezultaty. Dzięki hiperfokusowi wiele osób z ADHD odnajduje się w zawodach wymagających wysokiego poziomu kreatywności i zaangażowania – w sztuce, technologii czy analizie danych.

## Unikalne perspektywy, kreatywność i zdolność do rozwiązywania problemów

Firmy, które dbają o budowanie inkluzywnego kultury organizacyjnej oraz inwestują w edukację zwiększającą świadomość neuroróżnorodności, zyskują przewagę konkurencyjną. Wprowadzanie strategii wspierających osoby neuroatypowe to nie tylko kwestia etyki i społecznej odpowiedzialności, ale także realne korzyści biznesowe. Badania pokazują, że organizacje, które aktywnie wspierają neuroróżnorodność, osiągają lepsze wyniki w wielu obszarach, m.in. w innowacyjności, efektywności pracy i retencji pracowników. Osoby neuroatypowe często wykazują wyjątkowe talenty i umiejętności, takie jak:

- **Kreatywność i innowacyjność** – potrafią podchodzić do problemów w nieszablonowy sposób, znajdując nietypowe, ale skuteczne rozwiązania.
- **Analityczne myślenie** – doskonale dostrzegają wzorce, niuanse i szczegóły, które mogą umykać innym.
- **Skupienie i zaangażowanie** – jeśli temat ich interesuje, potrafią skoncentrować się na nim przez długi czas, osiągając wysoką skuteczność.
- **Lojalność i długoterminowe zaangażowanie** – osoby neuroatypowe, które czują się akceptowane i doceniane, często są bardzo lojalnymi pracownikami.

## Firmy, które czerpią korzyści z neuroróżnorodności

Przykładem firm, które doceniły potencjał osób neuroatypowych i wykorzystały ich unikalne zdolności, są SAP, Microsoft oraz EY. Organizacje te stworzyły programy rekrutacyjne i rozwojowe skierowane do osób w spektrum autyzmu, co przyniosło im konkretne korzyści biznesowe. Osoby z ASD (Spektrum Autyzmu) często odnajdują się

w branżach takich jak: IT, finanse i administracja, analiza danych, czy chociażby cyberbezpieczeństwo.

Dzięki swoim umiejętnościom analitycznym, precyzji i dbałości o szczegóły osoby w spektrum autyzmu mogą skutecznie realizować zadania wymagające koncentracji i systematyczności. Wiele firm odkryło, że pracownicy neuroatypowi wnoszą do organizacji innowacyjne pomysły i unikalne rozwiązania, co pozwala im zyskać przewagę konkurencyjną.

## Korzyści z różnorodności wymagają zaangażowania

Aby faktycznie skorzystać z bogactwa, jakie niesie neuroróżnorodność, nie wystarczą jedynie deklaracje. Różnorodność jest obecna w wielu organizacjach, jednak często nie jest w pełni wykorzystywana. Aby czerpać z jej potencjału, niezbędne jest stworzenie środowiska pracy, które jest włączające, otwarte i zapewnia psychologiczne bezpieczeństwo.

### Budowanie inkluzywnego miejsca pracy

Tworzenie prawdziwie inkluzywnego środowiska wymaga nie tylko otwartości, ale również konkretnych działań. Jednym z kluczowych kroków jest edukacja – organizowanie szkoleń i warsztatów dla zespołów pomaga przełamywać stereotypy oraz budować zrozumienie dla różnych stylów pracy i komunikacji.

Co więcej, wdrożenie odpowiednich udogodnień dla osób neuroatypowych często przynosi korzyści całemu zespołowi. Przykładowo, zapewnienie w biurach cichych stref do pracy oraz możliwości regulacji natężenia światła pozwala stworzyć komfortowe warunki zarówno dla osób neuroatypowych, jak i neurotypowych. Każdy z nas ma inne potrzeby dotyczące przestrzeni pracy, a odpowiednie dostosowania mogą znacząco zwiększyć efektywność i satysfakcję zawodową. Przez lata popularne stały się biura typu open space, które z jednej strony sprzyjają dostępności i komunikacji, ale z drugiej mogą utrudniać koncentrację i komfort pracy. Dlatego zapewnienie wygłuszających słuchawek, oprogramowania wspierającego organizację pracy, a także elastycznych godzin czy możliwości pracy zdalnej może okazać się korzystne dla wszystkich pracowników.

### Dostosowanie procesów rekrutacyjnych

Inkluzywność powinna być również obecna na etapie rekrutacji. Sposób formułowania ogłoszeń o pracę może decydować o tym, kto zdecyduje się aplikować. Zamiast wskazywać na nadmierne i niekoniecznie adekwatne wymagania, takie jak „doskonałe umiejętności komunikacyjne”, warto zastanowić się, czy rzeczywiście są one niezbędne do danej roli. Być może bardziej precyzyjne określenie, np. „zdolność do jasnego wyrażania myśli w formie pisemnej lub ustnej”, pozwoli na szersze i bardziej sprawiedliwe podejście do oceny kandydatów.

Dobłą praktyką jest także dostosowanie formy rozmowy rekrutacyjnej, np.: umożliwienie pisemnej lub asynchro-

nicznej formy rozmowy, wcześniejsze przekazanie pytań rekrutacyjnych, zapewnienie alternatywnych metod oceny kompetencji.

Takie podejście pozwala osobom, które nie czują się komfortowo w rozmowach „na żywo” lub mają trudności społeczne, na pokazanie swoich faktycznych umiejętności, zamiast być ocenianymi wyłącznie na podstawie pierwszego wrażenia. Tworzenie bardziej inkluzywnej rekrutacji nie tylko otwiera drzwi dla osób neuroatypowych, ale także pomaga firmie lepiej dopasować kandydatów do rzeczywistych wymagań stanowiska, co prowadzi do lepszego dopasowania i większego zaangażowania pracowników.

## Ograniczające standardy

W mojej pracy coachingowej niejednokrotnie spotykam się z klientami, którzy deprecjonują swoją wartość i możliwości rozwoju tylko dlatego, że nie wpisują się w utarty model ekstrawertycznego, pewnego siebie lidera. Współczesne standardy często faworyzują osoby, które są gotowe dzielić się swoimi opiniami na spotkaniach, aktywnie zabierają głos i wykazują się dużą ekspresją, co daje wrażenie proaktywności i zaangażowania.

Tymczasem nie każdy pracownik funkcjonuje w ten sam sposób. Są osoby, które przed wypowiedzeniem się potrzebują zebrać informacje, odnieść się do faktów i przemyśleć wnioski, ponieważ ich naturalny styl działania uwzględnia głęboką analizę przed podjęciem decyzji. W wielu organizacjach taki sposób pracy bywa błędnie postrzegany jako brak zaangażowania, a pomysły tych osób – nawet jeśli są wyjątkowo wartościowe – często nie mają szansy być usłyszane.

## Osobom zainteresowanym tym tematem polecam szczególnie:

- Smith, K. A. T. (2021). Neurodiversity at work: Drive innovation, performance and productivity with a neurodiverse workforce. Kogan Page.
- Podcast Neurodiversity at work (Jay Hobbs)
- Blog Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/hiring>
- Artykuł o programie EY: <https://www.youtube.com/watch?v=zgl9NlmqJ9Q>
- Strona stowarzyszenia Blżej ADHD <https://blzejadhd.org/>

To zjawisko jest szczególnie widoczne w kontekście neuro różnorodności, gdzie osoby neuroatypowe często czują presję, by dopasować się do panujących standardów, zamiast funkcjonować w zgodzie z własnym stylem myślenia i działania. W firmach, w których „kto mówi głośniejszy, ten wygrywa”, wiele talentów pozostaje niewykorzystanych.

## Jak być bardziej włączającą osobą?

Systemowe rozwiązania oraz budowanie świadomości w organizacjach są niezwykle ważne, jednak zmiana powinna zacząć się od nas samych. Warto zastanowić się nad swoimi przekonaniami na temat kompetencji i zaufania: Kogo automatycznie uznajemy za osobę kompetentną? Komu chętniej ufamy? Kto wzbudza naszą sympatię, a kogo – być może nieświadomie – pomijamy?

Często możemy wykluczać kogoś nieświadomie, nie zdając sobie sprawy z własnych uprzedzeń. To działa podobnie jak martwy punkt (blind spot) podczas jazdy samochodem – mimo że inny pojazd znajduje się tuż obok, możemy go nie zauważyć, bo jest poza zasięgiem naszego wzroku. Podobnie w życiu – nie zawsze dostrzegamy własne nawyki i schematy myślowe.

Zmiana zaczyna się od świadomego przeformułowania naszego sposobu oceniania innych. Jeśli zamiast natychmiastowej oceny postawimy na ciekawość i otwartość, zacznijemy dostrzegać wartość, jaką każdy wnosi do zespołu. Pamiętajmy – jeśli zamiast wskazywać deficyty, skupimy się na odkrywaniu potencjału, skorzystamy na tym wszyscy, bez wyjątku.



**MALWINA FALISZEWSKA**  
Professional Certified Coach ICF

Strateżka i konsultantka Learning & Development oraz Diversity & Inclusion, trenerka, mentorka, PCC coach i team coach. Certyfikowana trenerka Gallup'a i Inteligencji Emocjonalnej, konsultantka Facet5 i Psychological Safety Index. Wspiera liderki, liderów i zespoły w zwiększaniu efektywności, pewności siebie i odkrywaniu talentów. Autorka „Sięgaj po więcej” i „Uwolnij swój talent”. Ma 17+ lat doświadczenia. Jako L&D i D&I Senior Manager w Deloitte odpowiadała za rozwój pracowników, kulturę coachingową, ocenę, onboarding i strategię różnorodności.



## BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE A WYPALENIE ZAWODOWE

MAGDALENA BUDNA-PTASZEK

**S**trach jest największym wrogiem bezpieczeństwa psychologicznego. Środowisko pracy, w którym obawiamy się podejmowania ryzyka interpersonalnego – proszenia o pomoc, przyznawania się do błędów czy zadawania pytań – z lęku przed zignorowaniem, wyśmianiem, obarczeniem winą lub ukaraniem, stanowi jedną z kluczowych barier w budowaniu atmosfery współpracy, zaufania, otwartości i innowacyjności. Jednocześnie sprzyja ono narastaniu stresu, który ogranicza efektywność, zaangażowanie i motywację do pracy.

Historię Titanica zna niemal każdy, ale niewiele osób zdaje sobie sprawę z łańcucha – pozornie drobnych – incydentów, które doprowadziły do ostatecznej katastrofy. Marynarz obserwujący otoczenie z bocianiego gniazda nie miał lornetki, ponieważ odchodzący ze statku oficer zabrał ją ze sobą. Radiotelegrafisci, którzy nie byli częścią załogi, lecz wynajętymi przez armatora pracownikami, zajęci wysyłaniem prywatnych wiadomości pasażerów na ląd, nie przekazywali kapitanowi depesz od innych statków ostrzegających przed górami lodowymi. Co więcej, tylko właściciel, kapitan i nieliczne inne osoby wiedziały, że kilka tygodni przed zwodowaniem statku w jednej z kotłowni wybuchł pożar. Najprawdopodobniej był on skutkiem samozapłonu wadliwego paliwa, które sprowadzano w pośpiechu, aby uniknąć opóźnienia pierwszego rejsu. Braki węgla wynikały z ogólnokrajowego strajku górników, który ogarnął całe Zjednoczone Królestwo. Pożar, osiągnął temperaturę nawet 1000°C, poważnie osłabił poszycie kadłuba – dokładnie w miejscu, które później uderzyło w górę lodową.

Zachowania bohaterów tej historii sprowadzają się do jednego wspólnego mianownika – zatajenia niewygodnej, a nawet niebezpiecznej prawdy z obawy przed osobistymi konsekwencjami. Marynarz z bocianiego gniazda nie chciał sprawiać nikomu problemu, radiotelegrafisci – jako zewnętrzni pracownicy – unikali zakłócania odpoczynku kapitana, by nie narażać się na jego niezadowolenie. Z kolei armator, chcąc uniknąć negatywnego PR-u i wzrostu kosztów wynikających z ewentualnych opóźnień, zdecydował się ukryć ślady po pożarze. W porcie w Southampton Titanic zacumował tak, aby pasażerowie nie mogli zobaczyć uszkodzonej burty. Każda z tych osób obawiała się kogoś lub czegoś – a efekt tej serii zaniechań przeszedł do historii jako jedna z największych katastrof morskich.

## Strach, wykluczenie i ich wpływ na funkcjonowanie mózgu

Strach to pierwotna emocja zakorzeniona w instynkcie przetrwania. W obliczu zagrożenia organizm reaguje jednym z trzech mechanizmów: walką, ucieczką lub zamrożeniem. Włącza się układ współczulny, pobudzone jest ciało migdałowate – struktura układu limbicznego odpowiedzialna za wykrywanie zagrożeń – co prowadzi do wyrzutu adrenaliny i kortyzolu. W efekcie następuje wyczerpanie zarówno fizyczne, jak i psychiczne. Choć mechanizmy te ukształtowały się tysiące lat temu, ich wpływ jest nadal aktualny – także w codziennym funkcjonowaniu człowieka w środowisku zawodowym.

Reakcja organizmu na stres zużywa znaczne ilości tlenu i glukozy, a najbardziej dotknięte są obszary mózgu odpowiedzialne za pamięć roboczą i przetwarzanie nowych informacji. Skutkiem tego jest ograniczona zdolność do analitycznego myślenia, kreatywnego wglądu oraz skutecznego rozwiązywania problemów. Przykładem tego zjawiska są badania Ivana Pawłowa – sto lat temu zauważył on, że psy uratowane w ostatniej chwili z powodzi utra-

ciły wcześniej wyuczone nawyki. Trauma spowodowała u nich całkowite „wymazanie” wcześniej uwarunkowanych zachowań. Odbudowanie tych mechanizmów było możliwe jedynie dzięki jednemu kluczowemu czynnikowi, który potwierdził fundamentalną funkcję mózgu ssaków – jego społeczną naturę.

## Społeczne wykluczenie boli jak uraz fizyczny

Naomi Eisenberger, badaczka neuronauki społecznej na University of California w Los Angeles, postanowiła zbadać, jak mózg reaguje na odrzucenie społeczne. W ramach eksperymentu uczestnicy grali w komputerową grę „Cyberball”, podczas której ich mózgi były monitorowane za pomocą rezonansu magnetycznego (fMRI). Badani wierzyli, że grają w piłkę przez Internet z dwiema innymi osobami – w rzeczywistości były to jednak awatary kontrolowane przez algorytm. W połowie eksperymentu gracz przestawał otrzymywać podania, a jego „współgracze” podawali piłkę wyłącznie między sobą. Mimo że później informowano uczestników o fikcyjnej naturze gry, wielu z nich nadal odczuwało silne emocje: złość, poczucie odrzucenia i bycia lekceważonym.

Obrazowanie fMRI wykazało, że ich mózgi aktywowały te same obszary, które są odpowiedzialne za odczuwanie bólu fizycznego – zwłaszcza przednią część zakrętu obręczy (ACC). Innymi słowy, mózg traktował odrzucenie społeczne w taki sam sposób, jak fizyczny uraz, np. złamanie ręki.

Eksperyment Eisenberger wpisuje się w szerszą teorię Matthew Liebermana, który wykazał, że mózg ssaków jest uwarunkowany społecznie. Jego badania potwierdziły, że poczucie przynależności i interakcje społeczne są niezbędne do przetrwania – zarówno na poziomie ewolucyjnym, jak i w codziennym funkcjonowaniu jednostki. W swoich publikacjach podkreślał, że mózg „w stanie spoczynku” poświęca znaczną część zasobów na przetwarzanie myśli o innych ludziach i sobie samym.

Odkrycia te mają ogromne znaczenie dla zrozumienia wpływu relacji międzyludzkich na zdrowie psychiczne. Społeczne wykluczenie i brak wsparcia mogą prowadzić do długotrwałego stresu, a nawet wypalenia zawodowego. Presja grupy, strach przed oceną i brak otwartości na błędy w miejscu pracy to czynniki, które negatywnie wpływają na dobrostan psychiczny, efektywność i zaangażowanie.

Współczesne organizacje coraz częściej dostrzegają, że bezpieczeństwo psychologiczne jest kluczowym elementem budowania zdrowego środowiska pracy. Przeciwdziałanie lękowi, otwarta komunikacja i eliminowanie kultury strachu pozwalają tworzyć warunki, w których ludzie mogą w pełni wykorzystać swój potencjał – zarówno intelektualny, jak i emocjonalny.

## Wpływ środowiska pracy na zaangażowanie i wypalenie zawodowe

Choć praca często postrzegana jest w uproszczeniu jako transakcja ekonomiczna, w której pracownik wymienia swoje działania na gratyfikację finansową, mózg doświadcza miejsca pracy przede wszystkim jako systemu społecznego. Podobnie jak uczestnicy eksperymentu „Cyberball”, którzy zostali pominięci w grze, osoby czujące się ignorowane, upominane, karcone czy upokarzane w środowisku zawodowym odbierają te sytuacje jako silne bodźce neuronowe. Co istotne, mózg reaguje na nie w sposób porównywalny do fizycznego ciosu. Choć większość osób stara się racjonalizować swoje reakcje i tłumić emocje, w efekcie ograniczają również swoje zaangażowanie i poczucie przynależności.

Presja, lęk przed oceną oraz strach przed odrzuceniem znacząco zwiększają ryzyko wypalenia zawodowego. Badania przeprowadzone m.in. przez Stawę, Sandelandsa, Duttona, Argyrisa oraz WHO wskazują na kilka kluczowych mechanizmów prowadzących do tego zjawiska:

- **Zawężona perspektywa i spadek kreatywności** – w warunkach poczucia zagrożenia organizacje i jednostki mają tendencję do sztywności poznawczej, ograniczenia pola widzenia oraz obniżenia zdolności innowacyjnych. Brak elastyczności w myśleniu i działaniu prowadzi do przeciążenia emocjonalnego, co może sprzyjać wypaleniu zawodowemu.
- **Strach przed błędami i jego konsekwencje** – obawa przed popełnianiem błędów i związanym z nimi odrzuceniem uruchamia defensywne wzorce myślenia. Może to prowadzić do długotrwałego tłumienia emocji, izolacji, a także unikania nowych wyzwań, co negatywnie wpływa na zaangażowanie i produktywność. W efekcie pracownicy mogą odczuwać spadek poczucia własnych kompetencji i skuteczności zawodowej.
- **Przeciążenie i brak wsparcia społecznego** – nadmierne obciążenie obowiązkami, brak poczucia kontroli, niedostateczne wsparcie społeczne oraz konflikt wartości to czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu. W rezultacie pojawia się wyczerpanie emocjonalne i depersonalizacja, czyli traktowanie pracy oraz współpracowników w sposób mechaniczny i pozbawiony empatii.

Te trzy zjawiska – obniżenie poczucia osobistych dokonań, wyczerpanie emocjonalne oraz depersonalizacja – stanowią podstawowe filary diagnozy wypalenia zawodowego, opracowanej przez prof. Christinę Maslach, pionierkę badań nad tym zagadnieniem. Jak pokazują badania, nawet 60% przypadków wypalenia zawodowego może wynikać z niskiego poziomu bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy.

Wspieranie otwartej komunikacji, eliminowanie kultury strachu oraz tworzenie środowiska sprzyjającego poczuciu akceptacji i współpracy staje się nie tylko kwestią dobrostanu pracowników, ale również warunkiem efektywności organizacyjnej.

## Bezpieczeństwo psychologiczne a efektywność zespołów

Współczesne zespoły funkcjonują w środowisku pełnym wyzwań, które jeszcze kilkanaście lat temu nie były tak intensywnie odczuwalne. W warunkach rzeczywistości VUCA/BANI zespoły są coraz bardziej przebudżowane, co przekłada się na ich rosnące zmęczenie i podatność na wypalenie. Badania Martina Hilberta i Priscilli Lopez wykazały, że w połowie lat 80. przeciętny człowiek przyswajał ilość informacji odpowiadającą 40 gazetom dziennie. Do 2007 roku liczba ta wzrosła aż czterokrotnie, a obecnie tempo to jest jeszcze szybsze.

Zmienia się także sposób organizacji pracy – coraz częściej funkcjonujemy w zespołach zdalnych, w których brak bezpośredniego kontaktu oraz różnice kulturowe mogą prowadzić do tarć komunikacyjnych. Hierarchiczne struktury i silosowe podejście w firmach dodatkowo potęgują presję i utrudniają efektywną współpracę. W takich warunkach trudno mówić o stabilnych zespołach – model Tuckmana, zakładający, że zespoły przechodzą przez kolejne etapy (forming, storming, norming, performing, adjourning), coraz częściej ustępuje metaforze „drzwi obrotowych”, gdzie skład zespołu dynamicznie się zmienia.

Jednocześnie presja na ciągłą efektywność sprawia, że pracownicy podejmują coraz więcej zadań, biorą na siebie większą odpowiedzialność i zwiększają tempo pracy, co często mylnie interpretowane jest jako oznaka zaangażowania. Tymczasem to właśnie ten mechanizm może stanowić pierwszy sygnał wypalenia zawodowego – jego początkową fazę określa się metaforycznie mianem „miesiąca miodowego”, w którym intensywność działań maskuje symptomy nadmiernego przeciążenia.

## Zaufanie jako podstawa efektywności zespołu

Jak zatem budować zespoły, które nie tylko efektywnie realizują swoje cele, ale także funkcjonują w atmosferze wzajemnego wsparcia i motywacji?

Jednym z najbardziej znanych podejść do tej kwestii jest koncepcja Patricka Lencioniego, opisana w książce „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”. Model Lencioniego wyróżnia pięć elementów wpływających na efektywność zespołu, z których najważniejszym fundamentem jest zaufanie. Kluczowe jest jednak jego odpowiednie rozumienie – nie jako przewidywalności (predictive trust), lecz jako otwartości i wrażliwości (vulnerable trust). Prawdziwe zaufanie w zespole oznacza gotowość do przyznawania się do błędów, proszenia o pomoc i dawania wsparcia innym.

Prawdziwym przełomem w definiowaniu skutecznych zespołów w kontekście analogicznych do wyżej wymienionych elementów stały się badania prof. Amy C. Edmondson z Harvard Business School nad bezpieczeństwem psychologicznym, które kilka lat później stało się kluczowym kryterium efektywności zespołów w badaniu Google'a o nazwie Projekt Arystoteles.

### **Projekt Arystoteles: Co czyni zespół skutecznym?**

Na początku drugiej dekady XXI wieku Google przeprowadziło szeroko zakrojone badanie, mające na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie: co sprawia, że zespół jest efektywny? Analizie poddano 180 zespołów (łącznie 37 000 pracowników), stosując zarówno jakościowe, jak i ilościowe kryteria oceny. W rezultacie zidentyfikowano pięć kluczowych czynników wpływających na efektywność zespołową. Najważniejszym z nich okazało się bezpieczeństwo psychologiczne – koncepcja rozwinięta wcześniej przez prof. Edmondson.

Pierwsze badania Edmondson nad efektywnością zespołową dotyczyły personelu medycznego. Zakładano, że najbardziej efektywne zespoły popełniają najmniej błędów. Wyniki badań przyniosły jednak zaskakujące odkrycie – najlepsze zespoły zgłaszały najwięcej błędów! Edmondson wykazała, że nie wynikało to z częstszych pomyłek, lecz z gotowości do ich raportowania. W zespołach o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego ludzie czuli się swobodnie, by otwarcie mówić o trudnościach, dzielić się obawami i informacjami o błędach – co prowadziło do szybszej nauki i skuteczniejszego rozwiązywania problemów.

Badania te jasno pokazują, że kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i otwartości nie tylko poprawia dobrostan zespołów, ale także realnie wpływa na ich efektywność i zdolność adaptacji do dynamicznego środowiska.

## **Bezpieczeństwo psychologiczne filarem efektywnej organizacji**

Bezpieczeństwo psychologiczne to przekonanie, że podejmowanie ryzyka interpersonalnego – np. prośenie o pomoc, przyznanie się do błędu czy dzielenie się pomysłami – nie będzie skutkowało negatywnymi konsekwencjami, takimi jak kara, upokorzenie czy ostracyzm. Wręcz przeciwnie, w organizacji o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego otwartość i autentyczność są mile widziane i cenione. To kultura pracy, w której każdy ma prawo zadawać pytania, zgłaszać obawy i eksperymentować bez obawy o negatywną reakcję przełożonych czy współpracowników.

## **Cechy środowiska pracy opartego na bezpieczeństwie psychologicznym**

Środowisko pracy, w którym panuje wysoki poziom bezpieczeństwa psychologicznego, to przestrzeń, w której pracownicy czują się swobodnie, mogą otwarcie wyrażać

swoje opinie i podejmować ryzyko bez obawy o negatywne konsekwencje. Kluczowym elementem takiej kultury organizacyjnej jest przejrzystość – klarowne procesy decyzyjne, jasno określone granice odpowiedzialności oraz struktury zarządzania, które promują współpracę zamiast hierarchicznego modelu kontrolowania pracowników.

Tego rodzaju organizacje cechuje również otwartość na różnorodność – zarówno pod względem stylów myślenia, jak i podejścia do rozwiązywania problemów. Docenia się w nich kreatywność i innowacyjność, umożliwiając pracownikom eksperymentowanie i poszukiwanie nowych rozwiązań, nawet jeśli oznacza to popełnianie błędów. Kluczowe jest jednak rozróżnienie pomiędzy błędami wynikającymi z lekkomyślności a tymi, które stanowią naturalny element procesu uczenia się. Wspieranie pracowników w wyciąganiu wniosków z porażek pozwala organizacji rozwijać się i doskonalić.

Fundamentem kultury opartej na bezpieczeństwie psychologicznym jest otwarta komunikacja i budowanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu. Pracownicy mają przestrzeń do zadawania pytań, zgłaszania wątpliwości i prośenia o pomoc, co nie jest postrzegane jako oznaka słabości, lecz jako wyraz zaangażowania w rozwój i doskonalenie siebie oraz zespołu. Równie istotne jest docenianie wkładu jednostek w sukces organizacji – regularny feedback, uznanie dla osiągnięć i umiejętność konstruktywnej rozmowy o wynikach pracy sprawiają, że pracownicy czują się wartościowi i bardziej zmotywowani do działania.

Świadome kształtowanie atmosfery sprzyjającej bezpieczeństwu psychologicznemu przekłada się na większą efektywność zespołów, szybszy rozwój kompetencji oraz wyższy poziom satysfakcji z pracy. Jest to fundament zdrowego, dobrze funkcjonującego środowiska pracy, w którym ludzie nie tylko realizują zadania, ale także czują się częścią organizacji i jej misji.

## **Mierzalne korzyści wynikające z bezpieczeństwa psychologicznego**

Badania przeprowadzone przez Accenture i Instytut Galupa wskazują, że organizacje o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego odnotowują:

- 27% mniejszą rotację pracowników
- 76% wyższe zaangażowanie
- 50% większą wydajność
- 74% niższy poziom stresu
- 29% wyższą satysfakcję z życia zawodowego
- 57% lepszą współpracę w zespołach
- 26% szybszy rozwój kompetencji
- 67% większą skłonność do stosowania nowej wiedzy
- 40% mniejszy wskaźnik ulegania wypadkom

Dodatkowo, badania McKinsey wskazują, że aż 89% pracowników uznaje bezpieczeństwo psychologiczne za niezbędne w miejscu pracy, a kolejne 9% za bardzo istotne.

## Zdrowa organizacja

Badania naukowe oraz wnioski płynące z prac prof. Amy Edmondson jednoznacznie wskazują, że strach w środowisku pracy działa destrukcyjnie. Organizacje, w których dominuje atmosfera lęku, cechują się wysokim poziomem stresu i niepokoju, ograniczonym zaufaniem i wsparciem, brakiem otwartego dialogu oraz zamkniętą komunikacją. W takich warunkach trudno o efektywną wymianę informacji zwrotnej, poczucie przynależności i zaangażowania, a także o akceptację błędów jako elementu procesu nauki. Lęk hamuje kreatywność, ogranicza innowacyjność i prowadzi do spadku motywacji oraz efektywności zespołów.

Zupełnie odwrotne rezultaty przynosi budowanie kultury organizacyjnej opartej na bezpieczeństwie psychologicznym. Jest ono skutecznym narzędziem przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu oraz fundamentem zdrowego środowiska pracy. Organizacje, które świadomie dbają o atmosferę zaufania, wzajemnego wsparcia i otwartej komunikacji, tworzą przestrzeń, w której pracownicy mogą swobodnie prosić o pomoc, przyznawać się do błędów i angażować się w innowacyjne rozwiązania bez obawy o negatywne konsekwencje.

Wpływ bezpieczeństwa psychologicznego wykracza daleko poza samopoczucie jednostek. Tworzy ono odporne, dobrze współpracujące zespoły, które lepiej radzą sobie ze stresem, podejmują mądrzejsze decyzje i utrzymują wysoką wydajność. W takich organizacjach ludzie nie tylko efektywniej pracują, ale także rozwijają swój potencjał, pozostając częścią zespołu na dłużej. To właśnie w środowisku wolnym od strachu pracownicy mogą w pełni wykorzystywać swoje talenty, współpracować bez obaw i osiągać najlepsze wyniki.

## Osobom zainteresowanym tym tematem polecam szczególnie:

- Edmondson, A. C. (2020). Firma bez strachu. Jak zbudować kulturę organizacyjną, w której bezpiecznie jest wyrażać pomysły, zadawać pytania i przyznawać się do błędów. Wydawnictwo MT Biznes.
- Edmondson, A. C. (2024). Dobre porażki. Jak popełniać błędy, aby odnieść sukces. Wydawnictwo MT Biznes.
- Lencioni, P. (2016). Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieści o przywództwie. Wydawnictwo MT Biznes.
- Scott, K. (2020). Szef wymagający i wyrozumiały. Jak skutecznie zarządzać, nie tracąc ludzkiego oblicza. Wydawnictwo MT Biznes.



## MAGDALENA BUDNA-PTASZEK

Psycholożka Pracy i Stresu

Psycholożka Pracy i Stresu. Absolwentka Podyplomowego Studium ZZL w Organizacji SGH. Nauczycielka akademicka na kierunkach Psychologia w Biznesie oraz Psychologia, gdzie prowadzi zajęcia z psychometrii. Ekspertka z ponad 20-letnim doświadczeniem w zakresie implementacji na polskim rynku najbardziej uznanych na świecie narzędzi psychometrycznych wspierających organizacje w ocenie potencjału pracowników. Konsultantka w obszarze budowania kultury zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego w biznesie. Absolwentka licznych szkoleń z zakresu HR, zarówno w Polsce, jak i za granicą, w tym programu dla coachów wg akredytowanej w ICF metodyki CoachWise™. Wieloletnia mentorka Fundacji Vital Voices.



## PRZYWÓDZTWO WSPIERAJĄCE ROZWÓJ TALENTÓW

JACEK BEŁDOWSKI

**Z**arządzanie talentami jest jednym z kluczowych elementów skutecznego przywództwa. Organizacje, które potrafią identyfikować, rozwijać i utrzymywać utalentowanych pracowników, zyskują przewagę konkurencyjną i budują trwałe fundamenty sukcesu. Jednak samo określenie „talent” jest często używane w sposób niejednoznaczny i wymaga doprecyzowania. W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi można wyróżnić dwa główne podejścia do zarządzania talentami: elitarne i inkluzywne.

## Kto jest talentem?

Podczas Konferencji przeprowadziłem badanie ankietowe, w którym 182 spośród 203 uczestników zadeklarowało, że uważają się za osoby utalentowane. Taka sytuacja odzwierciedla wyzwanie, przed którym stoją organizacje wdrażające programy talentowe – czy ich celem jest wspieranie jedynie wyselekcjonowanej grupy osób, czy też budowanie kultury, w której każdy pracownik ma możliwość rozwijania swoich zdolności?

To pytanie prowadzi do rozróżnienia między podejściem elitarnym a inkluzywnym w zarządzaniu talentami:

- **Podejście elitarne** zakłada, że talenty to ograniczona grupa osób o wyjątkowych predyspozycjach, które należy intensywnie rozwijać, inwestując w ich kompetencje menedżerskie i biznesowe. W tym modelu programy talentowe skupiają się na wyłanianiu jednostek o najwyższym potencjale i przygotowywaniu ich do kluczowych ról w organizacji.
- **Podejście inkluzywne** traktuje talent jako uniwersalny zasób, który może przejawiać się w różnych formach – zarówno w zdolnościach analitycznych, jak i kreatywnym myśleniu. Nie każdy talent musi wiązać się z aspiracjami menedżerskimi, a sukces organizacji zależy nie tylko od liderów, ale również od zespołowej synergii i efektywnej współpracy.

Z perspektywy lidera wybór podejścia do zarządzania talentami ma kluczowe znaczenie, ponieważ wpływa na sposób budowania strategii rozwoju pracowników oraz priorytety organizacyjne.

## Strategiczne zarządzanie talentami – jasne oczekiwania i kontraktowanie

Skuteczne zarządzanie talentami wymaga nie tylko identyfikacji osób o wysokim potencjale, ale także określenia jasnych zasad współpracy między organizacją a pracownikami. Zanim firma wdroży program rozwoju talentów, warto odpowiedzieć na kilka kluczowych pytań:

- **Jaki cel ma plan rozwojowy talentów?** Czy wspiera strategię organizacji i jest zgodny z jej misją oraz wizją?
- **Jakiego efektu biznesowego oczekujemy po rozwinięciu talentów?** Jak wpłynie to na innowacyjność, efektywność i retencję pracowników?
- **Jakie konsekwencje niesie brak rozwoju talentów?** Czy organizacja jest gotowa na możliwe ryzyko utraty kluczowych pracowników?
- **Co o programie myślą sami pracownicy?** Czy ich indywidualne aspiracje są zgodne z planami firmy?
- **Jakie zobowiązania podejmują obie strony?** Jakie zasoby firma inwestuje w rozwój talentów i jaką odpowiedzialność ponoszą sami pracownicy?

Rozwój talentów to nie tylko jednostronna inwestycja firmy, ale partnerska relacja oparta na wzajemnych oczekiwaniach i zaangażowaniu.

## Kontraktowanie – klucz do efektywnej współpracy

Wspieranie talentów nie polega wyłącznie na tworzeniu sprzyjających warunków rozwoju i liczeniu na ich naturalny rozkwit. Brak jasno określonych zasad współpracy może prowadzić do frustracji zarówno liderów, jak i pracowników. Talent, który nie czuje odpowiedzialności za swój rozwój, może stać się jedynie biernym beneficjentem inwestycji, bez realnego wkładu w funkcjonowanie organizacji.

Kontraktowanie to proces określania, czego firma oczekuje od talentu, a co talent może dać w zamian. W uproszczeniu – im większy potencjał i wsparcie, tym większa odpowiedzialność za jego efektywne wykorzystanie.

Brak takiego kontraktu może prowadzić do sytuacji, w której:

- Talent nie utożsamia się z organizacją i traktuje rozwój jako jednostronną korzyść.
- Firma inwestuje w pracownika, ale nie otrzymuje zwrotu w postaci zwiększonego zaangażowania czy efektywności.
- Oczekiwania obu stron pozostają niewypowiedziane, co prowadzi do nieporozumień i utraty motywacji.

Świadomość własnych mocnych stron i kompetencji zespołu jest kluczowym czynnikiem skutecznego zarządzania talentami. Lider, który nie rozumie potencjału swoich pracowników, nie będzie w stanie efektywnie wspierać ich rozwoju ani delegować odpowiednich zadań.

## Dopasowanie ról i rozwój talentów w organizacji

Jednym z najczęstszych wyzwań w zarządzaniu talentami jest przejście od roli eksperckiej do liderkiej. Wiele organizacji automatycznie awansuje wysoko wykwalifikowanych specjalistów na stanowiska kierownicze, zakładając, że ich dotychczasowe osiągnięcia przełożą się na skuteczność w zarządzaniu zespołem. Tymczasem nie każdy ekspert ma predyspozycje do pełnienia roli lidera, a awans może wiązać się z nadmiernym stresem i przeciętnymi rezultatami.

W takich przypadkach organizacja często inwestuje w programy przywódcze lub coaching, aby pomóc nowym liderom w adaptacji do nowej roli. Niemniej jednak, nie każda osoba aspiruje do bycia liderem, a nieumiejętnie zaplanowany rozwój talentów może prowadzić do frustracji po obu stronach – zarówno firmy, która nie otrzymuje oczekiwanych efektów, jak i pracownika, który mimo wyższych zarobków czuje się niespełniony.

Jednym z kluczowych wyzwań jest tworzenie alternatywnych ścieżek kariery dla ekspertów, którzy nie chcą lub nie powinni obejmować ról leaderskich. Wiele organizacji wciąż nie dostrzega potencjału rozwoju ścieżek eksperckich, przez co tracą doświadczonych specjalistów, którzy mogliby wnieść wartość w inny sposób.

Dopasowanie programu rozwoju talentów do realnych potrzeb wymaga przede wszystkim świadomości mocnych stron pracowników. Liderzy często nie mają pełnego obrazu potencjału swoich ludzi, a sami pracownicy również mogą nie być w pełni świadomi swoich predyspozycji. Dlatego ważne jest, aby programy talentowe były nie tylko efektywne kosztowo, ale także dopasowane do kompetencji i aspiracji pracowników. Odpowiedzialność za znalezienie równowagi między standaryzacją procesu a jego indywidualizacją spoczywa zarówno na liderach, jak i na dziale HR.

## Mindset lidera – klucz do efektywnego zarządzania talentami

Skuteczny lider to osoba, która potrafi spojrzeć na rozwój talentów z szerszej perspektywy i nie traktuje ich jako wyłącznej własności zespołu. Warto, aby menedżerowie zadali sobie kilka istotnych pytań:

- Czy jestem gotów na to, aby rozwijać talent, nawet jeśli może on kiedyś odejść?
- Czy jestem otwarty na zatrudnienie osób lepszych od siebie, które mogą mnie zastąpić?
- Czy potrafię dzielić się talentami w organizacji, wspierając ich rozwój poprzez udział w projektach międzyzespołowych lub międzynarodowych?

Dylemat związany z „oddaniem” talentu do innych działów czy projektów często wynika z naturalnej obawy lidera o własne cele i wyniki. Jednak rozwijanie ludzi do poziomu, w którym mogą odejść, a jednocześnie traktowanie ich tak dobrze, by chcieli zostać, jest fundamentem nowoczesnego przywództwa.

Wizja lidera powinna obejmować nie tylko rozwój indywidualnych talentów, ale także tworzenie środowiska, w którym pracownicy mogą osiągać pełen potencjał – niezależnie od tego, czy ich ścieżka prowadzi do roli eksperta, czy menedżera.

## Rola zespołu w rozwoju talentów

Rozwój liderów i talentów nie może odbywać się w oderwaniu od kontekstu zespołowego. Sukces jednostki jest ściśle powiązany z jakością współpracy i dynamiką grupy, dlatego warto spojrzeć na ten proces z kilku perspektyw.

Po pierwsze, relacja lider – talent powinna być przejrzysta i sprawiedliwa. Zespoły zwracają uwagę na to, jak traktowani są ich członkowie, a preferencyjne podejście do wybranych talentów może wywołać frustrację i poczucie

nierównego traktowania. Rozwijanie talentów nie może odbywać się kosztem reszty zespołu – nawet najbardziej utalentowany pracownik nie osiągnie pełnego potencjału bez wsparcia i współpracy z innymi.

Po drugie, różnorodność wzmacnia zespół, ale pod warunkiem, że jest dobrze zarządzana. Badania pokazują, że skuteczne zespoły składają się z osób o różnych stylach pracy, doświadczeniach i sposobach myślenia. Tymczasem w procesach selekcji liderów często faworyzowane są osoby spełniające jednolity profil „idealnego menedżera”, co może prowadzić do pomijania wartości wynikającej z różnorodności. Liderzy powinni koncentrować się nie tylko na indywidualnych kompetencjach, ale także na umiejętności integracji zespołu i wzmacniania jego współpracy.

Po trzecie, warto zadać sobie pytanie: czy lepszy jest „gwiazdor” w zespole, czy gwiazdorski zespół? Badania Google w ramach projektu Arystoteles wykazały, że indywidualne „gwiazdy” nie mają kluczowego wpływu na efektywność zespołu. To bezpieczeństwo psychologiczne, współzależność, jasno określone role i cele są czynnikami, które rzeczywiście decydują o sukcesie. Organizacje powinny więc koncentrować się na budowaniu dobrze funkcjonujących zespołów, a nie tylko na promowaniu jednostek o wyjątkowych osiągnięciach

## Lider jako katalizator sukcesu zespołu

Skuteczne przywództwo zaczyna się od dbania o fundamenty zespołowej współpracy. Silny, świadomy lider to nie tylko osoba wyznaczająca kierunek działania, ale także ktoś, kto buduje środowisko sprzyjające wzrostowi i zaangażowaniu pracowników. Warto pamiętać, że najbardziej utalentowani członkowie zespołu jako pierwsi odchodzą od słabych liderów. Żaden program talentowy, nawet najlepiej zaprojektowany, nie zastąpi zdrowej kultury organizacyjnej, w której kluczową rolę odgrywa właśnie przywództwo.

Dobry lider powinien przede wszystkim **tworzyć spójne środowisko pracy**. Oznacza to, że jego działania muszą być zgodne z wartościami, które deklaruje. Jeśli mówi o otwartości i współpracy, powinien nie tylko zachęcać do tych postaw, ale także sam dawać przykład, wdrażając je w codziennej pracy. Pracownicy szybko wychwytyją niespójność między słowami a czynami przełożonych – a to może prowadzić do utraty zaufania i zaangażowania. Dlatego spójność w działaniu to jeden z najważniejszych fundamentów skutecznego przywództwa.

Kolejnym kluczowym elementem jest **określenie wspólnych zasad funkcjonowania zespołu**. Przejrzyste standardy dotyczące komunikacji, sposobu pracy i współpracy budują poczucie bezpieczeństwa oraz przewidywalności. Kiedy każdy członek zespołu zna i rozumie zasady, według których funkcjonuje organizacja, łatwiej jest unikać nieporozumień, a jednocześnie rośnie poziom odpowiedzialności i efektywności. Jasno określone ramy działania eliminują chaos i sprzyjają skupieniu się na osiągnięciu wyników.

Nieodłącznym aspektem skutecznego przywództwa jest także **regularne udzielanie informacji zwrotnej**. Feedback nie powinien być traktowany jako okazjonalne podsumowanie wyników, ale jako integralny element codziennej pracy zespołu. Dobrze skonstruowana informacja zwrotna nie tylko wskazuje mocne strony pracowników, ale także pozwala im dostrzec obszary do rozwoju i pracować nad nimi w sposób świadomy. Kultura otwartego feedbacku zwiększa motywację, buduje zaufanie i pozwala na bieżąco korygować ewentualne błędy, zamiast czekać na ich eskalację.

Ostatnim, ale niezwykle istotnym aspektem jest **budowanie psychologicznego bezpieczeństwa w zespole**. To właśnie w atmosferze zaufania i otwartości pracownicy czują się na tyle komfortowo, by dzielić się swoimi pomysłami, przyznawać się do błędów i zadawać pytania. Organizacje, które promują kulturę, w której nie karze się za popełnione błędy, lecz traktuje je jako okazję do nauki, osiągają długofalowy sukces. Lider, który tworzy przestrzeń do eksperymentowania i uczenia się, buduje nie tylko zaangażowany, ale także innowacyjny zespół.

Przywództwo to nie kontrola i egzekwowanie wyników, lecz umiejętność inspirowania i wspierania zespołu w dążeniu do wspólnych celów. Skuteczny lider nie boi się różnorodnych perspektyw, ale świadomie je wykorzystuje, aby poszerzyć horyzonty swojego zespołu. Jasno komunikuje swoje oczekiwania, ale jednocześnie daje przestrzeń do samodzielności i rozwoju. Kluczem do sukcesu jest umiejętne balansowanie między wsparciem a stawianiem wyzwań – tak, aby każdy członek zespołu mógł rosnąć, rozwijać się i osiągać ambitne cele.

### Osobom zainteresowanym tym tematem polecam szczególnie:

- Epstein, D. (2022). Sięgaj jak najdalej. Dlaczego ludzie o szerokich zainteresowaniach wygrywają w wyspecjalizowanym świecie. Wydawnictwo Znak.
- Goldsmith, M. (2013). What got you here won't get you there: How successful people become even more successful. Profile Books.
- Pink, D. H. (2011). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books.



 **JACEK BELDOWSKI**  
EIA EMCC Senior Practitioner®

Akredytowany Coach i Mentor EMCC. Wieloletni szef firmy Egmont w Polsce oraz regionie CEE. Był członkiem globalnych zespołów menadżerskich, które transformowały biznes dostosowując jego organizację do radykalnych zmian w otoczeniu. Absolwent między innymi Executive MBA Szkoły Biznesu PW, Advanced Management Program w IESE Business School oraz Diploma in Professional Coach-Mentoring w TheOCM. Wykładowca w programie Executive MBA Szkole Biznesu PW. Specjalizuje się w executive coaching i mentoringu, wpierając profesjonalistów w ich rozwoju jako liderów. Pracuje z managerami, członkami zarządów, właścicielami firm. Certyfikowany trener bezpieczeństwa psychologicznego w zespołach.



## COACHING Z POKOLENIAMI Z I ALFA – WYZWANIA I MOŻLIWOŚCI

**AGNIESZKA ZAWADZKA-JABŁONOWSKA**

**M**łode pokolenia odgrywają coraz większą rolę w kształtowaniu współczesnego rynku pracy i społeczeństwa. Pokolenie Z, a wkrótce także Alfa, wnoszą nowe wartości, oczekiwania i podejście do kariery zawodowej, które różni się od wcześniejszych generacji. Wychowani w świecie technologii, są przyzwyczajeni do natychmiastowego dostępu do informacji, elastycznych form zatrudnienia i równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Jednak zmieniająca się rzeczywistość niesie dla nich także liczne wyzwania – od presji cyfrowej po brak stabilizacji ekonomicznej i poszukiwanie głębszego sensu w pracy.

W kontekście tych zmian coaching staje się nieocenionym narzędziem wsparcia zarówno dla młodych ludzi, jak i dla organizacji, które chcą skutecznie zarządzać różnorodnością pokoleniową. Pomaga on młodym pracownikom rozwijać umiejętności adaptacyjne, budować odporność psychiczną oraz odnajdywać motywację i wartości, które nadadzą kierunek ich ścieżce zawodowej. Z kolei dla liderów i menedżerów coaching może być sposobem na lepsze zrozumienie potrzeb młodszych pracowników i dostosowanie strategii zarządzania do ich oczekiwań.

## Kim są przedstawiciele pokoleń Z i Alfa?

### Pokolenie Z – cyfrowi tubylcy i pragmatycy

Najwięcej źródeł wskazuje, że pokolenie Z obejmuje osoby urodzone w latach 1995–2012 i jest pierwszą generacją, która od najmłodszych lat wychowywała się w świecie Internetu, mediów społecznościowych i powszechnego dostępu do informacji. Ich rzeczywistość od samych narodzin była cyfrowa, co wpłynęło na sposób komunikacji, zdobywania wiedzy oraz podejście do pracy i kariery.

Charakteryzuje ich pragmatyzm – choć cenią rozwój i niezależność, podchodzą do życia ostrożnie i realistycznie. Wychowani w świecie kryzysów i globalnej niestabilności, nie wierzą już w tradycyjne modele kariery oparte na lojalności wobec jednej organizacji. Zamiast tego oczekują elastyczności, możliwości zdobywania doświadczenia oraz pracy, która zapewni im nie tylko stabilność finansową, ale także poczucie sensu.

Istotną cechą pokolenia Z jest inkluzywność. Wrażliwość na kwestie równości, różnorodności i autentyczności sprawia, że często angażują się w działania społeczne i ekologiczne. W pracy oczekują środowiska, w którym będą mogli być sobą, bez konieczności dopasowywania się do sztywnych norm organizacyjnych.

### Pokolenie Alfa – generacja technologii i kreatywności

Pokolenie Alfa to osoby urodzone po 2010 roku – pierwsza generacja w pełni wychowana w świecie smartfonów, sztucznej inteligencji i interaktywnych technologii.

To dzieci millenialsów, które od najmłodszych lat korzystają z cyfrowych narzędzi do nauki, komunikacji i rozrywki.

Wyróżnia ich wysoka adaptacyjność. Przyzwyczajeni do szybkiej zmiany i ogromnej ilości bodźców, potrafią błyskawicznie dostosowywać się do nowych warunków i narzędzi. Ich sposób myślenia opiera się na kreatywności i elastycznym podejściu do rozwiązywania problemów. Już dziś można zaobserwować, że dla wielu młodych przedstawicieli tego pokolenia granica między światem wirtualnym a rzeczywistym jest coraz bardziej płynna, co znacząco wpłynie na ich sposób pracy i komunikacji w przyszłości.

Choć dopiero wchodzi w wiek nastoletni, już teraz widoczne są ich wysokie wymagania wobec edukacji i środowiska pracy. Będą oczekiwać personalizacji i indywidualnego podejścia zarówno w nauce, jak i w przyszłej karierze zawodowej.

## Stereotypy na temat pokolenia Z i Alfa – zagrożenie dla ich rozwoju

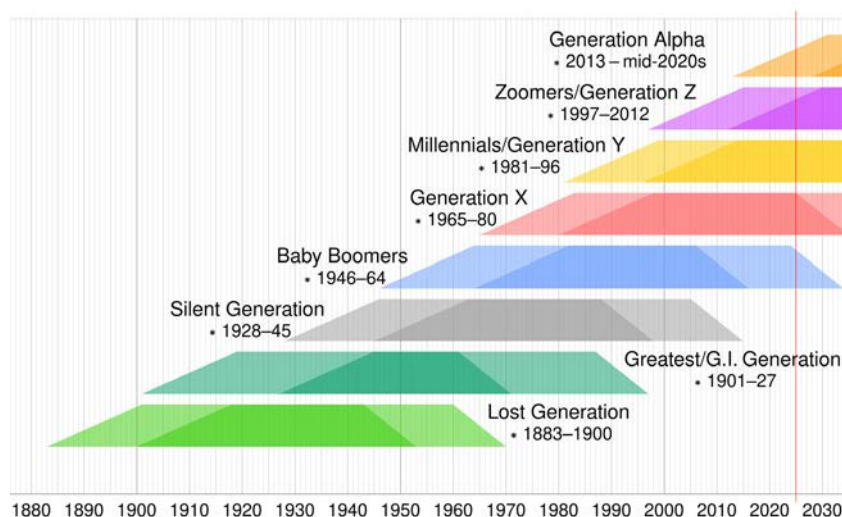
### Najczęstsze stereotypy dotyczące młodych pokoleń

Pokolenia Z często mierzy się z negatywną narracją, która przypisuje mu cechy wynikające z uproszczonego postrzegania ich zachowań i priorytetów. Wśród najczęściej powtarzanych stereotypów znajdują się:

- **„Płatki śniegu”** – przekonanie, że młodzi są nadwrażliwi, emocjonalnie niestabilni i nieprzystosowani do trudów dorosłego życia.
- **Roszczeniowość** – zarzut, że oczekują wysokich zarobków i komfortowych warunków pracy bez gotowości do wysiłku.
- **Lenistwo i brak zaangażowania** – przypisywanie im niechęci do pracy i szybkiego rezygnowania z wyzwań.
- **Brak odporności psychicznej** – twierdzenie, że nie radzą sobie ze stresem, krytyką i wymaganiami zawodowymi.

Rysunek 7.1. Pokolenia na rynku pracy

Źródło: Cmglee, za: the Pew Research Center.



Choć niektóre z tych przekonań mogą wynikać z obserwacji określonych zachowań, generalizowanie ich wobec całego pokolenia jest krzywdzące i nie uwzględnia złożoności ich motywacji oraz doświadczeń.

### Wpływ negatywnej narracji na młodych ludzi

Stygmatyzacja pokolenia Z ma poważne konsekwencje dla ich samopoczucia i podejścia do kariery zawodowej. Ciągłe przypisywanie im negatywnych cech prowadzi do:

- **Obniżenia poczucia własnej wartości** – młodzi ludzie, świadomi krążących o nich stereotypów, często wątpią w swoje kompetencje i możliwości.
- **Strachu przed oceną i porażką** – przekonanie, że są postrzegani jako niekompetentni, sprawia, że mogą unikać podejmowania inicjatywy lub szukania ambitnych ścieżek kariery.
- **Zniechęcenia do rozwoju zawodowego** – gdy młodzi słyszą, że „nie nadają się do pracy” lub „nie potrafią wytrwać w jednym miejscu”, mogą stracić motywację do angażowania się w długoterminowe projekty.
- **Poczucia wyobcowania** – jeśli w organizacji dominuje narracja o wyższości starszych pracowników, młodzi mogą czuć się niedoceniani i marginalizowani.

Młodzi ludzie często spotykają się z nieufnością ze strony starszych współpracowników i menedżerów. Ich innowacyjne pomysły mogą być traktowane jako brak pokory, a oczekiwania dotyczące elastyczności jako przejaw lenistwa. Tego typu podejście może prowadzić do:

- **Trudności w nawiązywaniu relacji międzypokoleniowych** – jeśli młodzi pracownicy czują się niedoceniani, mogą unikać interakcji ze starszymi kolegami, co osłabia dynamikę zespołu.
- **Ograniczania ich potencjału** – uprzedzenia mogą prowadzić do pomijania młodych w awansach czy przydzielaniu im mniej odpowiedzialnych zadań.
- **Wzrostu rotacji w firmach** – jeśli młodzi ludzie czują, że ich potrzeby i wartości nie są respektowane, chętniej zmieniają pracodawcę, szukając bardziej sprzyjającego środowiska.

## Oczekiwania pokolenia Z wobec rynku pracy

Pokolenie Z wchodzi na rynek pracy z jasno określonymi oczekiwaniami, które znacząco różnią się od podejścia wcześniejszych generacji. Dla młodych ludzi praca to nie tylko źródło dochodu, ale również przestrzeń do samorealizacji, rozwoju i budowania wartościowych relacji. Chcą, aby ich zawodowa aktywność miała sens, wpisywała się w ich zainteresowania i oferowała warunki dostosowane do współczesnego stylu życia.

Z badań wynika, że jednym z kluczowych aspektów, które cenią w pracy, jest atmosfera i relacje międzyludzkie. Dobre środowisko pracy, oparte na szacunku i współpracy,

ma dla nich większe znaczenie niż hierarchia czy tradycyjne struktury korporacyjne. Nie akceptują toksycznych miejsc pracy, a jeśli czują, że nie są traktowani z należnym szacunkiem, nie mają oporów przed zmianą pracodawcy. Jednocześnie cenią organizacje, które stawiają na rozwój swoich pracowników – szkolenia, mentoring i możliwości zdobywania nowych kompetencji to dla nich kluczowe czynniki wpływające na decyzję o wyborze miejsca zatrudnienia.

Elastyczność jest kolejnym istotnym aspektem, który definiuje ich podejście do pracy. W przeciwieństwie do starszych pokoleń, dla których elastyczność oznaczała głównie możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej, Zetki postrzegają ją znacznie szerzej. Chcą samodzielnie decydować o godzinach pracy, mieć możliwość wyboru dni, w które będą wykonywać obowiązki zawodowe, a także pracować w modelu projektowym, a nie w sztywnych ramach etatowych. Taki sposób myślenia wynika nie tylko z ich przyzwyczajzeń, ale także z realiów, w których dorastali – świat cyfrowy przyzwyczaił ich do swobody i dostępności różnych opcji niemal na żądanie.

Istotnym wyznacznikiem ich podejścia do kariery jest także potrzeba sensu. Nie chcą wykonywać zadań, które nie mają dla nich większego znaczenia lub są oderwane od ich wartości. Chętnie angażują się w projekty, które mają realny wpływ na otoczenie, społeczność czy środowisko. Praca „dla samego zarabiania” nie jest dla nich wystarczająca – ważne jest, by czuć, że to, co robią, ma wartość.

Nie oznacza to jednak, że rezygnują z kwestii finansowych. Wysokie wynagrodzenie jest dla nich równie istotne, jak dla poprzednich generacji, ale nie jest jedynym czynnikiem decydującym o pozostaniu w danej firmie. Oprócz atrakcyjnych zarobków oczekują także szerokiego wachlarza benefitów – od pakietów zdrowotnych, przez dodatkowe dni wolne, po możliwość uczestnictwa w kursach i konferencjach rozwijających ich umiejętności.

Interesującym zjawiskiem jest również różnica w postrzeganiu relacji międzypokoleniowych w miejscu pracy. Młodzi pracownicy często pozytywnie oceniają komunikację i współpracę ze starszymi kolegami, podczas gdy ci drużdy mają o nich bardziej krytyczne zdanie. Często czują się traktowani protekcyjnie, jak „dzieci”, a nie pełnoprawni członkowie zespołu. W organizacjach, gdzie starsi pracownicy nie są otwarci na zmianę i wyraźnie dystansują się od młodszych, pojawia się napięcie, które utrudnia efektywną współpracę.

Młodzi oczekują od pracodawców partnerskiego podejścia i autentycznego zainteresowania ich potrzebami. Przedsiębiorstwa, które potrafią stworzyć środowisko pracy odpowiadające ich wartościom – oferujące rozwój, elastyczność, dobrą atmosferę i jasne ścieżki kariery – mogą liczyć na zaangażowanych i lojalnych pracowników. Z kolei organizacje, które nie dostosują się do nowych oczekiwań, mogą mieć trudności z przyciągnięciem talentów i utrzymaniem młodej kadry na dłużej. Współczesny rynek pracy przechodzi dynamiczne zmiany, a pokolenie Z aktywnie kształtuje jego przyszłość.

### **Czy wartości i postawy są zależne od wieku?**

Podziały międzypokoleniowe są powszechnie używane jako narzędzie do opisywania różnic w wartościach, postawach i stylu pracy ludzi urodzonych w różnych okresach. Często jednak prowadzą do uproszczeń i stereotypizacji, które mogą wpływać na błędne postrzeganie młodych pokoleń. W rzeczywistości różnice międzyludzkie są znacznie bardziej złożone i nie wynikają wyłącznie z daty urodzenia, lecz z wielu czynników – wychowania, doświadczeń życiowych, środowiska społecznego i zawodowego, a także indywidualnych cech osobowości.

W obrębie każdego pokolenia występuje ogromna różnorodność. Nie wszyscy młodzi ludzie są nastawieni na szybkie zmiany, tak samo jak nie wszyscy starsi pracownicy są odporni na nowe technologie. Współczesne podejście do zarządzania ludźmi i rozwoju zawodowego powinno uwzględniać jednostkowe różnice, zamiast polegać na sztywnych podziałach pokoleniowych.

### **Wyzwania i potrzeby pokoleń Z i Alfa**

Młode pokolenia wchodzi na rynek pracy w zupełnie innym kontekście niż ich poprzednicy. Żyją w świecie pełnym technologii, dynamicznych zmian i globalnych kryzysów, które kształtują ich podejście do życia i pracy. Ich potrzeby i wyzwania często różnią się od oczekiwań starszych pokoleń, co prowadzi do napięć i nieporozumień w środowisku zawodowym.

### **Presja cyfrowa i przeciążenie informacyjne – jak radzić sobie z nadmiarem bodźców?**

Pokolenia Z i Alfa dorastały w świecie, gdzie dostęp do informacji jest nieograniczony. To generacje przyzwyczajone do multitasking, natychmiastowej komunikacji i ciągłego bycia online. Jednocześnie nadmiar bodźców i presja cyfrowa mogą prowadzić do przeciążenia informacyjnego, stresu oraz trudności z koncentracją.

Wielu młodych ludzi zmagają się z uzależnieniem od ekranów i FOMO (fear of missing out – strach przed przegapieniem czegoś istotnego). Brak umiejętności zarządzania cyfrowym światem może obniżać ich produktywność i wpływać na zdrowie psychiczne. W pracy potrzebują wsparcia w zakresie higieny cyfrowej, technik zarządzania uwagą i metod radzenia sobie z natłokiem informacji.

### **Niepewność przyszłości i dynamiczny rynek pracy – lęk przed przyszłością**

Młodzi ludzie dorastają w rzeczywistości, w której stabilność zawodowa nie jest oczywista. Szybki rozwój technologii, automatyzacja i zmieniające się potrzeby rynku pracy sprawiają, że wiele tradycyjnych ścieżek kariery staje się przestarzałych.

Zetki i Alfy są świadome, że mogą wykonywać zawody, które jeszcze nie istnieją, a ich kwalifikacje będą musiały być nieustannie aktualizowane. Taka perspektywa rodzi lęk przed przyszłością i presję ciągłego doskonalenia się. W pracy oczekują jasnych ścieżek rozwoju oraz elastycz-

ności, aby móc dostosowywać się do zmieniających się realiów.

### **Poczucie nihilizmu i brak autorytetów – potrzeba sensu i przewodnictwa**

Wielu przedstawicieli pokolenia Z i Alfa doświadcza poczucia nihilizmu – braku sensu i jasno określonego kierunku w życiu. Dorastali w świecie, w którym tradycyjne autorytety (np. instytucje państwowe, religijne czy korporacyjne) straciły na znaczeniu, a sukces nie jest już jednoznacznie definiowany przez karierę zawodową i status materialny.

To pokolenia, które poszukują autentyczności, indywidualnej ścieżki i wartościowego celu w pracy. Chcą angażować się w działania, które mają głębszy sens – rozwijać się, pomagać innym, dbać o środowisko. W organizacjach potrzebują liderów, którzy będą dla nich mentorami, a nie tylko przełożonymi wydającymi polecenia.

### **Deficyt relacji i samotność – jak budować wartościowe więzi w erze cyfrowej?**

Choć młode pokolenia są świetnie połączone cyfrowo, wielu ich przedstawicieli odczuwa samotność i deficyt głębokich relacji. Coraz częściej młodzi ludzie wybierają kontakt wirtualny zamiast bezpośrednich spotkań, co może prowadzić do osłabienia umiejętności społecznych i trudności w budowaniu trwałych więzi.

W miejscu pracy oczekują autentycznych relacji opartych na wzajemnym szacunku i zrozumieniu. Chcą być traktowani jak partnerzy w zespole, a nie podwładni. Firmy i liderzy, którzy potrafią stworzyć wspierające środowisko pracy, budujące poczucie przynależności, mają większą szansę na zatrzymanie młodych talentów na dłużej.

### **Rosnące koszty życia i presja ekonomiczna – jak wpływa to na ich podejście do pracy?**

Pokolenie Z wchodzi w dorosłość w czasach rosnących kosztów życia, inflacji i trudności z osiągnięciem stabilności finansowej. Tradycyjna ścieżka: edukacja – praca – zakup mieszkania – założenie rodziny, przestaje być dla nich oczywistością. Zetki są bardziej skłonne do podejmowania pracy dorywczej, szukania alternatywnych źródeł dochodu i dbania o work-life balance niż do ślepego dążenia do kariery kosztem życia prywatnego.

Z kolei Alfy, które dopiero dorastają, mogą mieć jeszcze większe wyzwania związane z przystosowaniem się do realiów ekonomicznych przyszłości. Dla pracodawców oznacza to konieczność dostosowania systemów wynagrodzeń i benefitów do realnych potrzeb młodych ludzi, oferując np. elastyczne formy zatrudnienia, opcje pracy zdalnej czy możliwości zdobywania nowych umiejętności.

### **Coaching jako odpowiedź na potrzeby młodych pokoleń**

W dobie rosnącej różnorodności pokoleniowej w firmach kluczowe staje się odchodzenie od uprzedzeń i budowa-

nie relacji opartych na wzajemnym szacunku. Pokolenia Z i Alfa wnoszą do świata pracy nowe wartości i oczekiwania, które wymagają elastycznego podejścia ze strony organizacji i liderów. Rozumienie tych wyzwań i potrzeb pozwala na skuteczniejsze zarządzanie różnorodnością pokoleniową i tworzenie środowiska, w którym młodzi ludzie będą mogli rozwijać swój potencjał. W tym kontekście coaching staje się nieocenionym narzędziem wsparcia, pomagającym zarówno jednostkom, jak i organizacjom lepiej funkcjonować w dynamicznej rzeczywistości.

### Jak coaching może wspierać młodych ludzi?

Coaching pozwala młodym ludziom lepiej zrozumieć siebie, swoje wartości i cele. Pomaga im radzić sobie z wyzwaniami, jakie stawia przed nimi współczesny świat, oraz rozwijać kompetencje niezbędne do skutecznego działania w życiu zawodowym i osobistym. Dzięki coachingowi młodzi mogą:

- Odkryć, co jest dla nich naprawdę ważne.
- Zdefiniować swoje wartości i budować życie w zgodzie z nimi.
- Znaleźć wewnętrzną motywację do działania.
- Zbudować poczucie wpływu na własną przyszłość.
- Uświadomić sobie swoje mocne strony i talenty.
- Znaleźć kierunek kariery zgodny z ich wartościami i aspiracjami.
- Pracować nad pewnością siebie i samoświadomością.
- Rozwijać umiejętności komunikacyjne i współpracy w zespołach międzypokoleniowych.
- Zbudować strategię radzenia sobie ze stresem i przeciążeniem informacyjnym.

Dzięki coachingowi młodzi ludzie mogą lepiej zrozumieć, co nadaje sens ich działaniom, co jest kluczowe dla ich długoterminowej satysfakcji i zaangażowania.

### Coaching jako narzędzie wspierające zdrowie psychiczne – rola coachów w profilaktyce dobrostanu

Zdrowie psychiczne młodych ludzi staje się coraz większym wyzwaniem. Wzrost liczby przypadków depresji, zaburzeń lękowych i wypalenia zawodowego wśród pokolenia Z wymaga nowych strategii wsparcia. Coaching, choć nie jest terapią, może odgrywać kluczową rolę w profilaktyce zdrowia psychicznego, pomagając w:

- **Budowaniu samoświadomości emocjonalnej** – lepszym rozumieniu własnych emocji i potrzeb.
- **Rozwijaniu umiejętności radzenia sobie ze stresem** – stosowaniu technik regulacji emocji i redukcji napięcia.
- **Zwiększaniu poczucia kontroli nad swoim życiem** – pomaganiu młodym ludziom w podejmowaniu

świadomych decyzji dotyczących ich kariery i życia osobistego.

- **Zwiększaniu elastyczności poznawczej** – umiejętności dostosowywania się do nowych sytuacji i wyzwań.
- **Uczeniu się zarządzania zmianą** – budowaniu proaktywnego podejścia do niepewności.

Kompetencje adaptacyjne to jedna z najważniejszych umiejętności przyszłości. Młodzi, którzy potrafią dostosować się do szybko zmieniających się warunków, będą bardziej skuteczni i odporni na wypalenie zawodowe. Organizacje, które inwestują w coaching dla młodych pracowników, mogą znacząco poprawić ich dobrostan, co przekłada się na większe zaangażowanie i lojalność wobec firmy.

### Zastosowanie technologii i nowoczesnych narzędzi coachingowych w pracy z pokoleniem Z i Alfa

Młodzi ludzie są przyzwyczajeni do korzystania z technologii w niemal każdej sferze życia, dlatego coaching skierowany do pokolenia Z i Alfa powinien wykorzystywać nowoczesne rozwiązania dostosowane do ich oczekiwań i stylu funkcjonowania.

Jednym z kluczowych narzędzi są aplikacje i platformy coachingowe, które pozwalają na pracę nad rozwojem osobistym w dowolnym miejscu i czasie. Umożliwiają one samodzielne śledzenie postępów oraz korzystanie z różnorodnych materiałów edukacyjnych i ćwiczeń wspierających rozwój kompetencji.

Wirtualne sesje coachingowe stają się standardem, ponieważ młodsze pokolenia często preferują kontakt online zamiast tradycyjnych spotkań. Możliwość korzystania z wideokonferencji czy komunikatorów sprawia, że coaching staje się bardziej elastyczny i dostępny.

Coraz większe znaczenie w tym procesie odgrywa także sztuczna inteligencja. Chatboty oraz systemy AI wspierają rozwój osobisty, pomagając w monitorowaniu postępów i budowaniu nawyków. Dzięki nim młodzi ludzie mogą otrzymywać bieżące wsparcie i wskazówki, dostosowane do ich aktualnych potrzeb i celów.

Dynamiczny styl uczenia się pokolenia Z i Alfa sprawia, że interaktywne programy e-learningowe stają się ważnym elementem coachingu. Umożliwiają one przyswajanie wiedzy w angażujący sposób, z wykorzystaniem multimediów, symulacji i interaktywnych ćwiczeń.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii w coachingu sprawia, że proces rozwojowy staje się bardziej dostępny, efektywny i angażujący, odpowiadając na potrzeby młodych pokoleń i dostosowując się do ich cyfrowej rzeczywistości.

### Coaching jako sposób na budowanie relacji i komunikacji międzypokoleniowej

Jednym z wyzwań, z którymi mierzą się zarówno młodzi pracownicy, jak i ich bardziej doświadczeni koledzy, są

różnice w sposobie komunikacji oraz podejściu do pracy. Coaching może odegrać kluczową rolę w niwelowaniu tych barier, wspierając budowanie lepszych relacji i skuteczniejszej współpracy międzypokoleniowej.

Istotnym aspektem jest rozwijanie umiejętności aktywnego słuchania, które stanowią fundament efektywnej komunikacji w zróżnicowanych zespołach. Lepsze zrozumienie intencji rozmówcy pozwala na sprawniejszą współpracę oraz budowanie atmosfery wzajemnego szacunku.

Coaching uczy również elastyczności w komunikacji, pomagając dostosowywać styl rozmowy do potrzeb odbiorcy. Dzięki temu młodsze pokolenia mogą lepiej zrozumieć sposób myślenia i oczekiwania starszych współpracowników, a ci z kolei mogą efektywniej odnaleźć się w dynamicznym środowisku pracy młodszych generacji.

Istotnym elementem jest także budowanie świadomości różnic pokoleniowych, które pomagają dostrzec unikalne perspektywy każdej grupy wiekowej. Zrozumienie odmiennych wartości, motywacji i stylów pracy pozwala lepiej wykorzystać potencjał całego zespołu, a jednocześnie minimalizować ryzyko nieporozumień.

Organizacje, które świadomie wdrażają programy coachingowe, mogą skuteczniej integrować zespoły międzypokoleniowe, co przekłada się na większą efektywność, lepszą atmosferę w miejscu pracy oraz wyższą satysfakcję pracowników.

## Refleksja nad przyszłością pracy i rozwoju zawodowego młodych ludzi

Świat pracy zmienia się szybciej niż kiedykolwiek, a pokolenia Z i Alfa będą miały ogromny wpływ na jego przyszłość. Ich podejście do kariery, które stawia na elastyczność, rozwój i wartości, redefiniuje standardy funkcjonowania firm i organizacji.

Pracodawcy, którzy rozumieją potrzeby młodych ludzi i stworzą środowisko sprzyjające ich wzrostowi, zyskają nie tylko lojalnych pracowników, ale także innowacyjne, zaangażowane zespoły. Coaching, jako forma wsparcia rozwoju osobistego i zawodowego, będzie odgrywał kluczową rolę w kształtowaniu nowej rzeczywistości pracy, pomagając młodym ludziom odnaleźć swoją drogę, budować odporność i w pełni wykorzystać swój potencjał.

Przyszłość rynku pracy zależy od tego, czy nauczymy się słuchać i wspierać młode pokolenia w ich unikalnym podejściu do życia i kariery. Coaching daje narzędzia, które mogą pomóc w tym procesie – zarówno jednostkom, jak i organizacjom, które chcą rozwijać się w zgodzie z nowymi wyzwaniami.

### Osobom zainteresowanym tym tematem polecam szczególnie:

- <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/wellbeing-pokolenia-z-jak-o-niego-zadbac>
- [https://wellbeingposwojemu.pl/pokolenie\\_zet](https://wellbeingposwojemu.pl/pokolenie_zet)
- <https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/35311-zetki-o-zetkach-jakie-jest-pokolenie-zet-w-polsce>



### AGNIESZKA ZAWADZKA-JABŁONOWSKA Akademia Leona Koźmińskiego

Mentorka, coach i strażniczka dobrostanu. Trenerka kompetencji przywódczych, adaptacyjnych i kompetencji przyszłości. Ekspertka w dziedzinie przywództwa, dobrostanu i psychologii pozytywnej. Współzałożycielka firmy Well-being Lab. Coach indywidualny, grupowy, zespołowy. Dyrektorka Centrum Coachingu i Mentoringu Akademii Leona Koźmińskiego. Kierowniczką studiów Pozytywna organizacja – well-being (dobrostan) i zdrowie w miejscu pracy i Zwinne przywództwo. Członkini Zarządu Polskiego Towarzystwa Psychologii Pozytywnej. Badaczka dobrostanu i zachowań organizacyjnych. Współautorka Modelu Coachingowego PERMA™, służącego wzmacnianiu dobrostanu w różnych sferach życia.



## 9 DOBRYCH PRAKTYK, KTÓRE POZWOLĄ BUDOWAĆ ORGANIZACJĘ PEŁNĄ TALENTÓW

**RED. DR HAB. JOANNA ŻUKOWSKA, PROF SGH;  
ROBERT STRELAU**

**P**odczas panelu „Organizacja pełna talentów” występujący podzielili się swoimi doświadczeniami i refleksjami na temat skutecznego wspierania rozwoju pracowników. W wyniku tej inspirującej dyskusji wypracowano dziewięć dobrych praktyk, które pomagają organizacjom budować środowisko sprzyjające wzrostowi talentów. Każdy z występujących zaprezentował podejście, które w jego doświadczeniu przynosi najlepsze efekty – od tworzenia inkluzywnej kultury pracy, przez budowanie zaangażowania, po skuteczne strategie rozwojowe. Poniżej zebraliśmy te kluczowe rekomendacje, które mogą pomóc firmom w tworzeniu środowiska, w którym talenty mogą się rozwijać, a organizacja osiągać lepsze wyniki.

## **Tworzenie środowiska innowacyjnego poprzez zaufanie i swobodę działania** **dr hab. Joanna Żukowska, prof. SGH**

Rozwój talentów w organizacji jest ściśle powiązany z troską o zdrowie psychiczne pracowników oraz budowaniem przestrzeni do eksperymentowania i wdrażania pomysłów. Kluczowym elementem skutecznej organizacji jest kultura innowacyjności, oparta na zaufaniu do pracowników i ich potencjału.

Jednym z praktycznych rozwiązań wspierających rozwój talentów jest wdrożenie systemu, który umożliwi pracownikom zgłaszanie swoich pomysłów i aktywne uczestniczenie w ich realizacji. Przykładem takiego podejścia jest przypadek dużego przedsiębiorstwa, które powołało komitet sterujący, który analizuje zgłaszane inicjatywy na wszystkich poziomach organizacji. Każdy pracownik ma równe prawo do przedstawienia swoich pomysłów, a transparentność procesu pozwala śledzić ich dalsze losy.

Wprowadzenie takiego systemu przynosi wymierne efekty. W organizacji liczącej około 2000 pracowników, w ciągu dwóch miesięcy zgłoszono 200 pomysłów, z których 50 przeszło do kolejnych etapów i zostało wdrożonych. Co istotne, wpłynęło to nie tylko na wzrost zaangażowania pracowników, ale także na satysfakcję klientów, co potwierdziły badania po implementacji nowych rozwiązań.

Kluczowym aspektem podejścia jest swoboda w kreowaniu pomysłów, możliwość ich realizacji oraz zapewnienie pracownikom informacji zwrotnej – niezależnie od tego, czy ich propozycje zostaną wdrożone, czy nie. Środowisko sprzyja innowacyjności, zwiększa zaangażowanie oraz motywację do poszukiwania nowych rozwiązań. W efekcie organizacja staje się bardziej elastyczna, konkurencyjna i lepiej wykorzystuje potencjał swoich pracowników.

## **Budowanie kultury inkluzywnej jako fundamentu dla rozwoju talentów** **Malwina Faliszewska**

Rozwój talentów w organizacji wymaga świadomego podejścia do różnorodności i inkluzywności. Sam fakt, że ludzie mają różne perspektywy, doświadczenia i sposoby myślenia, nie oznacza jeszcze, że organizacja w pełni wykorzystuje ten potencjał. Aby talenty mogły wzrastać, kluczowe jest stworzenie środowiska pracy, które nie tylko dostrzega i docenia różnorodność, ale także zapewnia warunki do jej efektywnego wykorzystania.

Inkluzywność zaczyna się od indywidualnych postaw. To liderzy, menedżerowie oraz każda osoba w organizacji powinni najpierw przyjrzeć się swoim przekonaniom i nieświadomym uprzedzeniom, aby móc budować bardziej otwarte i wspierające środowisko pracy. Kluczowe jest tu podejście znane jako „Inclusion starts with me” – zanim organizacja wdroży szeroko zakrojone strategie inkluzywności, warto zacząć od własnej otwartości na nowe perspektywy i postawy.

W praktyce oznacza to między innymi eliminowanie barier systemowych i proceduralnych, które mogą utrudniać funkcjonowanie osób z różnymi potrzebami – na przykład osób neuroatypowych. Organizacja powinna dbać o to, by nikt nie czuł się wykluczony lub zmuszony do znacznie większego wysiłku niż inni, aby osiągnąć ten sam efekt.

Inkluzywność to także klucz do efektywnego zarządzania talentami. Organizacja, która aktywnie wspiera różnorodność, czerpie korzyści z szerokiego wachlarza perspektyw i pomysłów, co przekłada się na lepsze produkty, usługi oraz skuteczniejsze podejmowanie decyzji. Współczesne modele przywództwa coraz częściej uwzględniają inkluzywne przywództwo, które wzmacnia dotychczasowe style zarządzania, rozwijając je o dodatkowy aspekt otwartości i gotowości na różne sposoby myślenia i działania.

Aby w pełni wykorzystać potencjał talentów, warto rozwijać w organizacji pokorę intelektualną – umiejętność zatrzymania się i zadania sobie pytania: Czy mogę spojrzeć na tę sytuację inaczej? Czy moja pierwsza reakcja na odmienny pomysł wynika z rzeczywistej analizy, czy z przyzwyczajenia do własnego sposobu myślenia? Tego rodzaju refleksja pozwala unikać automatycznych osądów i otwiera przestrzeń do uczenia się od innych.

Podsumowując, organizacje, które świadomie rozwijają inkluzywność, nie tylko przyciągają talenty, ale także skuteczniej je zatrzymują i rozwijają. Włączające środowisko pracy, oparte na otwartości i szacunku, stanowi fundament do wzrostu jednostek i całych zespołów, przekładając się na lepszą współpracę, innowacyjność i sukces organizacyjny.

## **Tworzenie miejsc pracy zgodnych z kompetencjami i wartościami pracowników** **dr hab. Beata Buchelt, prof. UEK**

Współczesne organizacje coraz częściej inwestują w rozwój talentów, jednak jednym z kluczowych wyzwań pozostaje ich efektywne zatrudnianie oraz utrzymanie. Kluczowe jest nie tylko pozyskanie utalentowanych pracowników, ale również zapewnienie im warunków, które umożliwią pełne wykorzystanie ich potencjału.

Jednym z najważniejszych elementów zarządzania talentami jest dopasowanie stanowiska do kompetencji pracownika oraz nadanie mu sensu. Samo zatrudnienie osoby o wysokich kwalifikacjach i motywacji nie wystarczy – jeśli jej codzienne obowiązki nie będą spójne z jej umiejętnościami i aspiracjami, organizacja szybko ją straci. Praca musi mieć wartość zarówno dla firmy, jak i dla samego pracownika. Dlatego warto zadbać o to, aby każdy członek zespołu miał jasno określone zadania, które nie tylko odpowiadają jego kompetencjom, ale również pozwalają mu rozwijać się w kierunku, który jest dla niego istotny.

Nie można również pominąć roli psychologicznych aspektów miejsca pracy, które mają kluczowe znaczenie dla retencji talentów. W organizacji musi panować atmosfera współpracy i zaufania – zarówno na poziomie relacji między pracownikami, jak i w kontekście współpracy między

działami, takimi jak HR, finanse czy zespoły zarządzające. Wzajemne zrozumienie i partnerstwo między różnymi jednostkami organizacyjnymi jest fundamentem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Szczególnie istotne jest to w branżach, gdzie presja i wymagania są wyjątkowo wysokie, jak np. w ochronie zdrowia. Badania przeprowadzone wśród lekarzy i pielęgniarów w czasie pandemii jasno pokazały, jak duży wpływ na ich samopoczucie miały nie tylko warunki pracy, ale również poziom wsparcia i zrozumienia w organizacji. Środowisko pracy, w którym panuje brak zaufania, sztywne struktury i oderwanie od realnych potrzeb pracowników, nie sprzyja efektywności i motywacji.

Aby skutecznie rozwijać talenty, warto zatem tworzyć spójne i wartościowe miejsca pracy, gdzie każdy zatrudniony czuje, że jego wkład jest doceniany, a jego kompetencje są wykorzystywane w pełni. Kluczowe jest budowanie organizacji, w której wartości, takie jak zaufanie, współpraca i transparentność, stają się fundamentem codziennego funkcjonowania. Dopiero wtedy można mówić o skutecznym zarządzaniu talentami i długofalowym zaangażowaniu pracowników.

## Międzypokoleniowy transfer wiedzy

**Robert Strelau**

Współczesne organizacje coraz częściej stają przed wyzwaniem zarządzania zespołami składającymi się z przedstawicieli aż czterech różnych pokoleń. Każde z nich wnosi do firmy unikalne doświadczenia, umiejętności i perspektywy. Kluczem do sukcesu nie jest tylko przekazywanie wiedzy od starszych pracowników do młodszych, ale stworzenie dynamicznego procesu wzajemnego uczenia się – czyli międzypokoleniowego transferu wiedzy.

W tradycyjnym podejściu mentoring kojarzony jest z jednostronnym przekazywaniem doświadczeń – starszy, bardziej doświadczony pracownik uczy młodszego. Jednak nowoczesne podejście, znane jako reverse mentoring, zakłada dwustronną wymianę kompetencji. Doświadczeni liderzy i eksperci dzielą się wiedzą o branży, zarządzaniu czy strategii, podczas gdy młodszy pracownicy wprowadzają ich w świat nowych technologii, trendów cyfrowych i zmieniających się oczekiwań rynku.

Tego typu programy przynoszą organizacjom szereg korzyści. Po pierwsze, pozwalają zapobiegać utracie kluczowej wiedzy, gdy doświadczeni pracownicy odchodzą. Po drugie, pomagają budować kulturę wzajemnego szacunku i otwartości, w której każdy ma coś wartościowego do zaoferowania. Po trzecie, wpływają na wzrost innowacyjności, ponieważ różnorodne perspektywy sprzyjają tworzeniu kreatywnych rozwiązań.

Aby transfer wiedzy był skuteczny, konieczna jest jego systematyczność. Nie wystarczy organizowanie okazjonalnych warsztatów – konieczne jest wdrożenie długofalowych działań, takich jak np. regularne sesje mentorskie,

w których uczestnicy wymieniają się wiedzą w sposób strukturalny; międzypokoleniowe zespoły projektowe łączące różne doświadczenia i podejścia do rozwiązywania problemów; czy także cykliczne warsztaty tematyczne prowadzone naprzemiennie przez przedstawicieli różnych generacji, co zwiększa ich zaangażowanie i poczucie współodpowiedzialności.

Organizacje, które wdrażają skuteczny transfer międzypokoleniowej wiedzy, zauważają nie tylko poprawę współpracy i lepszy przepływ informacji, ale także większe zaangażowanie pracowników oraz rozwój umiejętności przyszłości. W dobie gwałtownych zmian technologicznych oraz rosnących wyzwań rynkowych, budowanie mostów między pokoleniami to nie tylko działanie HR-owe, ale strategiczna inwestycja w przyszłość organizacji.

## Spersonalizowane ścieżki rozwoju – balans między ekspertyzą a innowacyjnością

**Agnieszka Gryś**

Współczesne organizacje coraz częściej stają przed wyzwaniem łączenia różnorodnych kompetencji i talentów w sposób, który jednocześnie wspiera rozwój jednostek i napędza innowacje. Kluczem do skutecznego zarządzania talentami jest spersonalizowane podejście, które uwzględnia zarówno potrzeby ekspertów, jak i potrzebę dynamicznego uczenia się w organizacji.

Jednym z najważniejszych aspektów budowania kultury talentów jest regularny przegląd kompetencji. Oznacza to nie tylko ocenianie wyników pracowników, ale przede wszystkim dostosowywanie planów rozwojowych do indywidualnych predyspozycji i mocnych stron. Nie każdy talent musi być związany z potencjałem liderkim – organizacje potrzebują zarówno ekspertów, jak i osób nastawionych na interdyscyplinarne innowacje.

Budowanie zrównoważonego podejścia do zarządzania talentami oznacza, że rozwój kompetencji nie powinien opierać się na faworyzowaniu jednej grupy czy określonego profilu zawodowego. Nie każdy ekspert chce i powinien zostać liderem, a z kolei nie każda osoba nastawiona na nowoczesne technologie odnajdzie się w roli głęboko wyspecjalizowanego eksperta.

Ocena mocnych stron i udzielanie wartościowej informacji zwrotnej to kluczowe elementy zarządzania talentami, które pomagają każdemu pracownikowi odnaleźć swoje miejsce w organizacji. Właściwie wdrożone spersonalizowane podejście do rozwoju nie tylko wzmacnia poczucie kompetencji i satysfakcji zawodowej, ale także przyczynia się do budowania organizacji uczącej się, w której ekspertyza i innowacyjność wzajemnie się uzupełniają.

To właśnie równowaga między wsparciem talentów a ich indywidualnymi ścieżkami rozwoju pozwala organizacji nie tylko utrzymywać wysoki poziom dobrostanu pracowników, ale także tworzyć przestrzeń dla innowacji i rozwoju.

## Nadawanie sensu pracy – od rutyny do misji rozwoju

Jacek Bełdowski

Współczesne pokolenia pracowników coraz częściej poszukują głębszego sensu w swojej pracy. Nie wystarczy już atrakcyjne wynagrodzenie, prestiż organizacji czy stabilność zatrudnienia – kluczowe staje się poczucie, że ich codzienne obowiązki mają realne znaczenie. Liderzy powinni wspierać pracowników w dostrzeganiu wartości ich pracy, pomagając im zrozumieć, jak ich wysiłek wpływa na organizację, klientów i współpracowników.

Nie wszystkie firmy działają w sektorze non-profit czy realizują misję zmieniającą świat, ale każda organizacja może nadać swojej pracy głębszy wymiar. Pracownicy często nie widzą bezpośredniego efektu swoich działań, zwłaszcza jeśli ich rola polega na wykonywaniu powtarzalnych zadań lub pracy w tle organizacji. Dlatego zadaniem lidera jest „przetłumaczenie” wizji firmy na język codziennych działań, pomagając każdemu pracownikowi dostrzec, że jego praca ma sens i wpływa na większą całość.

Jednym z kluczowych narzędzi w tym procesie jest budowanie połączeń między różnymi działami oraz regularne podkreślanie efektów pracy zespołu. Kiedy pracownik księgowości rozumie, że jego szybkie księgowanie faktur pozwala innym działom działać sprawniej, a specjalista ds. obsługi klienta dostrzega, że jego profesjonalizm wpływa na lojalność klientów – rośnie ich poczucie sensu i zaangażowanie.

Regularne komunikowanie wartości pracy każdego zespołu i jednostki pozwala pracownikom dostrzec ich wkład w sukces firmy. Angażowanie ich w rozmowy o misji organizacji pomaga im zrozumieć, jak ich działania wpisują się w większy cel. Podkreślanie powiązań między działami i zadaniami sprawia, że każdy widzi, jak jego praca wpływa na innych, a to buduje poczucie wspólnoty i wzmacnia motywację.

Współczesny lider nie może już opierać motywacji pracowników wyłącznie na wynagrodzeniu czy benefitach. W świecie, gdzie pracownicy cenią autentyczność i celowość działań, nadawanie sensu codziennej pracy staje się jednym z najważniejszych elementów skutecznego zarządzania zespołem.

## Rozwój oparty na mocnych stronach

Marta Bara

Budowanie organizacji pełnej talentów wymaga zmiany podejścia do rozwoju pracowników. Zamiast skupiać się na brakach, kluczowe jest bazowanie na istniejących zasobach – zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych.

Rozwój skoncentrowany na mocnych stronach oznacza dostrzeganie potencjału w różnorodności kompetencji i sposobów myślenia. Ważne, by to podejście przenikało cały cykl życia pracownika – od rekrutacji, przez rozwój

i szkolenia, po współpracę zespołową i proces odejścia z firmy. Już na etapie rozmów kwalifikacyjnych warto skoncentrować się na talentach kandydata, a nie tylko na jego dopasowaniu do konkretnego stanowiska.

Polityka szkoleniowa powinna wzmacniać to, w czym ludzie są już dobrzy, a nie służyć jedynie „wyrównywaniu do średniej”. Szkolenia, mentoring i coaching powinny rozwijać talenty pracowników, pozwalając im osiągać jeszcze lepsze wyniki. Najskuteczniejsze zespoły to te, które składają się z różnorodnych, uzupełniających się jednostek, a liderzy, którzy świadomie budują takie środowisko, tworzą organizację sprzyjającą innowacyjności i zaangażowaniu.

Kluczową rolę odgrywają także menedżerowie, którzy znają i mądrze wykorzystują mocne strony swoich pracowników. Inspirujące rozmowy, regularny feedback i jasna komunikacja pomagają budować środowisko pracy, w którym ludzie czują się doceniani i zmotywowani do dalszego rozwoju.

Kultura organizacyjna oparta na zasobach i pozytywnej psychologii przekłada się na większą odporność, lepszą współpracę i wzrost zaangażowania. Im więcej organizacja inwestuje w rozwój mocnych stron swoich pracowników, tym większy jest jej potencjał do innowacyjnego działania i skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami.

## Wsparcie dobrostanu psychicznego młodego pokolenia

Agnieszka Zawadzka-Jabtonowska

Pokolenia Z i Alfa wyróżniają się intuicyjnym podejściem do technologii, a także wysoką świadomością społeczną i ekologiczną. Jednocześnie funkcjonują w rzeczywistości pełnej wyzwań, takich jak niestabilność ekonomiczna, kryzys klimatyczny, przeciążenie informacyjne i rosnąca presja społeczna.

Młodzi ludzie często spotykają się ze stereotypami, które niesłusznie określają ich jako „roszczeniowych” czy „zbyt wrażliwych”. Tego rodzaju narracja pomija realne trudności, z jakimi się mierzą, i prowadzi do ich dalszej marginalizacji. Organizacje powinny aktywnie przeciwdziałać temu zjawisku, tworząc środowisko wspierające dobrostan oraz zdrowie psychiczne młodych pracowników.

Takie podejście nie oznacza jedynie pojedynczych inicjatyw, ale systemową zmianę, obejmującą elastyczne warunki pracy, realny dostęp do wsparcia psychologicznego oraz kulturę organizacyjną sprzyjającą work-life balance.

Ważnym elementem tej strategii jest wzmacnianie odporności psychicznej oraz kapitału psychologicznego młodych pracowników poprzez coaching, mentoring i programy rozwojowe. Jednak równie istotna jest zmiana narracji – odejście od stygmatyzacji na rzecz zrozumienia i wsparcia.

Dbając o zdrowie psychiczne młodego pokolenia, organizacje nie tylko tworzą bardziej przyjazne środowisko pracy, ale także inwestują w swoją przyszłość. Dobrostan psychiczny przekłada się m.in. na większe zaangażowanie, kreatywność, innowacyjność i lojalność pracowników, co istotnie wpływa na sukces i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych firm.

## **Budowanie autentycznej kultury dialogu rozwojowego**

**Magdalena Budna-Ptaszek**

Jednym z wyzwań organizacji jest to, że rozmowy o rozwoju talentów często mają charakter doraźny i reaktywny, zamiast być elementem spójnej, długofalowej strategii. Pracownicy często otrzymują feedback dopiero w kluczowych momentach, takich jak rozmowy oceniające, decyzje o awansie czy exit interview. Tymczasem rozwój talentów powinien być procesem ciągłym, opartym na regularnym dialogu i transparentnych ścieżkach rozwoju.

Autentyczna kultura dialogu rozwojowego polega na systematycznym zainteresowaniu ścieżką zawodową pracownika, nie tylko wtedy, gdy organizacja musi podjąć decyzję o jego przyszłości. Ważne jest, aby tworzyć przestrzeń do rozmowy o ambicjach, mocnych stronach i oczekiwaniach – tak, by pracownik czuł, że jego rola w firmie jest dopasowana do jego potencjału.

Nieporozumienia w zakresie oczekiwań i aspiracji często prowadzą do rozczarowania i rotacji. Jednym z powszechnych błędów jest automatyczne traktowanie awansu na stanowisko menedżerskie jako jedynej ścieżki rozwoju. Tymczasem wiele osób odnajduje satysfakcję w rozwijaniu się jako eksperci, a nie liderzy zespołów. Jeśli organizacja nie identyfikuje tych różnic i nie dostosowuje do nich ścieżek kariery, ryzykuje utratę wartościowych talentów.

Aby dialog rozwojowy był skuteczny, powinien stać się integralną częścią kultury organizacyjnej, a nie tylko okazjonalnym działaniem. Dobre praktyki obejmują regularne przeglądy kompetencji, personalizowane programy rozwojowe i elastyczne ścieżki kariery. Takie podejście zwiększa zaangażowanie pracowników, buduje ich lojalność wobec firmy i zmniejsza rotację.

Rozwój talentów wymaga równie starannego podejścia, jak rozwój produktów i usług. Tak jak dostosowujemy ofertę do potrzeb klientów, powinniśmy personalizować programy rozwojowe dla naszych pracowników – bo każdy z nich jest talentem, który może wnieść unikalną wartość do organizacji.

## **Podsumowanie**

Wspieranie talentów w organizacji to proces wielowymiarowy, wymagający zarówno świadomego przywództwa, jak i systemowych działań. To co wielokrotnie zostało

podczas panelu podkreślone, to fakt że budowanie środowiska sprzyjającego rozwojowi pracowników nie polega jedynie na identyfikowaniu jednostek o wyjątkowych umiejętnościach, ale przede wszystkim na tworzeniu warunków, w których każdy może wykorzystać swój potencjał.

Zaprezentowane dziewięć dobrych praktyk pokazuje, jak organizacje mogą realnie wspierać swoich pracowników – poprzez tworzenie kultury innowacyjności, wzmacnianie inkluzywności, promowanie współpracy międzypokoleniowej, nadawanie pracy sensu czy personalizowanie ścieżek rozwojowych. Kluczowym wnioskiem płynącym z dyskusji jest to, że organizacje, które stawiają na bezpieczeństwo psychologiczne, otwartą komunikację i autentyczny dialog, nie tylko przyciągają i zatrzymują najlepszych ludzi, ale także budują odporne i efektywne zespoły.

W dobie dynamicznych zmian rynkowych i rosnących oczekiwań wobec pracodawców, umiejętność rozwijania talentów staje się jednym z najważniejszych czynników sukcesu organizacji. Zastosowanie zidentyfikowanych praktyk w codziennym zarządzaniu nie tylko zwiększa zaangażowanie i motywację pracowników, ale także tworzy kulturę pracy, w której ludzie chcą zostać, rozwijać się i wspólnie osiągać ambitne cele.



## TRZY BŁĘDY PODCZAS SESJI ORAZ JAK ICH UNIKNAĆ

EWA ZIĘCINA

**P**odczas Konferencji mieliśmy przyjemność gościć Ewę Zięcinę – doświadczoną coach, supervisor oraz nauczycielkę coachingu, która w swojej praktyce nie tylko wspiera rozwój innych, ale także dba o podnoszenie standardów pracy coachów. Ewa Zięcina była prelegentką podczas X edycji Konferencji i ponownie podzieliła się swoją ekspercką wiedzą, wskazując na kluczowe pułapki, jakie mogą pojawiać się w trakcie sesji coachingowych.

W swoim wystąpieniu „Trzy najczęstsze błędy podczas sesji coachingowej” Ewa zaprosiła uczestników do refleksji nad własnym warszatem, podkreślając, jak istotne jest uczenie się na błędach – nie tylko własnych, ale i cudzych. Przedstawiła trzy fundamentalne błędy, które mogą negatywnie wpływać na efektywność sesji coachingowej, a następnie omówiła sposoby ich unikania.

- **Brak ustalenia celu na sesję** – coaching to proces, który wymaga precyzyjnego określenia, czym klient chce się zająć tu i teraz, nie tylko w kontekście ogólnych dążeń, ale również konkretnego celu na daną sesję.
- **Bycie wyłącznie słuchaczem** – choć aktywne słuchanie jest kluczowe, coach nie powinien być jedynie

„uchem”, lecz również moderatorem procesu, który dba o strukturę rozmowy i pomaga klientowi dostrzec nowe perspektywy.

- **Brak pytania przeglądowego na zakończenie** – podsumowanie wniosków klienta pozwala na świadome zamknięcie sesji, a także buduje spójność całego procesu coachingowego.

Ewa podkreśliła, że błędy w coachingu są nieuniknione, ale kluczowe jest ich dostrzeganie i wyciąganie wniosków. Jej wystąpienie było pełne praktycznych wskazówek i inspirujących przykładów, które pomogą każdemu coachowi udoskonalić swój warsztat.

Zapraszamy do obejrzenia pełnego nagrania wystąpienia Ewy Zięciny, aby w pełni zgłębić te trzy kluczowe aspekty sesji coachingowej i dowiedzieć się, jak jeszcze skuteczniej prowadzić procesy coachingowe!



PS. Dodaj Ewę do swojej sieci na LinkedIn



**KLIKNIJ, ABY  
OBEJRZĆ**



# ZAINSPIRUJ SIĘ ULUBIONYMI NARZĘDZIAMI COACHINGOWYMI

## PRELEGENCI Z POPRZEDNICH EDYCJI

Z ogromną radością powitaliśmy podczas XIII Konferencji Coachingu prelegentów z wcześniejszych edycji, którzy chętnie do nas wracają i ponownie dzielą się swoją wiedzą. Tym razem przygotowali dla uczestników wyjątkową niespodziankę – podzielili się swoimi ulubionymi narzędziami coachingowymi. Ich doświadczenie i pasja do rozwoju osobistego inspirują i wzbogacają warsztat każdego coacha. Oto narzędzia, które zaprezentowali:

### **SCHEMAT THOMANNA**

 **JOANNA GRELLA**

Schemat Thomanna to struktura pozwalająca klientowi głębiej określić temat sesji poprzez analizę sytuacji kluczowej, kontekstu systemowego, emocji i potrzeb. Dzięki niemu coaching staje się bardziej precyzyjny i skuteczny.

### **PRACA NAD STRESEM JAKO SYGNAŁEM DO DZIAŁANIA**

 **DAGMARA NOWICKA**

Stres można potraktować jako informację i wyzwanie – kluczowe pytania pomagają klientowi zobaczyć w nim motywację do działania i narzędzie do osiągnięcia celów.

### **OŚ CZASU PO REALIZACJI CELU**

 **ROBERT STRELAU**

Praca z dwiema osiami czasu – jedną, gdzie cel został osiągnięty, i drugą, gdzie nie – pozwala klientowi ocenić długofalowe skutki swoich decyzji i wzmocnić motywację do działania.

### **TEST GALLUPA**

 **EWA JANOWSKA**

Badanie talentów i mocnych stron klienta pomaga mu skupić się na swoim potencjale, zamiast na ograniczeniach, oraz skutecznie wykorzystywać naturalne predyspozycje w rozwoju zawodowym.

### **SŁUCHANIE**

 **ZBIGNIEW KIERAS**

Słuchanie to fundament coachingu – od poziomu aktywnego po głębokie, intuicyjne rozumienie klienta. Właściwe słuchanie otwiera przestrzeń na najważniejsze pytania i kluczowe zmiany.

### **KOŁO PRIORYTETÓW**

 **JOANNA ŻUKOWSKA**

Narzędzie to pomaga klientowi ocenić, które obszary życia są dla niego kluczowe, a następnie zidentyfikować luki między priorytetami a rzeczywistością, by efektywnie planować rozwój.

### **ANALIZA ZMIANY NA PODSTAWIE KOŁA ŻYCIA**

 **ANNA SOBCZAK**

Refleksja nad zmianą w poszczególnych obszarach życia pozwala klientowi dostrzec postępy i docenić własny rozwój, jednocześnie definiując dalsze kroki w pracy nad sobą.

Każde z tych narzędzi to cenne wsparcie dla coachów i klientów. Dziękujemy naszym prelegentom za ich wkład w rozwój społeczności coachingowej i zapraszamy do odkrywania tych metod w codziennej praktyce!

**KLIKNIJ, ABY  
OBEJRZYĆ**





# ROZWIJAJ KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI W AKADEMII PROFESJONALNEGO COACHA SGH

## STUDIA PODYPLOMOWE

**W** dzisiejszym świecie, gdzie dynamika zmian definiuje nowe standardy w każdej dziedzinie działalności, kluczowe stają się umiejętności, które pozwolą nie tylko nadążyć za tymi zmianami, ale i wyznaczać kierunki rozwoju. Tzw. kompetencje przyszłości, jak kreatywność, krytyczne myślenie, komunikacja i współpraca, zyskują na znaczeniu, stając się fundamentem poszukiwanych przez pracodawców talentów.

Akademia Profesjonalnego Coacha, realizowana we współpracy z CoachWise™, to miejsce, gdzie te cenne umiejętności są rozwijane, przygotowując Cię do bycia liderem zmian, niezależnie od ścieżki kariery, którą wybierzesz.

Nasze studia podyplomowe oferują kompleksowy program, który umożliwi dogłębne poznanie procesu coachingowego i nabycie praktycznej wiedzy, niezbędnej do efektywnej i skutecznej pracy z ludźmi. Zakres programu realizowany we współpracy z CoachWise™ jest **zatwierdzony przez International Coach Federation (ICF)** – największe i najbardziej prestiżowe stowarzyszenie zawodowe coachów na świecie.

Akredytacja naszego programu w ICF nie tylko gwarantuje najwyższą jakość edukacji, ale także umożliwia uproszczoną procedurę egzaminacyjną dla coachów. Dzięki temu nasi absolwenci mogą łatwiej spełnić wymagane kryteria

na drodze do uzyskania akredytacji ICF na poziomie ACC, otwierając przed sobą drzwi do międzynarodowej kariery w coachingu.

Ukończenie studiów w Akademii Profesjonalnego Coacha SGH wiąże się z **uzyskaniem podwójnego dyplomu – świadectwa SGH oraz certyfikatu Coachwise S.A.**, co stanowi potwierdzenie najwyższej jakości przygotowania do roli profesjonalnego coacha. Zapraszamy Cię do podjęcia tej wyjątkowej podróży rozwojowej, która nie tylko otworzy przed Tobą nowe możliwości zawodowe, ale również pozwoli na osobisty rozwój i osiągnięcie pełni potencjału.

Nie zwlekaj, **zaczynij swoją przygodę z coachingiem już dziś i odkryj, jak możesz przyczynić się do kreowania lepszego jutra**, zarówno dla siebie, jak i dla innych. Dowiedz się więcej o Akademii Profesjonalnego Coacha i dołącz do grona liderów przyszłości. Link do szczegółowych informacji znajdziesz poniżej.



**KLIKNIJ  
I SPRAWDŹ**

AKADEMIA  
PROFESJONALNEGO

**COACHA**

studia  
podyplomowe  
w SGH

PARTNER

**SGH**

**CoachWise™**

# XIII KONFERENCJA COACHINGU W LICZBACH

## IDZIEMY DO PRZODU!

Rośniemy każdego roku. Nasze wydarzenie przyciągnęło jeszcze więcej Uczestników, niż edycja XII (która już była rekordowa). Cieszymy się, że nasza Konferencja odpowiada na Wasze potrzeby. Oto kilka liczb z tegorocznej edycji.



# 1 045

uczestników oglądających  
na żywo



# 805

osób oglądających  
w szczytowym momencie



# 4:36h

średni czas uczestnictwa  
(64% wydarzenia)



# 197 dni

łącznie czas oglądania  
Konferencji przez  
wszystkich Uczestników



# 166

łącznie liczba  
slajdów na Konferencji



# 97

przygotowanych grafik  
i materiałów promocyjnych



# 15

osób podzieliło się swoją  
wiedzą oraz cennym  
doświadczeniem



# 166

postów na LinkedIn  
dotyczących Konferencji

**PS. Budujemy grupę na LinkedIn – Profesjonalny Coaching.**  
Chcemy połączyć osoby zainteresowane rozwojem osobistym. Dołączysz?



# COACHING INSIDER

Chcesz rozwijać swoje kompetencje coachingowe?

A może masz ochotę podzielić się swoją wiedzą oraz doświadczeniem w obszarze coachingu oraz rozwoju osobistego?

Dołącz do nas.

Razem stworzymy miejsce, które połączy profesjonalistów z osobami zainteresowanymi rozwojem własnym, jak i swoich zespołów w organizacjach.



[coachinginsider.pl](https://coachinginsider.pl)

inspiracja | wiedza | rozwój



## ZOBACZ VIDEO PODSUMOWANIE XIII KONFERENCJI COACHINGU

### SKRÓT WYDARZENIA

**Z**apraszamy do obejrzenia video podsumowującego XIII Konferencję Coachingu – **WSPIERAMY TALENTY**. Materiał zawiera najważniejsze momenty naszego inspirującego wydarzenia i jest dostępny na oficjalnym kanale SGH w serwisie YouTube.

W ponad 45-minutowym filmie znajdziecie esencję wystąpień ekspertów oraz kluczowe wnioski z panelu dyskusyjnego „Organizacja pełna talentów”. Do dyskusji dołączyła dr hab. Joanna Żukowska, prof. SGH. Wydarzenie poprowadził Robert Strelau – koordynator Konferencji Coachingu.

Materiał ten to doskonała okazja do refleksji nad poruszonymi tematami oraz zdobycia praktycznych wskazówek dotyczących zarządzania i rozwoju talentów w organizacjach. Konferencja wyróżnia się bogactwem treści i stanowi cenne źródło wiedzy zarówno dla praktyków, jak i osób zajmujących się coachingiem od strony badawczej.

W video znalazły się także wyjątkowe wystąpienia gościnne, które wzbogaciły tegoroczną edycję.



### Timeline

- 00:00** – Wstęp
- 04:09** – dr hab. Beata Buchelt, prof UEK
- 05:00** – Marta Bara
- 07:05** – Agnieszka Grys
- 10:31** – Malwina Faliszewska
- 11:20** – Magdalena Budna-Ptaszek
- 12:49** – Jacek Bełdowski
- 16:36** – Agnieszka Zawadzka-Jabtonowska
- 18:57** – Dyskusja prelegentów
- 26:00** – 3 najczęstsze błędy podczas sesji
- 35:53** – Ulubione narzędzia Prelegentów

# PODZIĘKOWANIA

## KONFERENCJA COACHINGU WYMAGA SPORO PRZYGOTOWAŃ

Z całego serca dziękujemy wszystkim prelegentom XIII Konferencji Coachingu, którzy podzielili się z nami swoją wiedzą, doświadczeniem i inspiracjami. Wyrazy uznania kierujemy do: dr hab. Beaty Buchelt, prof. UEK, Marty Bary, Agnieszki Grys, Malwiny Faliszewskiej, Magdaleny Budnej-Ptaszek, Jacka Bełdowskiego oraz Agnieszki Zawadzkiej-Jabłonowskiej za ich zaangażowanie i niezwykle prelekcje.

W tym roku nasze wydarzenie urozmaiciły także wystąpienia osób, które gościły na naszych konferencjach w poprzednich latach. Serdecznie dziękujemy Ewie Zięcinie, Joannie Greli, Dagmarze Nowickiej, Robertowi Strelau, Ewie Janowskiej, Zbigniewowi Kierasowi oraz dr hab. Joannie Żukowskiej, prof. SGH oraz Annie Sobczak za ich cenny wkład i zaangażowanie.

Organizacja takiego wydarzenia to ogromne wyzwanie, wymagające precyzyjnego planowania i pracy zespołowej. Pragniemy wyrazić głęboką wdzięczność naszemu Komitetowi Organizacyjnemu: dr hab. Joannie Żukowskiej, prof. SGH, mgr Robertowi Strelau oraz mgr Agnieszce Kiersnowskiej za ich oddanie, profesjonalizm i troskę o każdy szczegół.

Serdeczne podziękowania składamy także Jego Magnificencji Rektorowi SGH, dr. hab. Piotrowi Wachowiakowi, prof. SGH, za honorowy patronat nad Konferencją. Dziękujemy również Dziekanowi Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, dr. hab. Gabrielowi Głowce, prof. SGH, oraz Dyrektorce Instytutu Przedsiębiorstwa, prof. dr hab. Hannie Godlewskiej-Majkowskiej, za ich nieustające wsparcie i życzliwość.

Nieoceniony wkład w realizację Konferencji mieli również członkowie Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji SGH. Szczególne podziękowania kierujemy do Michała Oracza za koordynację działań SKN, a także Bartłomieja Gańko, Bożeny Huk, Filipa Wolańskiego, Laury Pajączkowskiej, Weroniki Martini, Wiktora Wieteska, Yuli Zalokotskiej oraz przewodniczącego SKN Kacpra Juca za ich ciężką pracę i entuzjazm.

Jesteśmy niezwykle wdzięczni naszym Partnerom – CoachWise™, ICF Polska, Izbie Coachingu oraz EMCC Poland – za wsparcie merytoryczne i współpracę przy organizacji tego wydarzenia.

Ostatnie, ale równie ważne podziękowania należą się Wam – naszym Uczestnikom. Dziękujemy za aktywne uczestnictwo, inspirujące pytania, pomoc w promocji wydarzenia oraz ciepłe słowa. Wasz pozytywny odbiór jest dla nas dowodem, że Konferencja Coachingu ma głęboki sens i jest odpowiedzią na potrzeby naszej społeczności. Dzięki Wam możemy zapewnić, że będziemy ją kontynuować.

### PARTNERZY





# WSPIERAMY TALENTY

ZESZYT POKONFERENCYJNY

**Instytut Przedsiębiorstwa**  
**Zakład Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu**  
tel.: +48 22 564 86 71  
e-mail: [ip@sgh.waw.pl](mailto:ip@sgh.waw.pl)

# SGH

Warszawa 2025

Copyright © | Szkoła Główna Handlowa w Warszawie