

Perswazyjność dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi – metafory w coachingu

Magdalena Bielenia-Grajewska

Institut Anglistyki i Amerykanistyki, Wydział Filologiczny, Uniwersytet Gdański

Ważna rola komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi (zsl) prowadzi do wzrostu zainteresowania dyskursywnym aspektem takiego zarządzania. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na metaforyczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi, ukazując przede wszystkim perswazyjny charakter metafor i ich rolę w komunikacji coachingowej. Kluczowe cechy charakterystyczne dla tego typu dyskursu zostały zilustrowane przykładami pochodzącymi z książek przeznaczonych dla osób chcących poszerzyć swoją wiedzę w zakresie coachingu. Na podstawie zebranych przykładów wytypowano główne domeny wykorzystywane w coachingu, takie jak sport, biologia, medycyna, podróż, bajka i kuchnia.

Słowa kluczowe: metafory, komunikacja, dyskurs, zasoby ludzkie, coaching

Wprowadzenie

Współczesne czasy wymagają od osób i organizacji coraz większego dostosowania się do zmian zachodzących w dynamicznym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Jak podkreśla M. Romanowska (2010), źródłem największych turbulencji dla organizacji jest jej otoczenie zewnętrzne, ponieważ zmiany zachodzące wewnątrz organizacji w większości podlegają kontroli przez osoby stojące na czele danej firmy. Na czynniki zewnętrzne, np. związane z trudną sytuacją pogodową, mającą wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa, możliwość oddziaływania pracowników jest znikoma. Ale już zmiany kulturowe, które są trudno albo wręcz niesterowalne (Koźmiński, 2016), wymagają zaangażowania kadry zarządzającej. Jak twierdzą M. Gableta i A. Bodak (2013), dynamiczne

zmiany w rzeczywistości gospodarczej wpływają na wzrost wymiaru personalnego w organizacjach. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga elastyczności na poziomie zarówno pracownika, jak i organizacji oraz szeroko pojętych interesariuszy (Juchnowicz, 2016), gdyż np. talent podlega oddziaływaniom wewnętrznym i zewnętrznym (Miś, Poczowski, 2016). Ponadto, coraz większego znaczenia nabiera jednostkowa umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami życiowymi, doskonalona nie tylko poprzez specjalistyczne szkolenia, lecz także za pomocą poradników łatwo dostępnych na księgarskim rynku. W związku z tym indywidualna praca z doświadczonym coachem oraz lektura literatury zorientowanej na samokształcenie wpływają na wzrost zainteresowania coachingiem w zakresie zarówno organizacyjnym, jak i indywidualnym.

Komunikacyjny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi

Istnieje kilka czynników, które determinują istotność analizy zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy dyskursywnej. Istotnym aspektem jest dopasowanie pracownik–organizacja, będące kluczową determinantą produktywności indywidualnej. Wymienione dopasowanie można analizować, biorąc pod uwagę dopasowania: człowiek–praca, człowiek–organizacja, człowiek–zespół oraz człowiek–przełożony (Wojtczuk-Turek, 2016). W związku z istotą dopasowania człowiek–organizacja jego efektywność zależy od polityki komunikacyjnej realizowanej zarówno przez pracowników, jak i organizację. Rola komunikacji wynika także ze złożoności współczesnych procesów i produktów. Ważnym zagadnieniem podejmowanym w nowoczesnym zarządzaniu jest tzw. zasada ciemności, która dotyczy ograniczeń znajomości danego systemu. W związku z faktem, że każdy członek zespołu dysponuje tylko niepełnym modelem mentalnym danego projektu, niezbędne jest wspólne planowanie i podejmowanie decyzji (Appelo, 2016). Wymieniona sytuacja wymaga współdziałania i efektywnej komunikacji w celu wymiany wiedzy i doświadczeń. Ponadto, w organizacjach często ma miejsce tzw. dialog głuchych. Jak twierdzi E. Gobillot (2008, s. 189): „wszyscy siedzący wokół stołu próbują wywierać wpływ na pozostałych, chcąc uzyskać określony efekt. Dlatego gdy jeden mówi, drugi w tym czasie koncentruje się na szukaniu argumentów na poparcie swoich racji. We własnych wypowiedziach nikt nie korzysta z tego, co do rozmowy wnoszą inne osoby”. Istotne staje się więc kształcenie pracowników organizacji w zakresie efektywnej komunikacji, polegającej nie tylko na wygłaszaniu własnych racji, lecz także na słuchaniu opinii innych i ustosunkowaniu się do nich. Jednym z istotnych aspektów komunikacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi jest umiejętność stosowania perswazji.

Perswazja – definicja

Perswazja jest terminem, który ma wiele definicji w literaturze tematu i jako zjawisko może być rozpatrywane z wielu stron. Jedną z możliwości jest omawianie perswazji, biorąc pod uwagę manipulację i przedstawiając perswazję w bardziej pozytywnym świetle niż manipulację. Jak twierdzi D.J. O’Keefe (2016), zamiast stosować definicję, można rozważać perswazję za pomocą jej istotnych cech. Pierwsza z nich to udana próba przekonania. Biorąc pod uwagę tę właściwość, sukces stanowi istotny element perswazji. Drugą cechą jest intencjonalność perswazji – celem osoby agitującej jest przekonanie drugiej strony do swoich racji. Trzecim aspektem perswazji jest wolność po stronie osoby przekonywanej (wolność wyboru i dobrowolność decyzji). Czwartą cechą jest powiązanie perswazji z komunikacją, przede wszystkim z jej wymiarem werbalnym. Ostatnim aspektem jest zmiana w sferze mentalnej po stronie osoby przekonywanej. Nawet jeśli celem jest wywołanie zmiany w sferze czynności (np. zakup danej rzeczy), to zmiana dotyczy przede wszystkim sposobu myślenia (np. o swoich potrzebach i ich realizacji za pomocą zakupów). Rola perswazji wynika także ze zmian, które zachodzą w przywództwie. Po pierwsze, klienci podkreślają coraz bardziej rolę relacji w ich wyborach konsumpcyjnych, mających większe oddziaływanie niż bodźce ekonomiczne. Po drugie, rośnie znaczenie organizacji opartych na zasobach ludzkich, nie zaś na formalnej strukturze ze sztywnie określonymi obowiązkami i odpowiedzialnością. Kolejna cecha to rola sieci nieformalnych powiązań. Przywódcy-integratorzy stymulują dialog i konstruktywne rozmowy (Gobillot, 2008).

Perswazja w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wzrost znaczenia perswazji w zarządzaniu zasobami ludzkimi (zsl) wynika ze zmian zachodzących w komunikacji marketingowej. Zdaniem Ł. Sułkowskiego (2011, s. 67–68): „komunikacja marketingowa i promocja mają coraz bardziej manipulacyjny charakter. Kreacja medialna przedsiębiorstw i ich produktów jest wzmacniana przez pragmatyczne i instrumentalne cele, tj. osiągnięcie założonego udziału w rynku, poziomu rentowności produktu czy też zysku”. Sytuacja ta wpływa niekorzystnie na zarządzanie zasobami ludzkimi. Według wspomnianego autora (Sułkowski, 2011, s. 68): „pracownicy z jednej strony poddawani są naciskowi propagandy, z drugiej zaś dostrzegają jej manipulacyjny charakter i stosowanie nieuczciwych «chwytów». Stawia to personel w dwuznacznej sytuacji, zachodzi bowiem konflikt wartości, co może skłaniać do przyjmowania

postaw cynicznych”. Biorąc pod uwagę złożoność sytuacji, której muszą stawić czoła pracownicy współczesnych organizacji, coraz większego znaczenia nabiera zrozumienie mechanizmów perswazji i ich wykorzystanie w zż. Ze względu na stosunkowo szeroki obszar badawczy, w tym artykule dyskusja na temat perswazji w zarządzaniu zasobami ludzkimi została skoncentrowana na perswazyjnym wymiarze coachingu.

Coaching

Jak twierdzą M. Armstrong i S. Taylor (2016), coaching i mentoring są istotne w pracy specjalistów ds. HR, gdyż pomagają im zwiększać potencjał pracowników w zakresie posiadanej wiedzy i umiejętności oraz instruować menedżerów operacyjnych, jak należy prowadzić czynności mające na celu uczenie się i rozwój. Coaching „to – w najprostszym ujęciu – rozmowa lub seria rozmów jednej osoby z drugą. Osoba występująca w roli trenera zmierza do ukształtowania rozmowy, która przyniesie korzyści drugiej osobie (podopiecznemu) w sposób nawiązujący do jej procesów uczenia się i rozwoju” (Starr, 2005, s. 10). W tym przypadku komunikacja jest szczególnie istotna, umożliwiając nie tylko wymianę wiedzy, lecz także przekonanie do swoich rozwiązań. Komunikacja analizowana jest także z perspektywy jej wieloetapowości, np. rozmowa coachingowa składa się z kontraktu, wizualizacji (racjonalnej i emocjonalnej), docenienia, celu i zobowiązania (Tracy, Kozak, 2012). Inną możliwością badania perswazji w coachingu jest analiza jej znaczenia z perspektywy tekstu. Jak twierdzi N. Carr (2010, s. 118): „w miarę jak umysł ludzki przyzwyczaja się do patchworkowego charakteru treści publikowanych w Internecie, firmy medialne muszą się dostosować do nowych oczekiwań klientów”. W związku z dynamicznym charakterem współczesnych tekstów dotyczących coachingu, ich autorzy powinni brać pod uwagę potrzeby i wymagania odbiorców komunikatów. Następnym zagadnieniem jest konieczność dostosowania komunikatu, biorąc pod uwagę osobę, rolę, firmę i branżę (Dixon, Adamson, 2011). Oprócz analizy perswazji na poziomie tekstu warto się także skoncentrować na roli narzędzi gramatycznych i leksykalnych w perswazji stosowanej w coachingu. Rolę nasycenia nominalizacją w zdaniach i ich wpływu na rozumienie tekstu omawia M. Bennewicz (2011), podkreślając, że celem stosowania nominalizacji jest ukrywanie prawdziwych intencji, nadanie kompetencjom lub wiedzy cech wyjątkowości lub unikalności.

Metafory w coachingu

Jak zwraca uwagę Ł. Sułkowski (2011, s. 63): „analiza dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na instrumentalną racjonalność tego dyskursu. Przede wszystkim wspomniany «zasób» stał się metaforą rdzeniową. Procesy zarządzania ludźmi realizowane są poprzez: planowanie przepływu zasobów ludzkich, nabór zasobów, motywowanie zasobów, rozwój zasobów”. W związku z możliwością analizy perswazji z perspektywy słowa, warto się zastanowić nad rolą języka symbolicznego, zwłaszcza metafor, w nowoczesnym coachingu. Rola metafor w coachingu jest podkreślana zarówno przez autorów zajmujących się coachingiem (zob. Briones Barco, 2015; Parkin, 2003), jak i przez osoby prowadzące szkolenia. Istnieje kilka przyczyn popularności metafor w coachingu. Pierwsza z nich dotyczy możliwości badań metafory; metafora nie jest tylko słowem lub zwrotem – metaforą może być także opowieść lub anegdota, czyniąc metaforę jednym z najczęściej występujących narzędzi coachingowych. Mimo iż wskazany sposób analizy traktuje zjawisko perswazji w skali mikro, należy pamiętać, że język symboliczny nie istnieje w próżni, tworząc zamknięty system znaczeń. Jak twierdzi A. Robbins (1996, s. 78): „za każdą metaforą kryją się nasze przekonania. Kiedy więc wybierasz jakąś metaforę do opisanego własnej sytuacji, wraz z nią wybierasz przekonania, które ją wspierają”.

Efektywność metafor i częstotliwość ich stosowania wynika także z ich cech charakterystycznych. Po pierwsze, metafory są często stosowane przy omawianiu trudnych sytuacji społecznych, np. fuzje i przejęcia. Używanie nazw pochodzących ze świata bajek czy zwierząt (np. uścisk niedźwiedzia, czarny rycerz, śpiąca królewna) ma za zadanie przekonać odbiorców, że sytuacja nie jest bardzo negatywna. Drugim ważnym elementem jest aspekt edukacyjny – dzięki metaforom trudne pojęcia ekonomiczne stają się łatwiejsze do zrozumienia przez laika. Należy też pamiętać o ekonomii języka symbolicznego – komunikat przekazany za pomocą metafor jest krótki i efektywny, co stanowi istotną cechę współczesnych mediów społecznościowych i ogólnie komunikacji prowadzonej *on-line* (Bielenia-Grajewska, 2015). Język symboliczny oferuje także możliwość gradacji opisywanego zjawiska – metafory odpowiadają wartości, np. złoty spadochron dla top menedżerów, srebrny parasol dla menedżerów niższego szczebla (Bielenia-Grajewska, 2014b).

Perswazja realizowana przez metafory może być także analizowana w aspekcie organizacyjnym i indywidualnym. Metaforyczny wymiar perswazji w aspekcie organizacyjnym może być badany, kiedy weźmie się pod uwagę to, jak organizacja kreuje swoją tożsamość wśród szeroko pojętych interesariuszy oraz jak jest ona postrzegana przez osoby związane z nią bezpośrednio i pośrednio. Przykładem

takich metafor są: Organizacja Nauczyciel, Organizacja Sieć, Organizacja Obrońca, Organizacja Tradycjonalista, Organizacja Przewodnik oraz Organizacja Rodzina (Bielena-Grajewska, 2014a). Z kolei aspekt indywidualny dotyczy stosowania metafor przez poszczególnych interlokutorów.

Należy też pamiętać, że metafory się zmieniają, niektóre z nich stają się mniej popularne wraz z upływem czasu. N. Carr (2010, s. 35) zwraca uwagę, że: „koncepcja dorosłego mózgu jako niezmienniej maszyny fizjologicznej zasadała się na metaforze z czasów rewolucji przemysłowej, kiedy to postrzegano mózg ludzki mechanistycznie. Według niej układ nerwowy, jak maszyna parowa lub prądnica, składa się z wielu części, a każda z nich ma konkretny, stały cel i w ten sposób przyczynia się do skutecznego funkcjonowania działania całego ustroju. Pozostałe części nie zmieniają ani kształtu, ani funkcji, ponieważ natychmiast i niepowstrzymanie wywołałoby to awarię maszyny”. Jak twierdzą B. Tracy i R. Kozak (2012, s. 102): „kiedyś duża firma przypominała statek, na czele którego stał kapitan. To on wiedział, dokąd ten statek płynie, i podejmował wszystkie decyzje, a pozostali członkowie załogi wykonywali jego rozkazy. Dzisiaj firma, która chce skutecznie działać, musi przypominać raczej flotyllę małych stateczków, z których każdy ma swojego kapitana, wiedzącego, dokąd płynie, potrafiącego reagować na zmieniające się warunki i samodzielnie korygującego kurs”.

Oprócz czynników historyczno-społecznych wpływających na sposób postrzegania rzeczywistości, należy też pamiętać, że metafora powinna być dobrze dobrana do odbiorców. Jest to istotne szczególnie w przypadku uczestników szkoleń pochodzących z różnych kultur czy będących w różnym wieku.

Domeny wykorzystywane w coachingu

W celu ukazania metaforycznego wymiaru zszl analizie poddano 15 książek poświęconych coachingowi. Na podstawie zgromadzonego materiału badawczego wyróżniono kilka domen (sport, biologia, medycyna, podróż, bajka, kuchnia), które najczęściej powtarzają się w literaturze dotyczącej coachingu. Wyodrębnione domeny zostały zobrazowane przykładami pochodzącymi z analizowanych książek.

Sport. Metafory sportu są często wykorzystywane w coachingu. Ich popularność wynika z następujących cech charakterystycznych. Za sukces coachingu rzadko kiedy jest odpowiedzialna jedna osoba – efektywny coaching wymaga współpracy co najmniej dwóch osób, tworząc tzw. *team spirit*, który jest jednym z istotniejszych elementów efektywnego coachingu. Należy podkreślić, że coach nie musi być obecny osobiście podczas coachingu. Współcześnie część osób korzysta z poradników zastępujących udział w szkoleniu. Analizując zastosowanie domeny sportu w coachingu, warto zaprezentować kilka dziedzin wykorzystywanych przez

coachów w dyskursie. Pokonywanie wyzwań w życiu prywatnym i zawodowym jest postrzegane jako bieg przez płotki: „Pan Honda nie pozwalał, by jakkolwiek tragedia, problem czy kaprys okoliczności stanęły mu na drodze. Wręcz odwrotnie. Często postanawiał, że najpoważniejsze przeszkody na swojej drodze będzie traktował jak płotki, które musi przeskoczyć w biegu, by osiągnąć swoje cele” (Robbins, 1996, s. 32–33). Kolejną dyscypliną jest piłka nożna, pozwalająca na zobrazowanie życia jako rozgrywanie meczu: „dopiero kiedy przyjmiesz pełną odpowiedzialność za swoją sytuację życiową, bez wymówek i obwiniania innych, staniesz na mentalnej pozycji do kopnięcia długiej piłki swojego życia” (Tracy, 2012, s. 93). Ten sam autor porównuje także realizację swoich talentów do zamiaru strzelenia gola: „wszędzie wokół widzisz mężczyzn i kobiety, które podchwycili swoje największe talenty, jak piłkę w futbolu, i biegną z nimi do bramki” (Tracy, 2012, s. 113). Z kolei tenis pozwala zwrócić uwagę na rolę praktyki w doskonaleniu umiejętności: „musisz ćwiczyć swoje myślenie. Zrozumienie, na czym polega gra w tenisa, to nie to samo, co wyjście na kort i rozegranie dobrego seta. Tak samo jest jak z jazdą na nartach, gotowaniem, grą na pianinie czy pisaniem programów komputerowych. Umiejętności trzeba ćwiczyć” (Bono De, 1999, s. 24). Na sukces sportowca składa się praca wielu osób, także tych, którzy kibicują i zagrzewają do podejmowania i realizowania wyzwań. Ten aspekt jest także wskazany w następującym cytacie, porównującym coacha do cheerleadera: „trener nie tylko rzuca podopiecznym wyzwania zmuszające ich do wyznaczania sobie ambitnych celów i podejmowania działań, ale także wspiera ich – podobnie jak cheerleader stojący na bocznej stronie boiska” (Hargrove, 2006, s. 61). Ta perspektywa wskazuje także na wielość ról, które powinien odegrać dobry coach w efektywnym procesie coachingu.

Biologia. Kolejną domeną oferującą liczne konotacje jest biologia. Metafory pochodzące ze świata roślin i zwierząt są ponadczasowe. Jak twierdzi N. Carr (2010, s. 234): „stare metafory botaniczne pamięci, kładące nacisk na ciągły rozwój organiczny, okazują się zaskakująco nośne. Tak naprawdę wydają się trafniejsze niż nowe, modne metafory, które nawiązują do nowoczesnych technologii, a które przedstawiają biologiczną pamięć jak zbiór precyzyjnie zdefiniowanych bitów z danymi cyfrowymi, przechowywanych w bazach danych i przetwarzanych przez układy scalone komputera”. Biorąc pod uwagę domenę biologii, można wyróżnić kilka aspektów. Procesualność coachingu i dbanie o każdą jego fazę są opisywane za pomocą biologicznych metafor, które ilustrują proces wzrostu. Pierwsza z nich to symbolika ziarna i plonów: „innymi słowy wiedziałem, że jeśli będę przez cały czas dbał o zasiane ziarna, jeśli będę nadal właściwie postępował, przetrwa zimę i wiosnę życia, by latem zebrać plony wielu lat pozornie bezowocnych wysiłków” (Robbins, 1996, s. 27). Podobne skojarzenia wywołuje nasiono: „załóżmy na przykład, że jesteś nasieniem kwiatka. Jeśli znajdujesz się pod ziemią,

Twoją naturalną drogą będzie pięcie się w górę, eksplorowanie otoczenia, osiągnięcie poziomu ziemi i rozkwitnięcie w promieniach słońca, tam, gdzie jest Twoje miejsce. Ty, tak samo jak nasionko kwiatka, nie zostałeś stworzony po to, by żyć, usychać, i umrzeć pod ziemią. Zostałeś stworzony po to, by rozkwiąć, rozwijać się i wpływać na życie innych ludzi. Ziemia przypomina Twój rozum” (Rose, 2009, s. 46). Ponadto: „myślenie na jakiś temat, bezustanne rozwodzenie się nad nim, jest jak podlewanie i nawożenie nasion. Koncentracja powoduje, że wyrastają one szybciej, przeistaczając się w twoje doświadczenie” (Tracy, 2012, s. 40). Oprócz roślin do komunikacji perswazyjnej wykorzystuje się także zwierzęta. Pierwszym przykładem jest wykorzystanie metafory ryby akwariowej jako sposobu ograniczonego postrzegania świata, biorąc pod uwagę tylko jedną perspektywę: „każdy z nas, dojrzewając i zdobywając wiedzę, tworzy sobie pewne ramy złożone z punktów odniesienia, w których może funkcjonować zgodnie ze swoimi potrzebami i warunkami życia. Wyobraźmy sobie rybę, pływającą w akwarium, która nie «uświadamia» sobie faktu, że pływa w wodzie, bo nigdy nie znajdowała się gdzie indziej. Jej paradygmat (zespół punktów odniesienia) jest zupełnie inny niż ten, należący do małej dziewczynki siedzącej przed akwarium i obserwującej rybę. Konfrontacja z ustalonymi wzorami zachowań i doświadczeń życiowych następuje, jeżeli próbujemy wyjść poza nie, spojrzeć na świat z innej pozycji. Pomoże to nam również rozwinąć typowe dla naszego gatunku zdolności twórcze” (West, 2000, s. 36). Kolejny przykład też wykorzystuje akwarium do zobrazowania postrzegania klimatu organizacyjnego: „ludzie są jak złote rybki w wodzie. Podobnie jak one nie widzą wody, w której tkwią. Nie widzą, że zrezygnowali, że dostosowali się do absurdu panującego w firmie” (Hargrove, 2006, s. 22). Kolejnym typem komunikacji perswazyjnej jest wykorzystanie przeciwieństw w ramach gatunków: „piątą techniką utrzymania pewności siebie i optymizmu jest przebywanie w towarzystwie ludzi pozytywnych i unikanie negatywnych. Zamiast grzebać w ziemi z indykami, lataj z orłami” (Tracy, 2012, s. 103). Innymi zwierzętami wykorzystywanymi w dyskursie coachingowym są owady, których możliwości latania mogą obrazować osiągnięcie trudnych celów: „optymizm oparty jest na wierze w pozytywny splot okoliczności. I słusznie, tego rodzaju wiara mimochodem uruchamia rozliczne, nieświadome mechanizmy psychologiczne, które sprzyjają sukcesowi. Choćby ten dotyczący trzmieła. Obliczono, że siła nośna skrzydeł jest zbyt mała, aby unieść ciężar jego ciała. Trzmiel jednak o tym nie wie i lata znakomicie. W coachingu niekiedy bywa odwrotnie, rozpoznajemy i nazywamy wszystkie zasoby, które mogą nam pomagać w drodze do celu” (Bennewicz, 2014, s. 155).

Medycyna. Metafory medyczne służą w dyskursie biznesowym do podkreślenia trudności danego procesu. Symbolika związana z chorobą może być wykorzystana do zrozumienia zależności między pasją a mistrzem: „Jeżeli pasja

wywołuje infekcję, wektorem zakażenia jest autorytet” (Gobillot, 2008, s. 201). Podobny „medyczny” przykład pochodzi z kolejnej książki: „okres pomiędzy sesjami to czas inkubacji, czyli powstawania rozwiązań, swoiste wykluwanie się kierunków zmiany i dochodzenie przez klienta do odkryć, a także czas na poszukiwanie zasobów potrzebnych do zrealizowania powziętych celów” (Bennewicz, 2011, s. 44). Funkcjonowanie organizmu pomaga także zrozumieć sposób działania organizacji: „aby zachować równowagę wolnych rodników, nasz organizm wytwarza przeciwutleniacze. Działają one jak myśliwi, którzy polują na zbędne wolne rodniki i neutralizując je, zapewniają prawidłowe działanie naszego układu odpornościowego. Sam organizm wytwarza za mało przeciwutleniaczy, ale przed destrukcyjnymi skutkami działania wolnych rodników pomaga bronić się dieta bogata w witaminy A, C i E. Ta sama zasada zrównoważonej diety dotyczy kwestii osobistych możliwości. Zdrowie kultury w naszym przedsiębiorstwie, skuteczność prowadzonych rozmów i postęp kariery zawodowej zależą od trzech «przeciwutleniaczy», które polują na zbędne wolne rodniki ego (ujawniane przez sygnały wczesnego ostrzegania), neutralizują je, pozwalają korzystać nam z naszych talentów i działać kulturze naszej firmy w sposób pozytywny” (Macrum, Smith, 2007, s. 36).

Podróż. W ekonomii wykorzystuje się motyw podróży w celu ukazania zmiany, trudów i wyzwań oraz długodystansowości. A.F. Briones Barco (2015) zwraca uwagę, że często używamy metafory *Życie jest podróżą*, gdyż koncentruje ona naszą uwagę na celu podróży, sposobie jej osiągnięcia i dystansu do pokonania oraz dokonanych postępach. Podczas analizy literatury poświęconej coachingowi metafora podróży jest jedną z najczęściej używanych. Za pomocą metafory drogi można przedstawić procesualny charakter coachingu, podkreślając jego wieloetapowy charakter. Przykładem może być „coaching to droga, a nie jej cel” (Hargrove, 2006, s. 22) oraz „oczywiste jest, że tysięczmilowa podróż zaczyna się zawsze od postawienia pierwszego kroku” (Robbins, 1996, s. 84). Coaching jako długodystansowy proces jest także przedstawiony w zestawieniu krótkiej wycieczki z podróżą w celu podkreślenia długiego trwania tej drugiej: „budowanie zespołu Challengerów jest podróżą, a nie jednodniową wycieczką” (Dixon, Adamson, 2011, s. 58). Podróż nie jest także zjawiskiem jednostajnym; często pojawiają się trudności, którym trzeba sprostać. Podobnie jest w coachingu, który powinien być zorientowany na osiągnięciu celów: „otóż ilekroć pojawi się problem, musisz skoncentrować się na możliwościach jego rozwiązania, na tym, dokąd chcesz dojechać, a nie na tym, czego się boisz” (Robbins, 1996, s. 46) oraz „trzeba głęboko wierzyć, że cel jest osiągalny, nawet jeśli trzeba będzie pokonać wysokie góry, zмагаć się z chłodem, silnymi wiatrami i osamotnieniem” (Hargrove, 2006, s. 25).

Istotnym elementem każdej podróży są narzędzia, które służą sprawnemu i efektywnemu dotarciu do celu. Podręcznik może być postrzegany jako swoisty

kompas pomagający się zorientować w niuansach coachingu. W celu ukazania jego potencjału przekazana metodologia jest zaprezentowana jako wyposażenie podróżnika: „przedstawione w tej książce pomysły, narzędzia i metody stanowią swego rodzaju mapę oraz ekwipunek niezbędny w drodze” (Hargrove, 2006, s. 24). Ponadto, wiedza na temat procesów zachodzących w coachingu może być postrzegana jako mapa pozwalająca się zorientować w gąszczu trudności i wyzwań: „tak, jak mapa dodaje pewności podróżnikowi przemierzającemu nieznanemu mu obszary, tak znajomość procesów, które towarzyszą twórczemu rozwiązywaniu problemów, pozwala budować wiarę we własną kreatywność” (West, 2000, s. 37–38).

Wśród różnych metod podróżowania w coachingu wykorzystuje się obraz statku i samochodu. Przykładowo, manewrowanie masowca lub kontenerowca na morzu i oceanie także służy do wzmocnienia opisu tzw. metody małych kroków: „wybór celu może początkowo wprowadzić jedynie drobne zmiany w twoim życiu. Ale wyobraź sobie wielki frachtowiec na otwartym morzu. Jeśli kapitan zmieni kurs o kilka zaledwie stopni, nie będzie to początkowo widoczne. Jednak po kilku godzinach lub kilku dniach ta drobna z pozoru zmiana kierunku doprowadzi statek do zupełnie innego miejsca przeznaczenia” (Robbins, 1996, s. 83). Drugim aspektem wykorzystania statku jest metafora kapitana do zobrazowywania, że to sam człowiek odpowiada za własny los: „jak mówi stare powiedzenie, ty jesteś panem swojego losu, kapitanem swojej duszy. Wszystko zależy od Ciebie. Nie zwlekaj z wyznaczeniem sobie celu. Zaczynaj zmieniać kurs swojego frachtowca już teraz, ponieważ niedaleko przed tobą czeka twoja własna przyszłość” (Robbins, 1996, s. 86).

Drugą domeną związaną z pojazdami jest samochód i umiejętność jego prowadzenia. Zestawienie przedmiotu i umiejętności związanych z jego użytkowaniem służy przeciwstawieniu cech wrodzonych (stałych) cechom nabytym (zmiennym): „wrodzona inteligencja odpowiada mocy silnika i jakości zawieszenia. Umiejętność myślenia odpowiada zdolnościom kierowcy. Dobry samochód może być prowadzony gorzej, a skromniejszy lepiej. Inteligencja reprezentuje wrodzony potencjał umysłu” (Bono De, 1999, s. 27). Myślenie jest też porównywane do jazdy samochodem: „kiedy prowadzisz samochód, musisz wybrać drogę, jechać nią i uważać na ruch uliczny. Nieustannie wykonujesz wiele czynności dyktowanych potrzebami chwili, która upłynęła. I chwili, która nastąpi” (Bono De, 1996, s. 11).

Bajka. Postacie pochodzące z bajek często występują w dyskursie ekonomicznym. Popularność elementów bajkowych w komunikacji biznesowej wynika przede wszystkim z ich łatwej rozpoznawalności w społeczeństwie oraz posiadaniu jednorodnych cech charakterystycznych. W związku z tym są często wykorzystywane do denotacji zjawisk pozytywnych (np. biały rycerz) lub negatywnych (np. czarny rycerz) – intencje zdradza kolor zbroi. Podobnie twierdzą autorzy

podręczników coachingu: „nie ma znaczenia, czy Twoim ulubionym bohaterem jest Gandalf, Merlin czy Dumbledore – mądry czarodziej wydaje się dobrą metaforą menedżera” (Appelo, 2016, s. 131). Przykładowo, Gandalf, postać z mitologii Śródziemia w książkach J.R.R. Tolkiena, pojawia się także w tytule serii *business fiction* autorstwa B. Tracy i R. Kozaka (2012), dedykowanej osobom zajmującym się sprzedażą, zarządzaniem i coachingiem. Inną postacią bajkową jest czerwona królowa z *Alicji w Krainie Czarów*: „wyścig Czerwonej Królowej jest hipotezą ewolucyjną, mówiącą, że złożony system wymaga ciągłych ulepszeń, by jedynie utrzymać bieżący poziom dostosowania się w odniesieniu do systemów, wraz z którymi ewoluuje” (Appelo, 2016, s. 294).

Kuchnia. Ostatnią omawianą domeną jest kuchnia i metafory kulinarne w coachingu. Książka poświęcona coachingowi jest porównywana do książki kucharskiej: „niniejszy poradnik przypomina nieco książkę kucharską, którą można przekartkować i wybrać to, co w danej chwili najbardziej czytelnikowi odpowiada” (Starr, 2008, s. 109). Możliwość tworzenia jest opisana za pomocą lukru, będącego dopełnieniem słodkiego ciasta: „czysta twórczość jest czymś znacznie lepszym niż konieczność – jest darem. Lukrem na cieście” (Gilbert, 2015, s. 159). Wspólne tworzenie może być z kolei opisane za pomocą wspólnego gotowania: „w modelu wspólnego gotowania ludzie, prezentując różne poglądy, ich uwarunkowania i elementy procesu myślowego, biorą udział we wspólnym procesie twórczym. Zamiast serwować gotowe produkty, «wrzucają do kotła surowe poglądy» wraz z opiniami innych osób, kwestionują tok rozumowania, otrzymując nową ideę lub pogląd” (Hargrove, 2006, s. 147).

Podsumowanie

Duże zainteresowania rolą komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi wpływa na wzrost roli lingwistycznego aspektu zsl w organizacjach XXI wieku. Popularność badań zorientowanych na język rozumiany *sensu largo* (uwzględniających aspekt zarówno werbalny, jak i niewerbalny interakcji) jest także związana z cechami charakterystycznymi obecnie działających podmiotów gospodarczych. Dynamiczne otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne firm sprawia, że kierownicy i podwładni powinni być otwarci na nowe możliwości zwiększania potencjału osób zatrudnionych, wykorzystując metody i narzędzia znane i stosowane w innych dziedzinach. Wzrost możliwości pracowników i ich kreatywności może być realizowany za pomocą efektywnego coachingu, stosującego skuteczne narzędzia komunikacji. Współczesny coaching, podobnie jak inne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, korzysta z języka symbolicznego w komunikacji. Jak starano się

wykazać w artykule, metafory są szczególnie efektywnym narzędziem perswazji w coachingu. Za pomocą znanych domen, takich jak np. podróż, biologia czy kuchnia, można łatwo zobrazować zjawisko, przekonać drugą osobę do swoich racji oraz sprawić, by zmieniła swoje postępowanie. Ponadto, subiektywne postrzeganie metafor przez pracowników wpływa na możliwość zobrazowania danego zjawiska na wiele sposobów i znalezienia wielu odpowiedzi na dany problem czy wyzwanie. Szerokie zastosowanie metafor w zarządzaniu zasobami ludzkimi czyni je interesującym tematem badawczym i umożliwia rozwój osobisty pracownika oraz wzrost potencjału organizacji.

Bibliografia

- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Appelo, J. (2016). *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*. Warszawa: Helion.
- Bennewicz, M. (2011). *Coaching i mentoring w praktyce*. Warszawa: G+J Gruner.
- Bennewicz, M. (2014). *Coaching. Tajemniczy dar kosmitów dla ludzkości*. Zambrów: Wydawnictwo Coach & Coach Autobus i Kanapa.
- Bielenia-Grajewska, M. (2014a). CSR Online Communication: The Metaphorical Dimension of CSR Discourse in the Food Industry. W: R. Tench, B. Jones, W. Sun (red.), *Communicating Corporate Social Responsibility: Lessons from theory and practice*. Bingley: Emerald, 311–333.
- Bielenia-Grajewska, M. (2014b). Mobbing, niebieskie kołnierzyki i gorące biurka. Zapożyczenia i metafory w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(31), 11–26.
- Bielenia-Grajewska, M. (2015). Rola języka symbolicznego w edukacji ekonomicznej na przykładzie nazw metaforycznych wykorzystujących domenę złota. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 3(37), 57–70.
- Bono De, E. (1999). *Jak myśleć sprawniej. Przewodnik myślenia innowacyjnego*. Warszawa: Medium.
- Bono De, E. (1996). *Sześć kapeluszy, czyli sześć sposobów myślenia*. Warszawa: Medium.
- Briones Barco, A.F. (2015). *El gran juego del coaching*. Madryt: Mestas Ediciones.
- Carr, N. (2010). *Płytki umysł. Jak Internet wpływa na nasz mózg*. Gliwice: Helion.
- Dixon, M., Adamson, B. (2011). *Sprzedawaj jak Challenger. Strategie kontroli komunikacji z klientem*. Gliwice: Helion.
- Gableta, M., Bodak, A. (2013). Identyfikacja zaniedbań w sferze personalnej przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 288, 111–119.
- Gilbert, E. (2015). *Wielka Magia. Odważ się żyć kreatywnie*. Poznań: Rebis.

- Gobillot, E. (2008). *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.
- Hargrove, R. (2006). *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Juchnowicz, M. (2016). *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. (2016). Polskie zarządzanie: kontredans nauki i praktyki. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3, 9–20.
- Macrum, D., Smith, S. (2007). *Egonomia. Jak ego niszczy i buduje nasze finanse*. Warszawa: MT Biznes.
- Miś, A., Pocztowski, A. (2016). Istota talentu i zarządzania talentami. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*. Warszawa: Wolters Kluwer, 38–67.
- O’Keefe, D.J. (2016). *Persuasion: Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parkin, M. (2003). *Tales for Coaching: Using Stories and Metaphors with Individuals & Small Groups*. London: Kogan Page.
- Robbins, A. (1996). *Listy od przyjaciela*. Warszawa: Studio Emka.
- Romanowska, M. (2010). Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 98, 7–15.
- Rose, B. (2009). *Wewnętrzna siła. Koło zamachowe Twojego życia*. Gliwice: Helion.
- Starr, J. (2005). *Coaching*. Warszawa: PWE.
- Starr, J. (2008). *Coaching dla menedżerów. Słuchaj, motywuj i zwiększ potencjał zespołu*. Warszawa: Samo Sedno Edgard.
- Sułekowski, Ł. (2011). Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 62–69.
- Tracy, B. (2012). *Potęga pewności siebie. Doskonałe wyniki w każdej dziedzinie życia*. Warszawa: MT Biznes.
- Tracy, B., Kozak, R. (2012). *Wędrowniki z Gandalfem. Przywództwo*. Warszawa: MT Biznes.
- West, M.A. (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojtczuk-Turek, A. (2016). *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Summary

Persuasiveness of Human Resources Management – Metaphors in Coaching

The important role of communication in human resources leads to the growing interest in the discourse aspect of HRM. The aim of this article is to draw attention to the metaphorical dimension of human resources management, reflected in particular the persuasive character of metaphors and their role in coaching communication. The key features of this discourse have been illustrated by examples from books targeted at people who want to deepen their knowledge about coaching. The main domains used in coaching discourse such as sports, biology, medicine, travel, fairytale and cuisine have been selected on the basis of gathered examples.

Keywords: metaphors, communication, discourse, human resources, coaching

Dr Magdalena Bielenia-Grajewska

Adiunkt w Instytucie Anglistyki i Amerykanistyki Uniwersytetu Gdańskiego oraz kierownik Pracowni Komunikacji Międzykulturowej i Neurolingwistyki na Wydziale Filologicznym UG. Z wykształcenia jest lingwistą (mgr filologii angielskiej UG), ekonomistą (mgr ekonomii PG), specjalistą ds. zarządzania projektami naukowymi (PG) oraz specjalistą ds. mechanizmów funkcjonowania strefy euro (UG i NBP). Pracę doktorską poświęciła terminologii związanej z bankowością inwestycyjną. Jej zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie, języki specjalistyczne, tłumaczenia ekonomiczne, komunikację międzykulturową i socjolingwistykę. Jest autorką ponad 130 publikacji naukowych.