

O potrzebie wieloznaczności kontekstu organizacyjnego i roli *coachingu* grupowego

<https://doi.org/10.33141/po.2006.02.01>

Przeład Organizacji, Nr 2 (793), 2006, ss. 9-12
www.przeładorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Mariusz Bratnicki

Typowym ujęciem wieloznaczności organizacyjnej jest obustronność strukturalna polegająca na tworzeniu różnych struktur dla różnych typów działalności [Duncan, 1976; Galbraith, 1982; McDonough III i Lefifer, 1983]. Nowe światło na pojęcie wieloznaczności organizacyjnej rzuca ujęcie nazwane obustronnością kontekstualną, wypracowane i zastosowane przez Birkinshawa i Gibson [2004]. Obustronność kontekstualna charakteryzuje otoczenie, w którym ludzie realizując zadania, stają w sytuacjach wyboru pomiędzy orientacją na dopasowanie a orientacją na adaptację. Adaptacyjność wiąże się ze zdolnością szybkiego poruszania się w kierunku nowych szans oraz przystosowywania się do ulotnych rynków, a także oznacza zręczność, innowacyjność i proaktywność. Natomiast dostosowanie odnosi się do zdolności eksploatacji posiadanych zasobów, obniżania kosztów, rozwijania istniejących rodzajów działalności, koordynowania oraz ukierunkowywania na tworzenie wartości w krótkim czasie. Powodzenie organizacji w długim okresie wymaga zarówno adaptacyjności pozwalającej tworzyć przyszłość, jak i dopasowania umożliwiającego realizację bieżącej strategii, a to oznacza potrzebę wbudowania logiki obustronności w procesy zarządzania. W przypadku obustronności kontekstualnej struktury organizacyjne i systemy działania są na tyle ela-

styczne, że pozwalają uczestnikom organizacji wykorzystać własny osąd do rozmieszczenia swojego czasu i uwagi na część poświęconą działalności adaptacyjnej i na część wiążącą się z aktywnością dopasowywania. I tak dochodzimy do krytycznej roli ludzi w organizacji obustronnej.

Mimo widocznych różnic pomiędzy obustronnością kontekstualną a strukturalną, uwidocznionych w tabeli, te dwa podejścia wzajemnie się dopełniają i wzajemnie wzmacniają. Badania prowadzone w 10 korporacjach międzynarodowych jednoznacznie wskazują na dodatnią korelację pomiędzy obustronnością organizacyjną a efektywnością organizacji [Gibson i Birkinshaw, 2004]. Co więcej, przy równoczesnym uwzględnieniu wspomagającego kontekstu organizacyjnego (charakteryzowanego zarządzaniem efektywnością jako kombinacją napięcia i dyscypliny) i poparcia społecznego obustronności organizacyjnej (jako kombinacji poparcia i zaufania) tylko ta ostatnia miała istotny wpływ na efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Wprawdzie wspierający kontekst organizacyjny nie wpływa bezpośrednio na efektywność organizacji, ale kształtuje zachowania organizacyjne sprzyjające obustronności, co autor starał się przedstawić na rysunku. Reasumując, na poziomie całej organiza-

Tab. Obustronność strukturalna kontra obustronność kontekstualna

Elementy składowe	Typy obustronności	
	Strukturalna	Kontekstualna
Sposób osiągania dwustronności	Dopasowywanie i adaptacyjność są realizowane w odrębnych jednostkach lub zespołach	Pojedynczy uczestnik organizacji dzieli swój czas pomiędzy aktywność przeznaczoną na dopasowywanie i na adaptacyjność
Miejsce podejmowania decyzji dotyczących rozdziału pomiędzy dopasowywanie i adaptacyjność	Na samej górze hierarchii organizacyjnej – przez kadre zarządzającą	Na linii frontu – przez sprzedawców, pracowników dozoru produkcyjnego, pracowników administracyjnych
Rola kadry zarządzającej	Definiowanie struktury, bilansowanie dopasowywania i adaptacyjności	Wypracowywanie kontekstu organizacyjnego, w którym działa uczestnik organizacji
Natura ról organizacyjnych	Względnie jasno określona	Względnie elastyczna, nie doprecyzowana
Umiejętności uczestników organizacji	Bardziej specjalistyczne	Bardziej ogólne

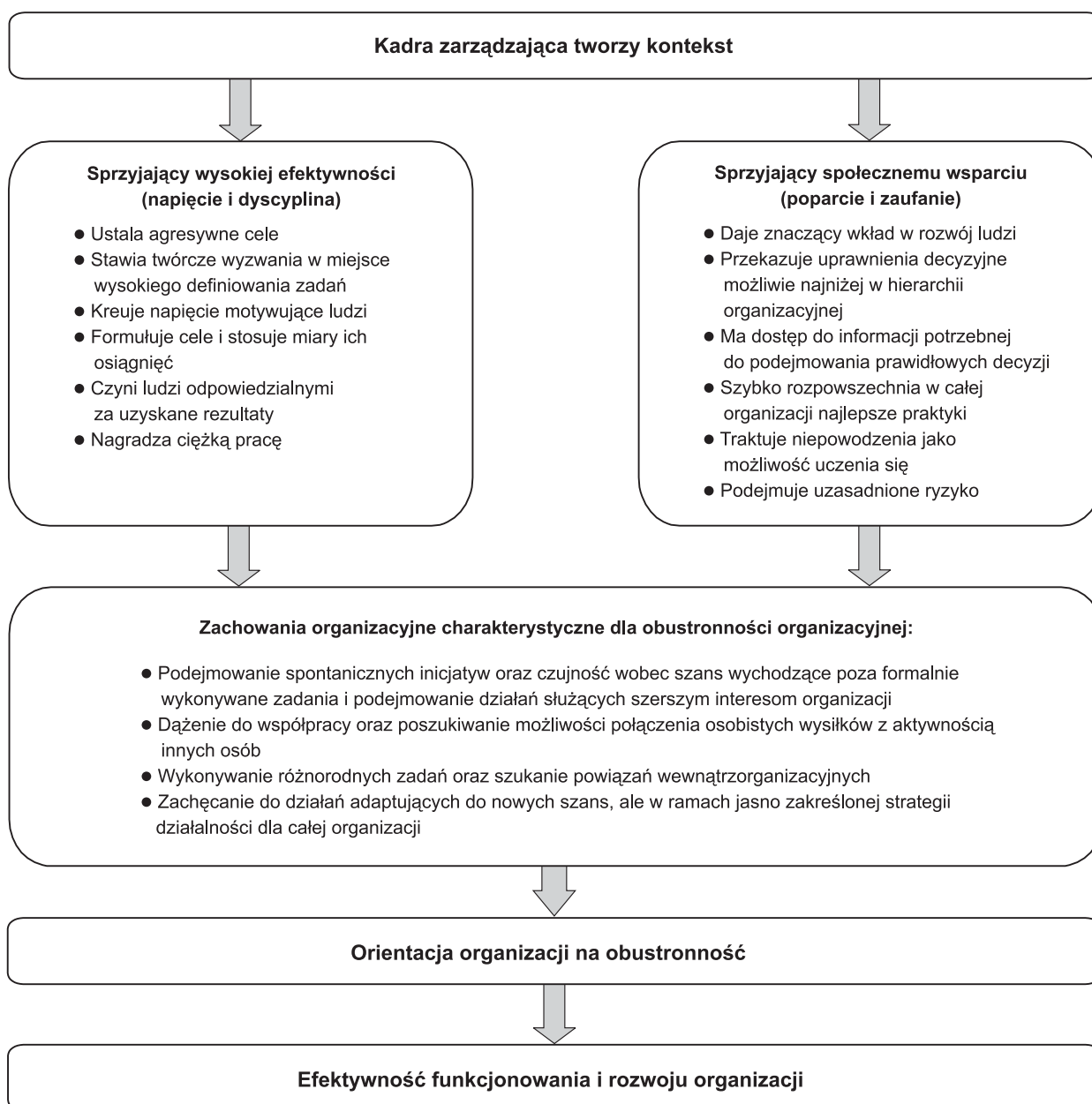
Źródło: [Birkinshaw i Gibson, 2004: 50 – modyfikacja].



cji, pojawia się kolektywna orientacja, wspólna dla uczestników danej organizacji, nakłaniająca ludzi do równoczesnego realizowania dopasowania i adaptacyjności poprzez odpowiednie zachowania organizacyjne.

W takich okolicznościach i przy takich społecznych nośnikach obustronności nie da się jej ani zaprogramować przez profesjonalnego menedżera ani odgórnie ożywić wizją i wolą charyzmatycznego przywódcy. Pozostaje jedynie zarówno odgórne, jak i oddolne kształtowanie sprzyjającego kontekstu organizacyjnego, w którym to procesie powinno aktywnie współprzewodzić wielu rozmaitych uczestników organizacji. Jednakże integracja kadry zarządzającej pozostaje nadal zasadniczym ogniwem organizacji obustronnej.

Od ponad dziesięciu lat wiadomo, że behawioralna integracja kadry zarządzającej pozytywnie wpływa na efekty organizacyjne, a w szczególności na zdolności integracyjne zespołu zarządzającego [Hambrick, 1994], co nie jest bez znaczenia dla obustronności strukturalnej. Pojęcie integracji behawioralnej obejmuje aspekty społeczne, afektywne, zadaniowe i oczywiście behawioralne składające się na: ● poziom zachowania kooperacyjnego, ● jakość oraz liczbę wymienianych informacji, ● nacisk na wspólne podejmowanie decyzji. Silnie zintegrowany zespół menedżerów jest w stanie zaangażować się w kilka wzajemnie powiązanych procesów, a w konsekwencji uwzględnić na zadowalającym poziomie złożoność i dynamikę procesów podejmowania decyzji.



Rys. Kontekst organizacyjny, obustronność organizacyjna i efektywność organizacyjna

Źródło: opracowanie własne. Wykorzystano [Gibson i Birkinshaw, 2004; Birkinshaw i Gibson, 2004].

Wielce intrygujący jest fakt wielopoziomowości źródeł behawioralnej integracji kadry zarządzającej. Otóż studiując wyniki badań prowadzonych na próbie 402 firm zatrudniających od 20 do 500 osób można dowiedzieć się, że korzenie integracji behawioralnej to przede wszystkim [Simsek, Weiga, Lubatkin i Dino, 2005]:

- Przywódca, a zwłaszcza jego orientacja kolektywistyczna podkreślająca podporządkowanie celów indywidualnych celom zespołu, dzielenie się informacjami, współpracę, harmonię społeczną, wspólne dobro). Nie bez znaczenia jest także staż pracy pozwalający nabyć osobiste doświadczenia i wiedzę o członkach zespołu, o konkurencyjnej i politycznej dynamice, a w konsekwencji przyczynić się do efektywności społecznych procesów pracy zespołowej.

- Jednorodność zespołu zarządzającego względem preferowanych celów.

- Organizacja, która osiąga co najmniej zadowalający poziom efektywności oraz ma rozmiar nie napedzający organizacyjną inercję, a pozwalający na efektywne przetwarzanie informacji oraz na efektywne interakcje komunikacyjne. Można zasadnie domniemywać, że integracja behawioralna zespołu zarządzającego daje solidną podstawę do dzielenia się informacjami, wiedzą, wspólnego podejmowania decyzji, a także do zespalandia różnych punktów widzenia, a w ostatecznym efekcie do uzyskania powodzenia. Na przykład, osiągnięcie porozumienia w zespole zarządzającym co do dominującej logiki jest liczącym się czynnikiem sukcesu przedsiębiorczości organizacyjnej [Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney i Lane, 2003]

Współcześnie nad organizacjami biurokratycznymi zbierają się ciemne chmury przedsiębiorczości. Silna presja na kadrę zarządzającą w kierunku zmiany sposobu myślenia powiększa odczucie niebezpieczeństwa i samotności. Ustawiczne uczenie się i doskonalenie kompetencji, aby nie pozostać w tyle za innymi, podnoszą cenność zaufania, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, osobistego zaangażowania, a także poczucia współodpowiedzialności. W walce z demonym zmiany pomaga nie tylko integracja behawioralna, ale również grupowy *coaching* ułatwiający samo-refleksję, budujący alianse w działaniu, podnoszący świadomość ról odgrywanych przez poszczególnych członków zespołu, podkreślający wspólnotę celów i wartości, zwiększający poziom wzajemnego zaufania i respektu, zmniejszający natężenie dyplomacji organizacyjnej, przełamujący bariery, promujący jawność informacyjną [Kets de Vries i Balazs, 2005]. Dlatego też *coaching* grupowy daje sposobność sensownego przemyślenia strategicznych priorytetów, miar efektywności, odpowiedzialności za uzyskiwane rezultaty oraz nabrania pozytywnego stosunku emocjonalnego do nowych rozwiązań.

Wiadomo, że liderzy zespołów angażują się w wiele różnych zachowań zorientowanych na zwiększenie efektywności zespołu, aranżowanie zasobów, jakie zespół potrzebuje do realizacji swoich zadań, usuwanie przeszkód utrudniających działanie, wspomaganie uczestników w celu zwiększania ich osobistego współ-

przyczyniania się, a także współpracowanie z zespołem jako całością po to, aby pomóc uczestnikom prawidłowo wykorzystać ich kolektywne zasoby do realizacji zamierzeń zespołów. Dwie ostatnie z wymienionych aktywności przywódczych dotyczą *coachingu*, przy czym jedna odnosi się do pojedynczych osób, zaś druga do grup osób i stanowi istotę *coachingu* zespołowego rozumianego jako „bezpośrednia interakcja z zespołem zmierzająca do wspomagania członków, skoordynowanego i odnoszącego się do zadań wykorzystywania ich kolektywnych zasobów w czasie realizacji działalności zespołowej” [Hackman i Wagemant, 2005:269]. Ogólnie można powiedzieć, że wpływ tak rozumianego *coachingu* zespołowego zależy bezpośrednio i zasadniczo od stopnia, w jakim właściwe funkcje *coachingu* są wypełniane kompletnie, w odpowiednim czasie i w stosownych okolicznościach.

Patrząc bardziej modelowo, można wskazać – w ślad za Hackmanem i Wagemant [2005] – cztery warunki opłacalności *coachingu* zespołowego dotyczące zarówno uwarunkowań organizacyjnych, jak i czynników odnoszących się do podejmowanych działań.

- Procesy grupowe kluczowe dla efektywności zespołu (poziom wysiłku wkładanego w kolektywne wykonywanie zadań, odpowiedniość strategii efektywności do zadań – czyli zbioru wyborów dotyczących sposobu wykonania pracy, które zespół wykorzystuje w swojej działalności, zakres wiedzy i umiejętności wnoszonych przez członków zespołu do realizowania zadań) nie są relatywnie ograniczane przez wymagania zadaniowe i organizacyjne (np. zawężone zróżnicowanie procesów, zewnętrzna kontrola pozyskiwanych zasobów, dokładnie uszczegółowione procedury).

- Zespół jest prawidłowo zaprojektowany, a kontekst organizacyjny, w którym zespół funkcjonuje, raczej wspomaga niż utrudnia działalność zespołu. Dobrze motywowany zespół (wkładający duży wysiłek) wykonuje całościowe i mające sens zadania, jego członkowie mają poczucie współodpowiedzialności oraz regularnie otrzymują wiarygodne dane o efektach swoich poczynań, przy czym system wynagradzania nie rozbija zespołowości. W płaszczyźnie strategii wykonania kluczową rolę odgrywają normy postępowania promujące diagnozowanie sytuacji i zachęcające do proaktywnego planowania współpracy. Równie ważne jest wspomaganie przez organizacyjny system informacji, zwłaszcza w obszarze selekcji i wynajdywania sposobów działania dostrojonych do okoliczności. W końcu, na poziomie wiedzy i umiejętności liczy się odpowiednio mały rozmiar zespołu, ale obejmujący niezbędną gamę umiejętności, przy czym zróżnicowanie ludzi nie powinno utrudniać porozumiewania się i koordynacji. Nie bez znaczenia jest także system edukacyjny będący w stanie uzupełnić zasoby zespołu odpowiednim asystowaniem. Generalna konkluzja jest taka, że *coaching* nie ma mocy wystarczającej do przewyciężenia mocnych sił strukturalnych i kontekstualnych, a w sytuacjach niesprzyjających może poczynić więcej złego niż dobrego.

- *Coaching* jest zorientowany na procesy realizowania zadań, a nie na stosunki międzyludzkie czy też na



procesy znajdujące się poza kontrolą zespołu. Jakość społecznych kontaktów pomiędzy członkami zespołu nie jest pierwszoplanowym przedmiotem *coachingu*. Warto w tym miejscu podkreślić, że występująca w literaturze przedmiotu koncentracja na procesach interpersonalnych pomija wyniki badań empirycznych wskazujące, że złe stosunki międzyludzkie są nie tyle przyczyną niskiej efektywności, co skutkiem nieefektywności. Podobnie interwencje utrzymane w konwencji budowania zespołu (*team building*) czy też rozwoju grupy (*group development*) wprawdzie wpływają na postawy uczestników, ale nie poprawiają jednoznacznie efektywności. Co więcej, zespoły skupione na zadaniach znacznie przewyższają zespoły mające w polu widzenia przede wszystkim stosunki międzyludzkie. Krótko mówiąc, liczą się głównie interwencje motywacyjne, konsultacyjne, edukacyjne.

■ Interwencje *coachingu* są podejmowane wówczas, gdy zespół jest na nie przygotowany i jest w stanie poradzić sobie z nimi – to znaczy:

- na początku są efektywne interwencje zorientowane na zwiększenie wysiłku oraz wspólnego zaangażowania (motywacyjne);
- w fazie środkowej cyklu życia zespołu, kiedy to zebrano багаż doświadczeń wystarczający do sensownej refleksji, interwencje adresowane do strategii wykonania (konsultacyjne) i mające na celu zminimalizowanie nawykowych sposobów wykonania oraz ułatwienie znalezienia bardziej właściwych, nowych sposobów wykonania;
- w etapie końcowym, gdy po zakończeniu prac jest czas na spokojne zastanowienie się, interwencje edukacyjne zmierzające do powiększenia wiedzy uczestników zespołu oraz do podwyższania posiadanych przez nich umiejętności, które będą przydatne w realizacji kolejnych zadań.

Podejmowany we właściwym czasie rodzaj interwencji oznacza, że wiąże się ona z kwestiami aktualnie najbardziej zaprzatającymi umysły członków zespołu. Nawet najbardziej kompetentne interwencje nie trafione w czasie są niewiele pomocne, a nawet mogą stać się szkodliwe, ponieważ odciągają uwagę uczestników do spraw mniej istotnych. Rytm czasowy są głęboko zakorzenione w doświadczeniu ludzkim i jeżeli nie występują w sposób naturalny, to są sztucznie tworzone po to, aby nadać tempo działalności organizacyjnej, a to właśnie kreuje sposobności efektywnego *coachingu*.

Zrozumienie uwarunkowań *coachingu* ułatwia wyjście poza naiwne oczekiwania dotyczące zachowań w ramach ładu korporacyjnego. Lepsza, choć niekoniecznie najlepsza praktyka w tym zakresie polega na dostosowaniu struktury i procesów ładu organizacyjnego do uwarunkowań otoczenia [Carter i Lorsch, 2004]. W dążeniu do zachowania panowania nad procesami menedżerskimi w warunkach narastającej nieokreśloności potrzebna jest indywidualizacja rozwiązań, a nie globalna standaryzacja. Ład korporacyjny stopniowo wyłania się współewoluując z otoczeniem organizacji. Uczestnicy tego ładu powinni być profesjonalni, czyli właściwie doborzeni, trenowani i umie-

scowieni w zbiorze reguł dobrze zdefiniowanych, ale elastycznych, oraz w kulturze sprzyjającej otwartemu i uczciwemu porozumiewaniu się, a to są już wytyczne do korporacyjnej rewolucji, nad którymi warto odbyć przywódczą refleksję.

Zarządzanie obustronne jest możliwe, o ile nie zabraknie woli dokonania przeobrażeń, które przekłada się na zaangażowane działanie. Przecież, jak powszechnie wiadomo, dobrymi chęciami piekło jest wybrukowane. Jesteśmy tutaj na gruncie hazardu moralnego, który maleje w miarę, jak z jednej strony rosną kary, prawdopodobieństwo wpadki, osobiste skłonności do zachowań etycznych, a z drugiej strony – w jeszcze większym stopniu – rosną nagrody, prawdopodobieństwo sukcesu, pilność niezaspokojonych potrzeb [Watkins, 2004]. Zespołowość działania jest niezwykle delikatną rośliną zarządzania, którą jest łatwo zniszczyć, ale właściwie pielęgnowana zachowaniami, emocjami, poznaniem kwitnie i przynosi owoce.

prof. dr hab. Mariusz Bratnicki

Katedra Przedsiębiorczości

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego
w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIRKINSHAW J., GIBSON C.B., *Building Ambidexterity into an Organization*, „MIT Sloan Management Review” 2004, 46 (lato).
- [2] CARTER C., LORSCH J., *Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- [3] DESS G.G., IRELAND R.D., ZAHRA S.A., HOYD S.W., JANNEY J.J., LANE P.L., *Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship*, „Journal of Management” 2003, 29 (3).
- [4] DUNCAN R.B., *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*, [w:] R.H. KILMANN, L.R. PONDY, D. SLEVIN (red.), *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, vol. 1, North – Holland, New York 1976.
- [5] GALBRAITH J.R., *Designing the Innovating Organization*, „Organizational Dynamics” 1982, 10 (zima).
- [6] GIBSON C.B., BIRKINSHAW J., *The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*, „Academy of Management Journal” 2004, 47.
- [7] HACKMAN J.R., WAGEMENT R., *A Theory of Team Coaching*, „Academy of Management Review” 2005, 30.
- [8] HAMBRICK D.C., *Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the Team Label*, [w:] B.M. STAW, L.L. CUMMINGS (red.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, JAI Press, Greenwich 1994.
- [9] KETS DEVRIES M.F.R., BALAZS K., *Organizations as Optical Illusions: A Clinical Perspective to Organizational Consultation*, „Organizational Dynamics” 2005, 34.
- [10] McDONOUGH III E., LEIFER R., *Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty*, „Academy of Management Journal” 1983, 26.
- [11] SIMSEK Z., WEIGA J.F., LUBATKIN M.H., DINO R.N., *Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration*, „Academy of Management Journal” 2005, 48.
- [12] WATKINS S.S., *Twenty-first-Century Corporate Governance. The Growing Pressure on the Board Toward a Corporate Solution*, [w:] R. GANDOSSY, J. SONNENFELD (red.) *Leadership and Governance from the Insideout*, Wiley, New Jersey 2004.