

Joanna SZAFRAN

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

## Organizacyjna kultura coachingowa. W kierunku nowych wyzwań

„Najlepiej realizujemy swój potencjał poprzez optymalizację własnej indywidualności i wyjątkowości, nigdy poprzez dostosowanie ich do opinii innych na temat tego, co stanowi najlepszą praktykę.”

(J. Whitmore)

**Streszczenie:** Dość powszechnie przyjmuje się, że coaching to specyficzna forma relacji, oparta na procesach uczenia się, motywacji, dialogu i wsparcia, która sprzyja rozwojowi organizacji. Problemy adaptacyjne współczesnych organizacji leżą nie tylko w zmiennych warunkach zewnętrznych, ale także (a może przede wszystkim) w podejściu samych menadżerów. Do skutecznego funkcjonowania i radzenia sobie z nieprzewidywalnymi sytuacjami konieczne są nowe umiejętności. Potrzeba podejścia ogólnosystemowego, klimatu wzajemnego zaufania będącego efektem rozwoju osobistego, zwiększania świadomości, rozwijania własnego potencjału i wyzbycia się lęku na rzecz wiary w ludzi. Między innymi ta kwestia stanowi przedmiot niniejszego artykułu.

**Słowa kluczowe:** coaching, organizacja, rozwój osobisty

---

**Z**yjemy w dynamicznym świecie. Każdego dnia przychodzi nam stawiać czoła różnym wyzwaniom. Potrzeba umiejętnego dostosowania się do zmian, nigdy wcześniej nie była tak nagła i wyraźna, jak dziś. Zmienność warunków charakteryzuje wszystkie sfery naszego życia. Współczesność niesie wiele niewiadomych, rodzi wiele wątpliwości. Jak sobie poradzimy w przyszłości? Jaka rolę będziemy w niej pełnić? Czy wszechobecny konsumpcjonizm na stałe zmieni nasze myślenie o sobie i świecie? Czy potrzeba „posiadania” zdominuje do reszty ideę „bycia”? Czy starczy sił i argumentów, by uzasadnić własną egzystencję, gdy obudzimy się sami, zgubieni gdzieś w pogoni za iluzją szczęścia? Jaka będzie nasza odpowiedź, jaka będzie odpowiedź polityki i biznesu na ciągle nowe wyzwania, kto i za co poniesie odpowiedzialność? Pytań jest wiele. A co z odpowiedziami?

Nie jest moją intencją odpowiedzieć na wszystkie powyższe kwestie, jest nią natomiast wskazanie pewnych organizacyjnych i systemowych rozwiązań, które mogą zmienić obraz przeszłych pracowników (obywateli, czy szerzej społeczeństw), kształtując w nich postawy humanistyczne, angażujące, otwarte, empatyczne i prorozwojowe.

Tęsknota za rzeczywistą relacją, staje się udziałem coraz większej liczby ludzi. Wyraźniejsze stają się postulaty, by spróbować oderwać wzrok od „lusterek” telefonów przy kolejnym selfi i spojrzeć z uwagą i troską na świat i innych. Coraz silniej wyczuwalna jest nostalgia za „rzeczywistą rzeczywistością”, w której obecny model narcystycznej narracji i bezrefleksyjnego przekonania o własnej omnipotencji, zastąpi zgoda na niedoskonałość, wzajemny szacunek, zaufanie i wsparcie, a elektroniczne komunikatory wyprze tłumiona dotąd potrzeba bezpośredniej rozmowy „twarzą w twarz”. Mogłoby się wydawać, że taka propozycja, jest współcześnie niewykonalna, by nie rzecz utopijna. Jednak w myśl coachingowej zasady, że sami kształtujemy swoją egzystencję (Schutz, 1984), tworzymy jej ramy, nadajemy kierunek, wartościujemy, warto poświęcić trochę czasu i własnego potencjału by świat, w którym żyjemy i który zostawimy następnym pokoleniom, był nadal miejscem pięknym, przyjaznym i harmonijnym. Ta zrodzona z indywidualnych tęsknot perspektywa nie pozostaje bez echa także w kręgach organizacyjnych. Część świata biznesu zaczyna dostrzegać potrzebę radykalnej zmiany. Pojawiają się ekologiczne, wspólnotowe koncepcje zarządzania, które mogą pomóc ją urzeczywistnić.

Motywacje są tu różne, znaczenie ma jednak efekt. Pozostawiając część pytań otwartych i porzucając głęboki sentymentalizm i indywidualne podejście, skupmy się na świecie pracy i rozwiązaniach systemowych. W dzisiejszych czasach jeśli organizacje mają przetrwać, ich kultura musi ulec zmianie (Whitmore, 2011, s. 36). Dlaczego? Istnieje szereg pragmatycznych powodów. Globalizacja, zmiany demograficzne, rosnące wymagania kompetencyjne, aspiracje, migracje, integracja europejska czy choćby Internet, wymagają od przedsiębiorstw stałych procesów adaptacyjnych, wprowadzania zmian w sposobie działania. Bez względu na „przyczynę” przeobrażeń, każda nowa struktura będzie zmuszona do utrzymania konkurencyjności i osiągania coraz lepszych wyników. Ponieważ nadal to głównie rachunek ekonomiczny stanowi podstawowe kryterium sukcesu organizacyjnego, rzadko które przedsiębiorstwo zdecydować się na podjęcie ryzyka, tylko po to, by stać się miejscem bardziej przyjaznym dla swoich pracowników czy środowiska. Zdarzają się co

prawda organizacje, w których deklaratywnie twierdzi się, że społeczna odpowiedzialność jest dla nich priorytetem, a pracownicy stanowią ich największy zasób (Drucker, 1995, 1998, 1999; Kossowska, Sołtysińska, 2002) czy instytucje głoszące stosunkowo nowe hasła „uwalniania potencjału ludzkiego”. Jednak słowa te brzmią często pusto i nie niosą z sobą żadnych konkretów. Znacznie częściej się je wypowiada, niż zgodnie z nimi działa. Czymś, co może pomóc wypełnić je treścią i wskazać kierunek rozwoju pracowników i całej korporacji, jest nowa kultura – kultura coachingowa (Whitmore, 2011). Jeśli przyjmiemy, że jej efektem, będzie wykonywanie zadań organizacyjnych na wyższym poziomie, przy jednoczesnym rozwoju pracowników, to jest to ekonomicznie uzasadnione, i z punktu widzenia kierownictwa godne rozważenia. Jednak, by wykorzystując narzędzia coachingowe osiągnąć optymalne wyniki, potrzeba fundamentalnych zmian w nastawieniu, sposobie zarządzania przedsiębiorstwami oraz całej strukturze organizacyjnej (Whitmore, 2011, s. 38). By tego typu zmiany mogły nastąpić i przybrać charakter bardziej masowy, potrzebni są nowi przywódcy zdolni po raz kolejny przewartościować naszą wizję świata. Oczywiście rodzi się kolejne pytanie, skąd ich wziąć? Na szczęście nie brakuje „wizjonerów przyszłości”, ludzi zdolnych, odpowiedzialnych, z poczuciem misji, trzeba ich tylko dopuścić do głosu i stworzyć warunki do pracy.

Zakładając, że coaching to specyficzna forma relacji, oparta na procesach uczenia się, motywacji, dialogu i wsparcia, która sprzyja rozwojowi organizacji, menadżerowie powinni przychylniej spojrzeć na druckerowskie założenie o wiodącej roli pracowników w tym procesie (Drucker, 1995, 1999, 2004). To bliskie także autorce stanowisko, głoszące iż o konkurencyjności firmy stanowi przede wszystkim potencjał jej pracowników, po raz kolejny zyskuje na wartości. Z punktu widzenia kierownictwa, logicznym następstwem przyjęcia tego założenia byłaby inwestycja w pracowników, rozumiana jako stwarzanie im możliwości do rozwoju. Niestety część menadżerów, nie dość, że sama rezygnuje z procesów samodoskonalenia, to pozostaje często przy mniej efektywnych ale znanych, tradycyjnych formach zarządzania. Woli inwestować w technologię czy usprawniać istniejące formalne procedury, niż wdrażać rozwiązania sprzyjające procesom uczenia się, zwiększania świadomości pracowników, ich odpowiedzialności i wiary w siebie (Whitmore, 2011, s. 26). Problem z podejściem coachingowym leży zatem często po stronie samych szefów. Dzieje się tak dlatego, iż przyjęcie prorozwojowych założeń i rozwiązań wobec podwładnych, może być postrzegane, jako

pewne zagrożenie dla własnej pozycji. Budowanie czy wspieranie czyjejs wysokiej samooceny wymaga wyzbycia się chęci kontrolowania danej osoby i rezygnacji z bycia zawsze „najlepszym i wszechwiedzącym”. W rozumieniu autorki, dobry menadżer to taki, który pomaga pracownikom stawać się lepszym od niego. To „przerastanie” mistrza powinno stanowić indywidualną potrzebę zawodową i element organizacyjnej codzienności. W praktyce zbyt często jednak u kierowników pojawia się obawa utraty władzy, autorytetu, stanowiska, wiarygodności czy poczucia własnej wartości (Whitmore, 2011, s. 27). Abstrahując od indywidualnych motywów, trudno się oprzeć wrażeniu, że rezygnacja z modelu oraz metod coachingowych i upatrywanie zagrożenia dla własnej pozycji w rozwoju pracowników, wiele mówi o jakości i kompetencjach części „klasy” menadżerskiej.

Innym aspektem, na który warto zwrócić uwagę, wspominając o trudnościach w stosowaniu metod coachingowych przez część menadżerów, jest pełniona przez nich rola specjalisty. Ze względu na specyfikę i zasady pracy coachingowej (Rogers, 2010, s. 14–15 i n.; Piasecka, 2011, s. 99; Passmore, 2012, s. 34 i n.; J. Starr, 2005; Sidor-Rządowska, 2009), czasem trudno jest ekspertowi być dobrym coachem, nie jest to jednak niemożliwe. Wiedza specjalistyczna jest niezbędna w menadżerskim działaniu, jednak można sobie wyobrazić sytuację, gdy szef nie posiada specyficznych umiejętności w jakiejś dziedzinie, potrafi natomiast stworzyć przestrzeń do nauki dla swoich pracowników, stymulować ich do poszukiwań, rozwijania umiejętności, zdobywania wiedzy. Przyjęcie założenia, że menadżer wie wszystko na każdy temat, nie musi się doskonalić i sam wszystko robi najlepiej, wydaje się kuszące, ale w dłuższej perspektywie stanowi początek końca każdego chcącego się rozwijać przedsiębiorstwa. W miarę, gdy działania stają się coraz bardziej skomplikowane pod względem technicznym, gdy wzrasta specjalizacja, a posiadane umiejętności i wiedza szybko się dezaktualizują, uczenie permanentne staje się warunkiem przetrwania, a coaching immanentną cechą menadżerskiej rzeczywistości, zarówno gdy mowa o kompetencjach samego kierownika, jak i umiejętnościach całego zespołu.

Problemy adaptacyjne współczesnych organizacji leżą zatem nie tylko w zmiennych warunkach zewnątrzorganizacyjnych, ale także (a może przede wszystkim) w podejściu samych menadżerów. Do skutecznego funkcjonowania i radzenia sobie z nieprzewidywalnymi sytuacjami konieczne są nowe umiejętności. Potrzeba podejścia ogólnosystemowego, klimatu wzajemnego zaufania będącego efektem rozwoju osobistego,

zwiększania świadomości, rozwijania własnego potencjału i wyzbycia się lęku na rzecz wiary w ludzi. By sprawniej funkcjonować w każdym wymiarze ludzkiej aktywności, rozwój jednostek powinien przyjąć formę kształcenia ustawicznego, rozumianego jako proces ciągłego odnawiania, pogłębiania, doskonalenia i rozwijania kwalifikacji, wiedzy i umiejętności (Tissot, 2004, s. 103). Aktywność związana z procesem uczenia się może dotyczyć każdej pełnionej przez nas roli i być wynikiem wewnętrznej potrzeby, ale może być także projektowana, organizowana i finansowana przez pracodawcę. W takim przypadku kształcenie ustawiczne pracowników stanowi element uczącej się organizacji, będącej zdaniem wielu, jedynym słusznym modelem organizacyjnym na miarę XXI wieku (Senge, 2012, s. 34, 75–279; Mikuła, 2001, 2006; Garvin, 1993, s. 78–91). Z punktu widzenia celu strategicznego przedsiębiorstwa, optymalnym wydaje się połączenie tych motywacji, w ramach jednej płaszczyzny organizacyjnej. Mimo świadomości powyższych założeń, kierownicy niejednokrotnie bardziej troszczą się o krótkoterminowy zysk, niż o naukę czy jakość osiągniętych wyników. Aby sprostać rynkowym wymaganiom i pokonać konkurencję, będzie się to musiało zmienić. Trzeba jednak zacząć od „góry”. To liderzy własnym przykładem powinni zainicjować procesy ustawicznego uczenia się, budowania wiary we własne siły, wzbudzania motywacji i maksymalnego wykorzystania potencjału (Whitmore, 2011, s. 121–136). Zarządzający powinien zatem mieć na względzie swój własny rozwój, jak i chęć wspierania innych, mając przy tym świadomość, że jednostki będą mogły ewoluować znacznie szybciej, jeśli zechcą się uczyć. W praktyce proces coachingu wspiera rozwój, jednak jego inspiracji należy szukać w indywidualnych motywacjach ludzi, nie można go narzucić stosując metody nakazowe. Pozytywna koncepcja człowieka związana z psychologią humanistyczną (Maslow, 2004, 2013; Rogers, 1980; Perls, 1974), pozwala przyjąć założenie o ludzkim potencjale i potrzebie rozwoju, tym samym dając menadżerom inne narzędzia motywacyjne niż tylko metoda kija i marchewki. Ten psychologiczny optymizm wydaje się niezbędny, jeśli ma się w pełni docenić możliwości coachingowego zarządzania. Często jednak nowym sytuacjom towarzyszy niepewność, kierownicy pytają, co robić, by utrzymać i rozwijać umiejętności powiązane z wykonywaną pracą? Według J. Whitmora należy ćwiczyć, zwiększać świadomość samych siebie i innych, a także koncentrować się na nieustannym rozwoju własnej osoby (Whitmore, 2011, s. 9). Z punktu widzenia zarządzających coaching może być także niezwykle pomocny w odkrywaniu prawdziwych



przy tym małą elastyczność. W celu zwiększenia własnej menadżerskiej skuteczności warto sięgnąć do założeń coachingowych, co pomoże łączyć korzyści płynące z obu jej krańców, przy jednoczesnym eliminowaniu zagrożeń i ryzyka. W organizacyjnej kulturze coachingowej kierownik/coach przedstawia zadanie wykorzystując pytania coachingowe. Słuchając odpowiedzi, poznaje propozycje pracownika, plan działania i procesy myślowe, które mu towarzyszyły, zyskując tym samym pełniejszą wiedzę na temat możliwych opcji i potencjału osoby. Pracownik natomiast szukając rozwiązań, przejmuje inicjatywę. Tym samym coaching zapewnia menadżerowi rzeczywistość, a nie iluzoryczną kontrolę, a podwładnemu realną, a nie złudną odpowiedzialność. Praca nad samorozwojem i rozwojem podwładnych przynosi wymierne korzyści. Nowe umiejętności i kompetencje skłaniają do podejmowania większych wyzwań, samodzielnego i efektywnego wypełniania zadań organizacyjnych. Skuteczność coachingu warunkowana jest kilkoma zmiennymi, które dotyczą większości sytuacji w miejscu pracy. Są to przede wszystkim: czas, jakość rezultatu i maksymalizacja nauki. Niestety, przyglądając się praktyce biznesowej, często odnosi się wrażenie, że czas bierze górę nad jakością, a nauka spychana jest na trzecie miejsce. W efekcie wyniki są znacznie niższe niż możliwości i obniża się konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zatem można założyć, że zasadnicze kierownicze troski sprowadzają się do pytań o jakość pracy i jakość wyniku. Odpowiedzią może tu być właśnie kultura coachingu, uczynienie z niej podstaw organizacyjnej codzienności może pomóc osiągnąć rezultaty przekraczające zarówno oczekiwania coacha/kierownika, jak i wyobrażenia samego wykonawcy.

W artykule *Jak nauczyłem się pozwolić pracownikom kierować*, R. Stayer opisuje swoją kierowniczą praktykę (Stayer, 1990, s. 66–87). Jego firma prosperowała dobrze, zauważył on jednak, że mimo zadowalających wyników i konkurencyjności przedsiębiorstwa, istnieje przepaść między potencjałem firmy a efektywnością. Zdecydował się na zmianę stylu pracy. Przeszedł od autokratycznego zarządzania do „autokratycznej abdykacji”, by wreszcie zrozumieć, że ludzie sami muszą pragnąć odpowiedzialności i nie można jej narzucić. Dopiero wówczas wzrasta ich wydajność, rozumiana nie tylko jako pozytywny wynik (Słownik, 2005, s. 184), ale jako wykroczenie poza oczekiwania, wyznaczając i spełniając przy tym najwyższe standardy. Tak więc, każdy lider poszukujący tak rozumianej efektywności i pewnej gwarancji przetrwania w niepewnej rynkowej rzeczywistości, będzie musiał wprowadzić zmiany w swoim stylu zarządzania. Upraszczając, zarządzanie coachingowe można przedstawić

jako dwa komplementarne procesy, w których z jednej strony zwiększa się dostęp do informacji, rozwijając tym samym świadomość zespołu, z drugiej deleguje się uprawnienia i przekazuje część decyzyjności, co podnosi zaangażowanie i wpływa na poziom odpowiedzialności pracowników (Whitmore, 2011, s. 68). Pamiętając zatem, że coachingowa zasada zwiększania skuteczności nie narzuca odpowiedzialności, a jedynie stwarza możliwość do jej przejęcia oraz zwiększa indywidualną i zbiorową świadomość, kierunek menadżerskich decyzji i działań wydaje się oczywisty.

Środowiska biznesowe zaczynają rozumieć, że muszą przekształcać swe przedsiębiorstwa w organizacje oparte na wiedzy, a właściwie na myśleniu. Nauka i stałe doskonalenie staje się koniecznością, jeśli chce się przetrwać, twórczo rozwiązywać problemy i pozostać konkurencyjnym. Zarządzanie coachingowe wydaje się tu niezwykle pomocnym rozwiązaniem. Jednakże nawet menadżerowie wykorzystujący coaching na co dzień poniosą porażkę, jeśli skoncentrują się wyłącznie na poprawie wyników zapominając, że efektywność, wiedza i satysfakcja są nierozdzielnie ze sobą związane. Wszystkie trzy komponenty wzmacniają stale odkrywany potencjał i wysoki poziom samoświadomości pracowników, stanowiący istotę coachingu. Istnieje możliwość skupienia się na jednym elemencie, ale na krótko, bowiem zaniedbanie pozostałych dwóch nie przyniesie długotrwałego pozytywnego efektu. Nie da się np. utrzymać efektywności pracy przy braku wiedzy i zadowolenia. To, co czyni kierownika dobrym liderem, zależy od jego postawy i zamyka się raczej w pytaniu „po co...?” niż „jak...?” coś zrobić.

Zmiana stylu zarządzania na coachingowy prowadzi do przeobrażeń całej organizacji, w której cechy nowopowstającej kultury biznesowej J. Whitmore scharakteryzował następująco: „hierarchia ustępuje pola wsparciu, obwinianie ustępuje rzetelnej ocenie, motywatory zewnętrzne zastępowane są samomotywacją, wraz z budową zespołów upadają bariery ochronne [...] Cenzurę zastępuje otwartość i szczerłość, presja w pracy staje się pracą pełną wyzwań, a krótkookresowe działania prewencyjne ustępują na rzecz długookresowego myślenia strategicznego” (Whitmore, 2011, s. 38–39). Dodatkowym elementem tej charakterystyki jest niewątpliwie potrzeba zaangażowania i wyboru będąca, zdaniem niektórych, wyrazem rozwijającej się świadomości kolektywnego społeczeństwa (Whitmore, 2011, s. 40). Wybór to odpowiedzialność, czy jak kto woli, odpowiedzialność wymaga wyboru. Wybór to wolność. Menadżerowie zamiast czuć się zagrożeni, powinni spojrzeć na tą kwestię z perspek-



tywy organizacyjnego zysku, jaki ta wolność niesie. Odpowiedzialność wzmacnia zaangażowanie i daje dużo większe gwarancje, że pracownicy dadzą z siebie wszystko. W tym przypadku każdy wygrywa, i jednostka, i organizacja.

Jakie zatem konkretne korzyści czerpać będzie organizacja z przyjęcia kultury coachingowej? Wymieńmy kilka najistotniejszych. Poprawia się wydajność i produktywność, pracownicy rozwijają się i doskonałą, panują lepsze relacje i atmosfera współpracy, rozwija się kreatywność i motywacja pracowników, wzrasta elastyczność i otwartość na zmiany, ludzie i ich zasoby są właściwie wykorzystywane itp. (Whitmore, 2011, s. 183–185).

Reasumując, wszystkie te elementy tworzą nową jakość, wpływają na rozwój i konkurencyjność organizacji. I mimo, iż może to być wniosek zbyt optymistyczny czy wręcz naiwny, to w szerszym ujęciu, zarządzanie coachingowe modeluje pracownicze postawy, co w przyszłości zaowocować może innym rozumieniem społecznej odpowiedzialności i obywatelskiego zaangażowania, także w szerszym pozazawodowym kontekście.

Kultura coachingu i zasady, na których się opiera, są zjawiskiem globalnym i ponadczasowym, nieograniczonym niczym poza ludzkim sprzeciwem. Podstawy teoretyczne, metody i narzędzia pracy, stanowią swoistą ścieżkę zwiększania efektywności, prowadzącą od sztywnej hierarchii i zależności, do współodpowiedzialności, od autokracji do demokracji, od ilościowego konsumpcjonizmu do jakościowej stabilizacji. Liderzy przyszłości, by odnosić sukcesy, będą musieli oprzeć swój styl zarządzania na metodach coachingowych, rezygnując z wydawania poleceń i ścisłego nadzoru. Utrzymanie kadry, zwłaszcza tej najlepszej, staje się obecnie kwestią kluczową dla konkurencyjności, czy wręcz przetrwania przedsiębiorstw. System nakazowy, wszechobecna kontrola i silna hierarchia tracą rację bytu. Pracownicy oczekują innego traktowania, niejednokrotnie pragną większego zaufania, możliwości wyboru i odpowiedzialności. Dodatkowo zewnętrzny kontekst, w którym funkcjonuje organizacja, stanowi dynamiczny, nieprzewidywalny obszar, pozostający poza kontrolą przedsiębiorstwa. Globalizacja, rozwój technologii, kryzysy gospodarcze i polityczne, społeczna odpowiedzialność biznesu, degradacja środowiska, to tylko niektóre z nich. Poradzenie sobie z tymi wyzwaniami wymaga nowej kultury organizacyjnej i nowych cech przywódczych. Prorozwojowi liderzy powinni posiadać wizję, być autentyczni, mieć wyznaczony cel, wierzyć w siebie i ludzi. W działaniu opierać się w dużej mierze na procesach zwiększania samoświadomości, samo-

doskonalenia i maksymalnego wykorzystania zasobów. Tacy menadżerowie, niezależnie od sektora rynku, na którym działają, stwarzając będą możliwości uczenia się/rozwoju, zwiększając świadomość, pomagając i towarzysząc innym w odkrywaniu ich potencjału, oferując możliwość podejmowania decyzji i dokonywania wyborów, przyczynia się do budowania fundamentów nowej klasy liderów, otwierając pole do kształtowania i doskonalenia umiejętności przywódczych swoich następców.

Obecnie kontekst przywództwa ulega zasadniczym zmianom, głównie za sprawą dwóch czynników. Po pierwsze, stare wzorce, zasady i umiejętności kierowania ludźmi nie zdają już egzaminu. Po drugie, odpowiedzialne przywództwo wymaga od liderów zwrócenia uwagi na problemy globalne, społeczne i ekologiczne, traktując je jako równoważne z krótkookresowym sukcesem finansowym ich organizacji. Uświadomienie sobie już dziś tych przemian i zależności sprawi, że menadżerowie szybciej przyjmą rolę coacha i będą gotowi stawić czoła wyzwaniom jutra. Coachingowa kultura organizacyjna, nawet jeśli nie stanowi remedium na wszystkie bolączki współczesnego świata, pomóc może w podnoszeniu skuteczności przedsiębiorstw, a zwiększając poziom osobistej satysfakcji pracowników, daje także poczucie kontroli i pewnej stabilizacji w dynamicznie zmieniających się warunkach.

Przyglądając się procesom ewolucji znaczenia i charakteru korporacji dotarliśmy do miejsca, w którym hierarchiczna przeszłość winna być zastąpiona nową formą zdecentralizowanego przywództwa i zbiorowej odpowiedzialności. Można tu zadać kolejne pytanie: czy funkcja coacha tak dynamicznie rozwinęła się przez ostatnie 25 lat, ponieważ odpowiada na potrzebę samoodpowiedzialności i samorozwoju? Odpowiedź twierdząca byłaby pewnie dużym uproszczeniem, graniczącym z naiwnością, jednak chciałoby się wierzyć, że tak jest. Wielu ludzi jest zdania, że zmiana roli i nastawienia przedsiębiorstw jest nieunikniona (Blanchard, Homan, 2004; Czarkowska, 2011; Dilts, 2006; Hargrove, 2006; O'Neill, 2000; Mikula, 2001). Służebna rola natury wobec gospodarki i służalcza wręcz rola człowieka wobec gospodarki zaczyna zbierać żniwo. Rezerwy naturalne się kurczą, bezmyślna eksploatacja zasobów nie pozostaje bez konsekwencji. W indywidualnych przypadkach następuje przewartościowanie, pojawiają się głosy sprzeciwu, czego przejawem są choćby przerwane „kariery” korporacyjne. Także w środowiskach biznesowych coraz częściej porusza się kwestie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Czy jednak pójdą za tym faktyczne zmiany kierunku działania, czy też za wszelką cenę organizacje będą trwać w pogoni za zyskiem,

do czasu napotkania przeszkody w postaci inaczej myślących ludzi, mających inne wymagania, aspiracje i wartości? Odpowiedź nie jest jednoznaczna, jednak z całą pewnością można stwierdzić, że dla przeobrażeń kultury organizacyjnej, rola menadżera-przywódcy jest wiodąca, gdyż „bez wspólnej wizji zmiana się nie powiedzie, natomiast przy braku wizji na szczycie nawet się nie rozpocznie” (Whitmore, 2011, s. 203).

### Bibliografia

- Blanchard S., Homan M. (2004), *Coaching. Poznaj tajniki sukcesu*, Gliwice.
- Czarkowska L. D. (red.) (2011), *Coaching katalizator rozwoju organizacji*, Warszawa.
- Dilts R. (2006), *Od Przewodnika do Inspiratora*, Warszawa.
- Drucker P. (1995), *Managing in a Time of Great Change*, New York.
- Drucker P. (1998), *Peter Drucker on the Profession of Management*, Boston.
- Drucker P. (1999), *Management Challengers for 21<sup>st</sup> Century*, New York.
- Drucker P. (2004), *The Daily Drucker*, New York.
- Garvin D. A. (1993), *Building a learning organization*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień.
- Hargrove R. (2006), *Mistrzowski Coaching*, Kraków.
- Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*, Kraków.
- Maslow A. (2004), *W stronę psychologii istnienia*, Poznań.
- Maslow A. (2013), *Motywacja i osobowość*, Warszawa.
- Mikuła B. (2001), *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków.
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków.
- O'Neill M. B. (2000), *Coaching dla kadry menedżerskiej*, Poznań.
- Passmore J. (red.) (2012), *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*, Warszawa.
- Perls F. S. (1974), *Gestalt Therapy Verbatim*, New York.
- Piasecka B. (red.) (2011), *O rozwoju mimo ograniczeń. Procesy wspierania jednostki i rodziny: wychowanie, edukacja, coaching, psychoterapia*, Kraków.
- Rogers C. R. (1980), *A Way of Being*, Boston.
- Rogers J. (2010), *Coaching*, Gdańsk.
- Schutz W. (1984), *The truth option*, Berkeley.
- Senge P. M. (2012), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (red.) (2009), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Kraków.

- Słownik języka polskiego* (2005), Warszawa.
- Starr J. (2005), *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, Warszawa.
- Stayer R. (1990), *How I Learned to Let My Workers Lead*, „Harvard Business Review”, nr 11–12.
- Tissot P. (2004), *Terminology of vocational training policy. A multilingual glossary for an enlarged Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Whitmore J. (2011), *Coaching trening efektywności. Rozwój ludzkiego potencjału w oparciu o model GROW, zasady oraz praktyka coachingu i przywództwa*, Poznań–Warszawa.

---

### **Organizational coaching culture. Towards new challenges**

#### **Summary**

Coaching is commonly assumed to mean a special form of relations that is based on the processes of learning, motivation, dialogue and support thereby facilitating the development of the organization. Modern organizations face adaptation challenges resulting on the one hand from changeable circumstances inside the organization and on the other (or rather primarily) from the attitudes of managers. Operating in an efficient manner and dealing with unpredictable situations requires new skills. They include a holistic approach to the system, the climate of mutual trust that results from personal development, enhanced consciousness, development of one's own potential and replacing fear with the faith in people. This is one of the subjects addressed in this paper.

**Key words:** coaching, organization, personal development