

KULTURA COACHINGU W ORGANIZACJI; POTRZEBA I PROCES JEJ KSZTAŁTOWANIA

Janina Stankiewicz
Hanna Bortnowska

<https://doi.org/10.33141/po.2013.10.04>

Przegląd Organizacji, Nr 10 (885), 2013, ss. 18-24
www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w nasycenym konkurencją, nieustannie przekształcającym się otoczeniu. Nadążanie za tempem tych zmian wymaga od organizacji i jej członków ciągłego, a nie incydentalnego rozwijania swoich kompetencji, dzięki czemu szybciej i łatwiej mogą przystosowywać się do niepewnych warunków prowadzenia działalności. Nasila się potrzeba upowszechniania w organizacji procesów dzielenia się wiedzą i doświadczeniem między pracownikami. Procesy te nie powinny być postrzegane przez zatrudnionych jako konieczność narzucona przez organizacyjne procedury, ale mają stopniowo stawać się standardem zachowań. Wymaga to od pracodawcy tworzenia w przedsiębiorstwie takich warunków, które będą sprzyjały uczeniu się ludzi od siebie nawzajem, przeprowadzaniu wspólnych analiz problemów zawodowych i wymianie opinii na temat możliwych sposobów ich rozwiązania. Takie postępowanie jest możliwe i pożądane w organizacji, w której – obok dominującego typu kultury¹ – istnieje kultura coachingu. Właśnie w takiej kulturze coaching² staje się powszechną techniką rozwoju pracowników. Może być świadczony nie tylko przez zewnętrznych i wewnętrznych coachów, ale także przez osoby znajdujące się na różnym lub na tym samym poziomie w hierarchii organizacyjnej; możliwe jest też coachowanie samego siebie. Co więcej, gdy zaistnieje potrzeba, coaching prowadzi się dla jednostek lub zespołów w świecie „realnym” i wirtualnym. Jego celem jest rozwój wielu kompetencji zawodowych, np. przewodzenia, kierowania ludźmi, zarządzania biznesem, karierą zawodową, rozwojem osobistym itp. [szerzej np.: Krze-

wińska, 2011; McLeod, 2008; Sidor-Rządkowska, 2009; Stankiewicz, Bortnowska, 2013].

Celem artykułu było przedstawienie propozycji procesu kształtowania kultury coachingu w organizacji. Jego realizacja wymagała m.in. przeprowadzenia analizy literatury przedmiotu i – na podstawie uzyskanych wyników – udzielenia odpowiedzi na pytania: Co różni kulturę przedsiębiorstwa, organizacyjną oraz kulturę w organizacji? Czym jest kultura coachingu i co ją charakteryzuje?

Kultura coachingu jako jedna z subkultur w organizacji

Analiza literatury przedmiotu dotyczącej kultury z perspektywy nauk o zarządzaniu wykazała, iż jedni autorzy używają w swoich rozważaniach pojęcia „kultura organizacyjna” czy „kultura organizacji”, a inni piszą o „kulturze przedsiębiorstwa” lub o „kulturze w organizacji”. Bywa, że wymienione terminy stosuje się zamiennie. Tacy badacze, jak E. Schein, C. Sikorski oraz S. Cameron i R.E. Quinn używają sformułowania „kultura organizacyjna”. E. Schein ujmuje ją jako zespół reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów [Schein, 1986]. C. Sikorski uważa, że jest to system założeń, wartości i norm społecznych, będących sty-

mulatorami zachowań członków instytucji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie określonych celów [Sikorski, 1990], natomiast S. Cameron i R.E. Quinn ujmują ją jako „zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, wspólnych oczekiwań, definicji oraz elementów pamięci zbiorowej” [Cameron, Quinn, 2006, s. 28]. Inni autorzy, np.: H. Steinmann, G. Schreyögg oraz T.E. Deal i A.A. Kennedy³, używają pojęcia „kultura przedsiębiorstwa”⁴. Uwzględniając znaczenie terminów „przedsiębiorstwo” i „organizacja”, można przyjąć, że „kultura organizacyjna” odnosi się zarówno do podmiotów komercyjnych, jak i non profit, natomiast „kultura przedsiębiorstwa” dotyczy tylko tych, które są zorientowane na zysk [por. Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 20].

Kultura w badaniach porównawczych nad organizacjami bywa także rozumiana przez część autorów jako czynnik determinujący zachowania pracownicze w danym kraju, np. Zespół Autorów z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa Centrum HEC – ISA pisze, że jest ona ściśle uzależniona od społeczno-kulturowego środowiska, w którym funkcjonuje [Strategor, 1995; por. Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 20]. Niektórzy natomiast podkreślają, że kulturę w kontekście nauk o zarządzaniu można postrzegać jako „byt autonomiczny”, niezdefiniowany kulturą państwa/regionu [por. Smircich, 1983; Konecki, Tobera, 2002] i z tej perspektywy, organizacje są kulturami. W literaturze przedmiotu odróżnia się „kulturę organizacji” (rozumianą jako „byt autonomiczny”) od „kultury w organizacji” i wyjaśnia się, że w drugim ujęciu kultura jest czymś, co istnieje w organizacji [por.: Zbiegień-Maciąg, 2002; Smircich, 1983]. Drugie stanowisko przyjęto w niniejszym artykule. Jest ono także konsekwencją tego, że postrzeganie organizacji jako kultury stwarza problemy metodyczne związane z prowadzeniem badań w tym obszarze (w tym również nad jej przekształcaniem), ponieważ nie można „odseparować” tak rozumianej kultury od innych aspektów funkcjonowania organizacji, np. od struktur czy strategii [por. Sułkowski, 2002, s. 48].

W literaturze przedmiotu odnajdujemy różne typologie kultur istniejących w organizacji, w których uwzględnia się m.in. takie kryteria podziału, jak: poziom ryzyka i tempo informacji zwrotnej, system wartości i celów organizacyjnych, dystans władzy, orientacja na pracownika i pracę, tolerancja niepewności czy też stosunek do otoczenia itp. [Adamska, 2004]. Nie odnaleziono typologii kultur w organizacji, które uwzględniałyby kulturę coachingową (potencjalnym kryterium podziału może być np. rodzaj techniki szkoleniowej promowanej w organizacji). Różni autorzy przedstawiają propozycje definiowania kultury coachingowej. P. Kwiatkowska postrzega ją jako system kształtowania postaw pro-coachingowych w organizacji, czego konsekwencją jest współpraca z pracownikami posiadającymi wiedzę na temat własnych słabych i mocnych stron, dbającymi o rozwój kompetencji, płynnie realizującymi zadania zlecone przez pracodawcę przy zachowaniu

najwyższego poziomu jakości [por. Kwiatkowska, 2011, s. 2]. D. Clutterbuck i D. Megginson stwierdzają, że taka kultura wyróżnia organizacje, w których istnieje zobowiązanie do ich systematycznego rozwoju oraz do doskonalenia kompetencji zawodowych pracowników, a coaching staje się dominującym stylem zarządzania i kooperacji [Clutterbuck, Megginson, 2005]. T. Crane podkreśla natomiast, że kultura coachingu jest „obecna” w organizacji wtedy, gdy „wszyscy jej członkowie angażują się w szczerą, taktowną, nieograniczoną przez zależności służbowe rozmowę coachingową o możliwościach polepszenia swoich relacji zawodowych oraz poprawie indywidualnej i zbiorowej wydajności pracy” [Crane, 2005, s. 1]. Każda z tych osób zna też wartość i skuteczność dostarczania informacji zwrotnej jako potężnego narzędzia uczenia się, rozwoju osobistego i zawodowego, kreowania takich interakcji między pracownikami, które cechują się wysokim stopniem zaufania, nieustannym dbaniem o poprawienie wydajności pracy i zdobywaniem coraz większej satysfakcji klienta. Dodajmy, że kultura coachingu, dzięki zwiększeniu potencjału pracowników, umożliwia poszerzenie ich uprawnień decyzyjnych, a w rezultacie staje się ważnym narzędziem motywowania, gdyż pracownicy, którzy czują się doceniani przez pracodawcę, zdaniem A. Rudawskiej, stają się bardziej lojalni wobec niego, rzetelnie wykonują swoje obowiązki, chętnie też angażują się w tworzenie dobrych relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi klientami [Sadomska, Szymankiewicz, 2011].

Istotnymi cechami kultury coachingu są:

1. Liderzy są dla pracowników nie tyle osobami administrującymi dobrami organizacji, co coachami inspirowanymi do poprawy wyników pracy.
2. Każdy członek organizacji aktywnie pozyskuje – od klientów wewnętrznych i zewnętrznych – informacje zwrotne na temat efektów swojej pracy, a po ich analizie podejmuje stosowne działania korygujące.
3. Coaching „przepływa” we wszystkich kierunkach, tj. pionowo „w górę” i „w dół” oraz poziomo, tworząc sieć powiązań między pracownikami organizacji.
4. Działania zespołów funkcjonujących w organizacji są pełne pasji, co sprawia, że ich członkowie skuteczniej ze sobą współpracują, a relacje, które nawiązują, charakteryzują się zaufaniem i wzajemnym inspirowaniem do poprawy indywidualnych i zbiorowych wyników pracy.
5. W organizacji zachodzi szybsze uczenie się. Wzrasta też tempo przeprowadzania zmian, a powszechną praktyką staje się angażowanie wszystkich pracowników, których dotyczą zmiany w związane z nimi decyzje. W rezultacie otwarcie wyrażają oni opinie na temat nadchodzących przemian, ale także, w atmosferze wzajemnego szacunku, przedstawiają własne pomysły, obawy i zastrzeżenia.
6. Procesy personalne (rekrutacyjne, adaptacyjne, wynagradzania, awansowania czy też ewaluacji osiągnięć) są zintegrowane, a coaching – w zasadzie – jest w nie włączany.

7. Członkowie organizacji podobnie interpretują coaching i wiedzą, jak go wykorzystywać w praktyce. Ułatwia to inicjowanie i utrzymywanie konwersacji coachingowych – bez tajemnic i niedopowiedzeń, z mniejszą liczbą szumów komunikacyjnych [por. Crane, 2005].

Jawi się pytanie: W konstelacji jakich elementów dominującego typu kultury w organizacji istnieją szanse na ukształtowanie się kultury coachingu o wymienionych cechach? Jest to możliwe w kulturze, w której m.in.: istnieje silna identyfikacja pracowników z organizacją jako całością, a mniejsza orientacja na samego siebie (co jest jedną z własności kultury zorientowanej na kolektywizm [por. Hofstede, 2000]), a także w takiej, gdzie popiera się współpracę, wzajemną pomoc i komunikowanie się (co charakteryzuje m.in. kultury kobiece, zadaniowe, „chleba i igrzysk”, klanu [por. odpowiednio: Hofstede, 2000; Handy, 1993; Harrison, 1992; Deal, Kennedy, 1982; Cameron, Quinn, 2006]).

Wykreowanie w organizacji kultury coachingu może sprawiać trudności. Wykazały to badania M.C. Andersona, G. Frankovelgia i C. Hernez-Broome'a, przeprowadzone wśród 347 liderów amerykańskich przedsiębiorstw [Anderson i in., 2008]. Ponad połowa z nich (52%) wskazała na brak jasno sprecyzowanego sposobu kształtowania omawianego typu kultury jako istotną barierę kreowania jej w organizacji⁵, ale potrafili wskazać działania, które – ich zdaniem – sprzyjają powstaniu takiej kultury. Zaliczyli do nich m.in.: wytworzenie „efektu kaskadowego” poprzez stawianie liderów organizacji jako wzorów osób, które prawidłowo realizują coaching (75%) i zapewnienie im szkoleń rozwijających kompetencje związane z coachowaniem (69%). Jednak tylko co piąty (21%) dostrzegł konieczność zapewnienia takich szkoleń wszystkim pracownikom. Za ważne działania sprzyjające kreowaniu kultury coachingu respondenci uznali także: powiązanie celów tej kultury z celami biznesowymi organizacji (51%) oraz coaching liderów dotyczący strategii przygotowywania i realizacji zmiany kulturowej (46%). Zauważmy, że w tych badaniach mniej respondentów dostrzegało potrzebę zintegrowania coachingu z innymi procesami związanymi z zarządzaniem ludźmi w przedsiębiorstwie, bliżej: rzadziej wskazywano konieczność zintegrowania podejścia coachingowego z procesami: uczenia się i rozwoju pracowników (43%), identyfikowania i nagradzania zachowań sprzyjających kulturze coachingu (43%), tworzenia modeli kompetencyjnych (39%) oraz zarządzania talentami (32%). Z analizy zaprezentowanych rezultatów badań wynika, że wielu respondentów odczuwało potrzebę wykreowania w organizacji kultury coachingu, ale nie dysponowało wiedzą, w jaki sposób można tego dokonać.

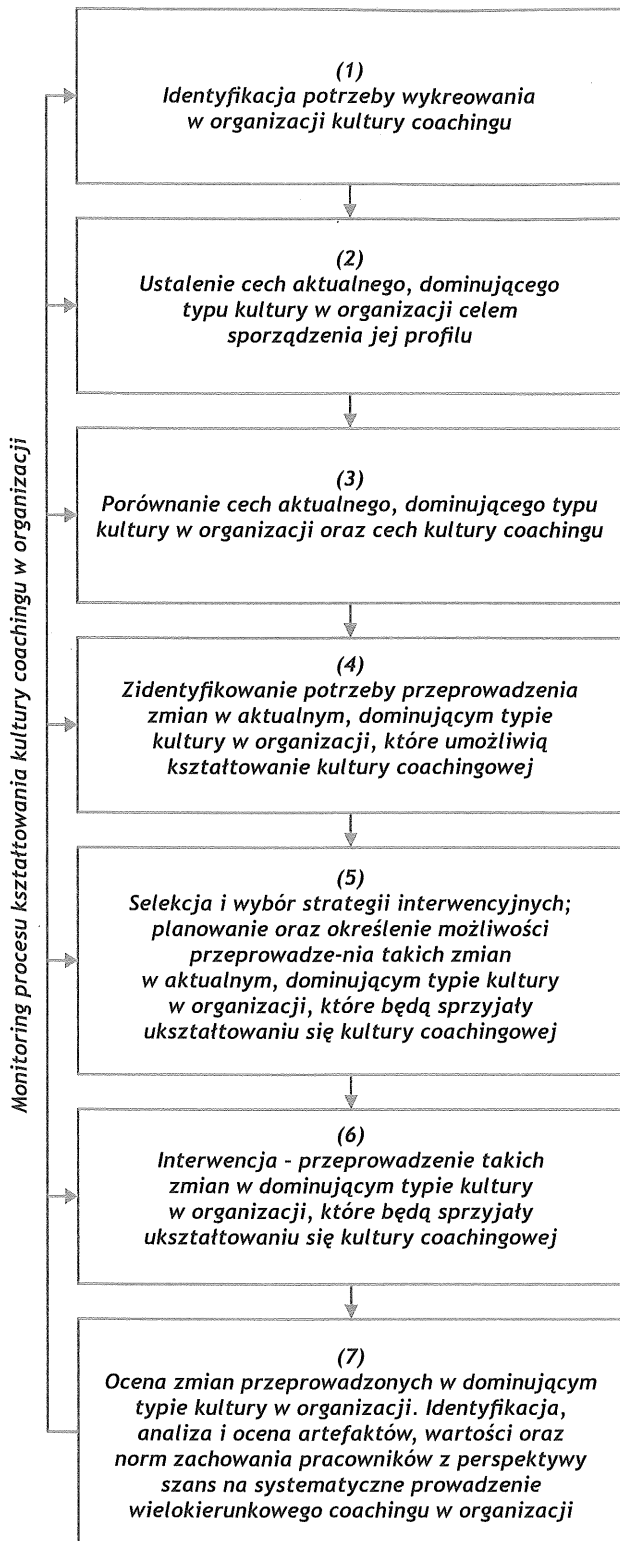
Propozycja procesu kształtowania kultury coachingu w organizacji

Kultura w organizacji ewoluuje i kształtuje się w toku codziennych wydarzeń, co z jednej strony utrudnia

zmianę utrwalonych od lat przyzwyczajęń i wzorców postępowania pracowników, natomiast z drugiej oznacza, że jest możliwe zarządzanie zmianą kulturową. Jest to proces ciągły, trudny w realizacji, wymagający czasu i sięgnięcia nie tylko do artefaktów, ale i do wartości oraz przekonań [por.: Hawkins, 2008; Sudoł, 1999; Sułkowski, 2001; Szmidt, 2009]. „Rewolucja kulturowa” (polegająca na „obróceniu o 180 stopni” systemu wartości obowiązującego do tej pory w organizacji i negowaniu promowanych dotychczas zachowań) może nie przynieść pracodawcy oczekiwanych rezultatów, gdyż wzbudza nasilony opór członków organizacji wobec zmian, skutkujący m.in.: spadkiem ich poczucia bezpieczeństwa, obniżoną satysfakcją z pracy, narastaniem frustracji, większą częstotliwością interpersonalnych napięć mogących ujawniać się w postaci destrukcyjnych konfliktów i plotek. Podejście rewolucyjne warto zastąpić ewolucyjnym, polegającym na stopniowym przekształcaniu kultury w organizacji. Takie podejście odnajdujemy w koncepcjach zarządzania zmianą kultury w organizacji zaprezentowanych m.in. przez: K.S. Cameron i R.E. Quinna, M. Czerską, S.M. Davisa, R.H. Kilmanna, T.Y. Covina i J.M. Katza [Cameron, Quinn, 2006; Czerska, 2003; Davis, 1984; Kilmann, Covin, Katz, 1988]. Na podstawie wyników ich analizy, zaproponowano możliwe etapy procesu kształtowania kultury coachingowej w organizacji (rys. 1).

W przypadku stwierdzenia potrzeby wykreowania w organizacji kultury coachingu (czego wymaga np.: planowana/realizowana strategia), angażując zespół ds. rozwoju kultury⁶, ustala się zmienne charakteryzujące aktualny, dominujący typ kultury istniejącej w organizacji. Identyfikuje się wartości uznawane przez jej członków, formalne i nieformalne zasady postępowania, relacje interpersonalne, rytuały, ceremonie, opowieści, mity czy stosowany slogan itd. Przydatne w tym względzie będą takie metody badawcze, jak np.: analiza dokumentów, obserwacje, wywiady, ankiety, testy psychometryczne, badania socjometryczne, heurystyczne. Na podstawie uzyskanych wyników sporządza się profil aktualnego, dominującego typu kultury w organizacji. Następnie porównujemy jego cechy z własnościami kultury coachingu. Ustalamy m.in., czy pracownicy: ufają sobie nawzajem, przejawiają otwartość w komunikowaniu się, szacunek dla poglądów partnerów dyskusji, chęć dzielenia się wiedzą, podejmowania współpracy. Takie porównanie umożliwia udzielenie odpowiedzi na pytania: czy istnieje potrzeba przeprowadzenia zmian w aktualnym, dominującym typie kultury w organizacji, które umożliwią kształtowanie kultury coachingowej? czy zachodzi konieczność: zredefiniowania niektórych wartości, potrzebnych dla wykreowania w organizacji kultury coachingu, wprowadzenia nowych reguł normatywnych, zaadaptowania artefaktów do zmieniającego się rdzenia wartości, przeprowadzenia kompozycji lub dekompozycji misji organizacji? [por.: Sułkowski, 2001; Sudoł, 1999].

Piąty etap omawianego procesu wiąże się z analizą działań, które mogą służyć wprowadzeniu potrzebnych



Rys. 1. Proces kształtowania kultury coachingu w organizacji
Źródło: opracowanie własne na podst.: [Cameron, Quinn, 2003;
Czerska, 2003; Davis, 1984; Hawkins, 2008; Kilmann, Covin,
Katz, 1988; Szmidt, 2009; Wilson, 2010]

zmian. W wyniku analizy działań dotyczących zmian w kulturze w organizacji zaprezentowanych przez M. Czerską oraz K.S. Cameron i R.E. Quinna proponujemy, w odniesieniu do procesu kształtowania kultury coachingu, udzielenie odpowiedzi na następujące pytania [por.: Cameron, Quinn, 2006; Czerska, 2003]:

1. Czy zredefiniować misję firmy tak, by: precyzowała klimat organizacyjny sprzyjający prowadzeniu coachingu (w którym dominuje m.in.: wola współpracy, wzajemne zaufanie, szczerzy dialog, partnerstwo, otwartość na rozwój kompetencji zawodowych), określała zachowania obowiązujące w organizacji (takie jak: przejawianie odpowiedzialności, uczciwości, szczerości, dyskrecji oraz lojalności w relacjach interpersonalnych), wyznaczała pożądany poziom zaangażowania ludzi w rozwój organizacji, własny i współpracowników, określała kierunek działania pracowników (zadowolenie klientów zewnętrznych i wewnętrznych z efektów funkcjonowania kultury coachingowej)?
2. Jakie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi należy podjąć, aby w organizacji ukształtowała się kultura coachingu? Czy trzeba zaprojektować dla pracowników szkolenia na temat coachingu (w pierwszej kolejności dla liderów, by mogli stanowić wzór dla pozostałych), a także ukierunkowane na rozwój kompetencji ułatwiających funkcjonowanie w kulturze coachingu (zagadnienia, które można analizować w ich trakcie, to m.in.: prowadzenie wystąpień publicznych, radzenie sobie ze stresem, asertywność, budowanie zaufania, komunikowanie się, zarządzanie konfliktami, zmianą itp.?)? Czy konieczne jest wprowadzenie zmian w systemie oceniania i wynagradzania, aby doceniać osoby posiadające wiedzę i umiejętności oraz przejawiające zachowania sprzyjające prowadzeniu wielokierunkowego coachingu? Jak postępować z pracownikami, którzy nie chcą przystosować się do zmian zachodzących w dominującym typie kultury organizacji? Jak stosować techniki rekrutacji czy selekcji, aby w przyszłości zatrudnić osoby posiadające cechy osobowościowe predysponujące do funkcjonowania w kulturze coachingu?
3. Jakie działania należy podjąć, by zyskać poparcie pracowników dla zmian w dominującym typie kultury w organizacji? W jaki sposób informować ich o nowych, promowanych w organizacji wartościach i zachowaniach?
4. Jakie style kierowania powinni preferować menedżerowie, by sprzyjały wykreowaniu w organizacji kultury coachingu?⁸
5. Czy pracodawca dysponuje środkami finansowymi, rzeczowymi i ludzkimi, które może przeznaczyć na działania sprzyjające wykreowaniu kultury coachingu w organizacji? Jakie środki należy jeszcze zgromadzić?
6. Czy pracownicy przejawiają chęć rozwoju kompetencji zawodowych związanych z coachowaniem (nie tylko takich, które wiążą się z: udzielaniem informacji zwrotnej, prezentowaniem własnych opinii, zachęcaniem partnera dyskusji do wyrażania własnych uczuć, spostrzeżeń, niepokojów czy sugestii, słuchaniem bez oceniania, nadmiernej interpretacji i szanując godność rozmówcy, ale i postaw takich, jak: nienadwerżanie wzajemnego zaufania, okazywanie

prawdziwej troski o dobro i przyszłość współpracowników itd.)?

7. Jakie nowe wzorce komunikowania się werbalnego, niewerbalnego, pisemnego i wizualnego (wertikalnego i horyzontalnego) trzeba zaprojektować, aby sprzyjały one ukształtowaniu się w organizacji kultury coachingu? Jak często organizować cykliczne spotkania umożliwiające przeprowadzenie konstruktywnych dyskusji nad zmianami w kulturze?
8. Jakie są zewnętrzne uwarunkowania (np. kulturowe, rynkowe, ekonomiczne, prawne) zmiany aktualnego, dominującego typu kultury w organizacji, aby możliwe było ukształtowanie się kultury coachingu?
9. Jak розміścić w czasie planowane zmiany kulturowe?

Etap szósty (interwencja) dotyczy trzech obszarów działań. Pierwszym z nich jest uzyskanie akceptacji zmiany zarówno ze strony kadry zarządzającej, jak i pracowników wykonawczych (poprzez realizację działań przewyższających emocjonalne, racjonalne, polityczne i socjologiczne źródła oporów wobec zmian – J. Stankiewicz), drugim – stworzenie warunków do wdrożenia zmian w dominującym typie kultury w organizacji, które będą sprzyjały ukształtowaniu się kultury coachingowej (co obejmuje m.in.: wybór metody wdrożenia, opracowanie harmonogramu i rozdział zadań, opracowanie dokumentacji organizacyjnej, przygotowanie techniczne, rozdysponowanie funduszy), trzecim – wdrożenie omawianych zmian w dominującym typie kultury w organizacji [por. Czernska, 2003, s. 74]. Istotne znaczenie ma wybór metody wdrożenia zmiany. W przypadku omawianej zmiany kulturowej zasadne jest zastosowanie metody normatywno-edukacyjnej wymagającej udziału i zaangażowania osób, których dotyczy zmiana, poprzedzonej wieloma komunikatami i szkoleniami wyjaśniającymi jej istotę, cele i skutki [por. Długosz-Truszkowska, 2002], kompleksowo-stopniowej [por. Czernska, 2003], pozwalającej na etapowe wdrażanie planowanych przekształceń, zwłaszcza że „przebudowa” systemu wartości organizacyjnych, wykreowanie nowych artefaktów czy skłonienie pracowników do przejawiania nowych zachowań wymaga czasu.

W ostatnim etapie omawianego procesu dokonuje się ewaluacji zmian przeprowadzonych w dominującym typie kultury w organizacji, identyfikuje się, analizuje i ocenia – z perspektywy szans na systematyczne prowadzenie wielokierunkowego coachingu w organizacji – artefakty, wartości uznawane i podzielane przez pracowników oraz wymagane i przestrzegane przez nich zasady postępowania. Sprawdza się: czy zaplanowane działania korygujące są poprawnie realizowane (np. czy przeprowadzono niezbędne szkolenia? czy liderzy stworzyli nowe artefakty? jakie preferują style kierowania?), a jeśli nie – to, co jest tego przyczyną? Bada się też zakres i kierunek zmian dokonanych w dominującym typie kultury w organizacji (np.: ocenia się efektywność przedsięwzięć szkoleniowych ukierunkowanych na rozwój kompetencji związanych

z coachingiem, ustala wartości preferowane przez członków organizacji po przeprowadzonych działaniach informacyjno-edukacyjnych, weryfikuje się skuteczność stosowanych metod oceniania wiedzy, umiejętności i postaw potrzebnych do wykreowania kultury coachingowej; analizuje się także sposoby wynagradzania pracowników za ich doskonalenie oraz stosowanie w praktyce, jak również określa się ilościowe i jakościowe efekty zmian – uwzględniając kryteria organizacyjne, społeczne i ekonomiczne). Pożądanym jest stały monitoring zmodyfikowanego, dominującego typu kultury w organizacji i sprawdzanie, czy jest on adekwatny do zmieniających się warunków prowadzonej działalności, co pozwoli zidentyfikować kolejną potrzebę zmiany kulturowej [por. Czernska, 2003].

Podsumowanie

Zmiana dominującego typu kultury w organizacji jest możliwa, ale wymaga czasu i podejścia, w którym nie neguje się całkowicie i nie niszczy demonstracyjnie dotychczasowych norm, wartości i artefaktów. Ukształtowanie kultury coachingu może pomóc pracodawcy efektywnie funkcjonować w stale przekształcającym się otoczeniu. Jak wykazano, jej wykreowanie wymaga realizacji wielu czynności, logicznie ze sobą powiązanych, ukierunkowanych na nawiązanie i utrzymanie współpracy z takimi pracownikami, którzy są zdolni i skłonni do uczestnictwa w coachingu, nastawieni na rozwój własny, współpracowników i organizacji. W artykule zaproponowano możliwy przebieg tego procesu oraz syntetycznie przedstawiono działania, które winny być podejmowane w każdym z jego etapów. Wymagają one dalszego uszczegóławiania, zwłaszcza że, jak wykazały badania zaprezentowane w artykule, wielu menedżerów uznaje brak jasno sprecyzowanego sposobu tworzenia kultury coachingu za barierę kreowania jej w organizacji. Trzeba także dodać, że realizacja zaproponowanych działań może być trudna, gdyż wiąże się z koniecznością wyeliminowania różnych źródeł oporów pracowników wobec zmian. Mogą być nimi m.in.: niedostateczna wiedza na temat coachingu (np.: postrzeganie go jako dodatkowego obowiązku, a nie metody szkoleniowej ułatwiającej wzajemne uczenie się), niewystarczające umiejętności komunikowania się (m.in. w zakresie aktywnego słuchania, udzielania sprzężenia zwrotnego, interpretowania komunikatów niewerbalnych, formułowania wypowiedzi pisemnej, parafrazowania), wzajemna nieufność członków organizacji, strach przed negatywnymi konsekwencjami dzielenia się wiedzą, przed „nowym”/porażką itp. Ograniczenie lub zniwelowanie przynajmniej niektórych z tych źródeł oporów wymaga np.: zorganizowania akcji informacyjnych i szkoleń oraz wyjaśnianie podczas nich potrzeby wykreowania kultury coachingu w organizacji, włączania pracowników w proces planowania i wdrażania zmiany kulturowej i zapewniania im wsparcia w trudnych sytuacjach związanych z kształtowaniem nowej kultury w organizacji.

prof. zw. dr hab. inż. Janina Stankiewicz
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
e-mail: j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl

dr inż. Hanna Bortnowska
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
e-mail: h.bortnowska@wez.uz.zgora.pl

Przypisy

- 1) W organizacji, choć dominuje jeden typ kultury, mogą istnieć różne subkultury, będące odbiciem wspólnych problemów, sytuacji czy doświadczeń, z jakimi mają do czynienia jej członkowie [Penc, 2010, s. 70; por. Nowak, 2013]. Zauważyć jednak można, że mimo subkulturowej różnorodności, wszystkie jednostki organizacyjne mają elementy wspólne i charakterystyczne dla całego podmiotu [Cameron, Quinn, 2006].
- 2) Coaching, według R. Diltsa, to proces „wspierania ludzi w dążeniu do maksymalnego wykorzystania posiadanego potencjału i możliwości” [Hadryś, 2006, s. 506]. Bywa realizowany „w formie cyklu spotkań między coachem a klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych narzędzi i zadań rozwojowych towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań” [<http://www.izbacoachingu.com/pl/site/271/o-coachingu.html>, data dostępu: 12.06.2013]. W trakcie sesji coachingowych nie wymusza się pożądanego zachowania ani nachalnie nie sugeruje się określonych rozwiązań. Zamiast tego inspiruje się coachowanego do twórczego myślenia, stymuluje do samodzielnego poszukiwania rozwiązań, dzięki czemu ma on szansę nabyć umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów w przyszłości.
- 3) T.E. Deal i A.A. Kennedy stosują w swoich pracach termin „corporate culture”, który można przetłumaczyć jako „kultura przedsiębiorstwa” lub „kultura korporacyjna” [Deal, Kennedy, 1982].
- 4) Zdaniem H. Steinmanna i G. Schreyögg, przedsiębiorstwa są swego rodzaju systemami kulturowymi; rozwijają własne oryginalne wzorce, systemy wartości i myślenia wraz z wyrażającymi je symbolami, które oddziałują na zachowania pracowników wobec organizacji i jej otoczenia [Steinmann, Schreyögg, 1998].
- 5) Jako problemy kreowania kultury coachingu w organizacji wskazywano również m.in.: niejasne cele i oczekiwania co do kultury coachingu (60%), brak czasu na to, by nauczyć się coachingu oraz tego, jak stosować go w praktyce (56%), nieokreślone powiązanie między korzyściami biznesowymi i ROI a kulturą coachingu (52%), brak możliwości rozwoju umiejętności coachingowych u liderów i menedżerów (37%).
- 6) Taki zespół może składać się z wewnętrznych i zewnętrznych specjalistów – liderów i coachów dysponujących doświadczeniem, umiejętnościami i walorami osobowościowymi, pre-dysponującymi ich do skutecznego przeprowadzenia zmiany kulturowej.
- 7) Warto rozważyć też opracowanie i rozpowszechnienie w organizacji podręcznika umiejętności coachingowych.
- 8) Kulturze coachingu bardziej sprzyja np. styl partycypacyjny. R. Rutka pisze, że kierownik, który go stosuje, dba o rozwój pracowników, widząc w tym szansę na sprawną realizację strategicznych celów organizacji. Stara się tworzyć podwładnym takie warunki pracy, które będą służyły rozwojowi ich kompetencji zawodowych. Takie cechy i działania są potrzebne do tego, by wśród pracowników istniało przekonanie, że trzeba i warto doskonalić siebie i współpracowników [Rutka, 2001].

Bibliografia

- [1] ADAMSKA M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [2] ANDERSON M.C., FRANKOVELGIA C., HERNEZ-BROOME G., *Creating Coaching Cultures. What Business Leaders Expect and Strategies to Get There*, Center for Creative Leadership, Greensboro 2008.
- [3] CAMERON K.S., QUINN R.E., *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003 i 2006.
- [4] CLUTTERBUCK D., MEGGINSON D., *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD, London 2005.
- [5] CRANE T., *Creating a Coaching Culture – Today’s Most Potent Organizational Change Process for Creating a “High-Performance” Culture*, 2005, http://www.wabccoaches.com/bcw/2005_v1_i1/feature.html, data dostępu: 10.09.2013 r.
- [6] CZERSKA M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- [7] DAVIS S.M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publ., Cambridge 1984.
- [8] DEAL T.E., KENNEDY A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading 1982.
- [9] DŁUGOSZ-TRUSZKOWSKA E., *Zarządzanie zmianami*, [w:] ZBIEGIEŃ – MACIĄG L. (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. AGH, Kraków 2002.
- [10] HADRYŚ M., *Coaching jako narzędzie zmiany*, [w:] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., BECK E. (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006.
- [11] HANDY CH., *Understanding Organizations*, Penguin Books, London 1993.
- [12] HARRISON R., *Diagnosing Organizational Culture*, Jossey-Bass, Pfeiffer, San Francisco 1992.
- [13] HAWKINS P., *Ten Steps to a Coaching Culture*, „Business Source Complete” 2008, No. 6.
- [14] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [15] KILMANN R.H., COVIN T.J., KATZ J.M., *Corporate transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Jossey-Bass, San Francisco 1988.
- [16] KONECKI K., TOBERA P. (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- [17] KRZEWIŃSKA M. (2011), *Life Coaching, Business Coaching*, <http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/707/life.../pdf>, data dostępu: 22.01.2013 r.
- [18] KWIATKOWSKA P. (2011), *Kulturalnie na szerokie wody*, www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/182/kulturalnie-na.../PDF, data dostępu: 12.11.2013 r.
- [19] MCLEOD A., *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*, Helion, Gliwice 2008.

- [20] NOWAK W., *Kultura organizacyjna a przebieg procesu zmiany organizacyjnej – przegląd badań*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, Vol. 11, No. 1.
- [21] *O coachingu*, <http://www.izbacoachingu.com/pl/site/271/o-coachingu.html>, data dostępu: 12.06.2013 r.
- [22] PENC J., *Kultura i etyka w organizacji*, Wyd. WSPol w Szczytnie, Szczytno 2010.
- [23] RUTKA R., *Kierowanie*, [w:] CZERMIŃSKI A., CZERSKA M., NOGALSKI B., RUTKA R., APANOWICZ J. (pr. zbior.), *Zarządzanie organizacjami*, „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- [24] SADOMSKA U., SZYMANKIEWICZ W.W., *Coaching menadżerski jako element kultury organizacyjnej firmy*, [w:] CZARKOWSKA L. (red.), *Coaching katalizator rozwoju organizacji*, New Dawn, Warszawa 2011.
- [25] SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco-London 1986.
- [26] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Kraków 2009.
- [27] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- [28] SMIRCICH L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, Vol. 28(3), pp. 339-358.
- [29] STANKIEWICZ J., BORTNOWSKA H., *Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, artykuł przygotowany na konferencję „Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się”, organizowaną przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 9-11.10.2013 r., w druku.
- [30] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [31] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- [32] SUDOŁ S., *Przedsiębiorstwo*, „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- [33] SUŁKOWSKI Ł., *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4.
- [34] SZMIDT C., *Coaching a zarządzanie strategiczne*, [w:] SIDOR-RZĄDKOWSKA M. (red.), *Coaching: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [35] TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER CH., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [36] WILSON C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- [37] ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.

Coaching Culture in Organization. Opportunities and Barriers of its Shaping

Summary

The article discusses the problem of coaching culture and the need of shaping it in the organization. The aim of the article was to prepare a proposal of the process of creating coaching culture in the organization. To achieve that objective, the authors of the article presented different approaches to the culture from the perspective of management sciences, discussed the specifics of coaching culture, as well as pointed out some problems associated with the creation of such culture. In addition, there were presented potential sources of employees' resistance to change of the dominant type of the culture of organization which could foster creation of coaching culture.

Keywords

organizational culture, coaching culture