

Kultura coachingowa determinantą rozwoju pracownika w rodzinnym przedsiębiorstwie produkcyjnym

Rafał Tyszkiewicz

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Finansów i Zarządzania

e-mail: rafal.tyszkiewicz@wsb.wroclaw.pl

Streszczenie

Kultura coachingowa wzbudza w podległych menedżerom pracownikom więcej pewności siebie, wiarę we własne umiejętności, a także pozwala menedżerom w mniejszym stopniu kontrolować swoich podwładnych, pokładając w nich większe zaufanie. Organizację z kulturą coachingową można opisać jako taką, która przyjmuje praktyki coachingowe jako integralny sposób zarządzania i rozwoju ludzi, docenia wartość stosowania podejścia coachingowego w celu wzrostu i rozwoju zawodowego swoich pracowników. Celem artykułu jest wyjaśnienie znaczenia kultury coachingowej dla rozwoju pracownika w rodzinnym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Badania przeprowadzono korzystając z danych literaturowych oraz wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, a jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz wywiadu, który przeprowadzono z 13 pracownikami przedsiębiorstwa produkcyjnego. Ta część badań została zaprezentowana w formie analizy przypadku. Z badań wynika, iż kultura coachingowa wpływa na kształtowanie rozwoju pracownika w badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym, a także sprzyja motywacji oraz lepszej komunikacji pracowników.

Słowa kluczowe

coaching, kultura coachingowa, menedżer

Wstęp

Każda organizacja posiada swoistą kulturę, na którą składają się zachowania, postawy i wartości jej pracowników na wszystkich jej poziomach organizacyjnych. Kultura ta odnajduje swoje odzwierciedlenie w tym, jak pracownicy wchodzą ze sobą w interakcje, podejmują decyzje lub jaką rolę odgrywają w zachodzących procesach. Kultura organizacyjna może kształtować politykę danego przedsiębior-

stwa poprzez stosowanie formy relacji jaką jest coaching pracowniczy, który w dużym stopniu może przyczynić się do jej rozwoju [Szydło, 2018; Szydło i Grześ-Bukłaho, 2020].

Kultura coachingowa jest nowoczesną konstrukcją już nie tylko zlecenia zadań podwładnym, ale efektywniejszego współdziałania z nimi. Współdziałanie to opiera się na wzajemnym zaufaniu oraz wykorzystaniu całego potencjału pracownika, poprzez coaching rozwojowy.

Budowa kultury coachingowej oznacza uruchomienie procesu przekształceń zarówno filozofii, jak i struktury firmy. Warto ją wdrażać, gdy zmieniamy strategię firmy lub gdy poszukujemy metody jak motywować pracowników do skutecznego działania przy wykorzystaniu ich potencjału zawodowego, a także gdy dążymy do uzyskania lepszych relacji, otwartej komunikacji i efektywnej współpracy zespołów wewnątrz organizacji.

Wydaje się być prawdziwa teza, iż kultura coachingu wpływa na kształtowanie kompetencji zawodowych pracowników w organizacji. Przyjmując tę tezę, zaprezentowano w niniejszym artykule próbę identyfikacji znaczenia kultury coachingu w przedsiębiorstwie rodzinnym z branży produkcyjnej z województwa dolnośląskiego.

1. Coaching rozwojowy jako metoda podnoszenia kwalifikacji pracowników organizacji

Coaching to proces wspierania drugiej osoby w realizacji ważnych z jej perspektywy celów i pomoc w dotarciu do szczytowych dla niej możliwości, aż po głęboką refleksję nad fundamentalnymi, wewnętrznymi założeniami, dotyczącymi istoty człowieka, jako świadomego bytu obdarzonego wewnętrznym potencjałem rozwojowym i wolnością wyboru [Czarkowska i Wujec, 2013, s. 6].

Zdaniem M. Bennewicza coaching jest to metoda umożliwiająca dotarcie do tych osobistych motywacji, uruchomienia indywidualnej drogi rozwoju, docierania do ograniczających przekonań, które to blokują skuteczne działania oraz do tych mechanizmów, które tworzą osobiste strategie sukcesu [Bennewicz, 2011, s. 36]. Poprzez coaching należy rozumieć, także systematyczną metodę pracy z ludźmi, wymagającą ciągłego samorozwoju i doskonalenia umiejętności pracy z innym człowiekiem [Kowalska, 2011, s. 12].

Coaching może mieć różnorodność różnych kontekstów i powodów w wspieraniu pracowników w ich rozwoju zawodowym, co korzystnie wpływa na poprawę ich czasu pracy, a także trafność podejmowania przez nich decyzji [O'Connell, Palmer i Williams, 2010, s. 32]. Metoda ta ulepsza również równowagę osobistą, głównie

między życiem osobistym i zawodowym. Zauważa się, iż coaching znacząco wpływa na rozwój kariery wśród pracowników, dzięki działaniu trenerów – coachów, którzy generują szereg zewnętrznych bodźców, które stymulują pełne wykorzystanie ich potencjału zawodowego [Segers i in., 2017, s. 51]. Działania te oparte na cierpliwości i wytrwałości trenerów podczas rozmów coachingowych owocują wzrostem elastyczności działania pracowników oraz zwiększeniem szybkości procesów decyzyjnych w organizacjach.

Zdaniem wielu badaczy i praktyków zarządzania w trosce o efektywność coaching organizacyjny powinien mieć charakter procesu o uporządkowanym w czasie ciągu zmian i stanów zachodzących po sobie. Każdy kolejny stan czy zmiana, np. poziomu umiejętności czy efektywności działania coachowanych, powinny być spowodowane poprzednią planowaną zmianą lub kontrolowanymi oddziaływaniami zewnętrznymi [Mieszajkina, 2010, s. 17].

Coaching wspiera budowanie fundamentu pod efektywną i rozwojową organizację. Pokazuje to badanie „Building a coaching culture” przeprowadzone przez International Coach Federation Global i Human Capital Institute opublikowane pod koniec 2015 roku. Prawie 2/3 respondentów z organizacji o wysokiej kulturze coachingowej określa się jako „bardzo zaangażowani” w porównaniu do zaledwie połowy w przypadku firm, które takiej kultury nie wprowadziły. Zaangażowanie jest właśnie tym fundamentem, na bazie którego dzięki rozwojowi pracowników, rozwija się również organizacja, a co za tym idzie poprawiają się jej wyniki finansowe [<https://4value.com.pl/coaching-w-biznesie/>, 21.09.2020].

Skuteczny coaching wymaga nie tylko zaplanowanego i konsekwentnego postępowania, ale również wielowymiarowego spojrzenia na rozwój umiejętności jednostki w powiązaniu z całą organizacją postrzeganą jako system [Błaszczuk i Czekał, 2010, s. 471]. Czynnikiem mogącym istotnie zwiększać efektywność coachingu jest podejście procesowe i systemowe pozwalające na planowanie, kontrolę działań, ich korektę, a w efekcie na zapewnienie wysokiej jakości prowadzonym pracom [Fornalczyk, 2010, s. 177]. Trenerzy wewnętrzni i mentorzy dostarczają wiele wiedzy organizacyjnej szkolonym, między innymi, czym jest kultura i polityka wewnętrzna firmy, informacje na temat przyszłych inicjatyw strategicznych [Bond i Naughton, 2011, s. 174]. Ważne, aby coachowie poznali istotę kontekstu kulturowego i dostosowali się do niego, jednocześnie zwiększając świadomość kulturową osób, których szkolą.

2. Istota kultury coachingowej

Znaczna część literatury dotyczącej firm rodzinnych zakłada w sposób dorozumiany, że zaangażowana rodzina ma jedną firmę i koncentruje się na celach i zadaniach, strategiach, strukturze oraz kulturze organizacyjnej [Steier, Chrisman i Chua, 2004, s. 1266]. Pomimo, iż zarządzanie od dawna uznawane jest za ważny temat w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych jego różne wymiary pozostają niezbadane [Tsbari, Labaki i Zachary, 2014, s. 165]. Jednym z tych wymiarów jest kultura coachingowa, coraz to częściej postrzegana jako ważny wyznacznik wpływający na poprawę ich funkcjonowania, a konsekwentny proces jej wdrażania zapewni tym przedsiębiorstwom uzyskanie przewagi konkurencyjnej [Nazarko, 2013].

Kultura coachingu w organizacjach wspiera kreatywne i bogate, produktywne środowisko poprzez wykorzystanie stylów przywództwa i relacji coachingowych [Escudé, 2012, s. 273] w których to coaching jest dominującym stylem zarządzania i współpracy w celu doskonalenia i rozwoju pracowników [Clutterbuck i Megginson, 2005, s. 6]. W świetle rozważań o coachingu w kontekście kultury organizacyjnej istotnym jest zrozumienie, że wprowadzanie kultury coachingowej powinno rozpocząć się od rozpoznania obecnej sytuacji firmy zarówno od strony biznesowej, kultury organizacyjnej, jak i już używanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi [Łukasik, 2017, s. 81].

Istnieje kilka zasadniczych wyznaczników działania, stosowanych przy wprowadzaniu kultury coachingowej do organizacji. Po pierwsze, bardzo ważna jest tu autorefleksja w kontekście znajomości celów osobistych oraz organizacyjnych pracownika. Wskazówką będą tu nabyte doświadczenia pracownika, a także podejmowane działania dążące do osiągnięcia zamierzonych celów w organizacji [Lawrence, 2017, s. 76].

Organizację z kulturą coachingową można opisać jako taką, która przyjmuje praktyki coachingowe jako integralny sposób zarządzania [Fillery-Travis i Lane, 2007, s. 65] oraz kładzie duży nacisk na rozwój personelu [Hughes, 2009, s. 5]. Docenienia wartości stosowania podejścia coachingowego w celu wzrostu i rozwoju swoich pracowników w organizacji coachingowej menadżerowie rozpoznają, wtenczas kiedy podejście coachingowe jest właściwe w zarządzaniu personelem [Tompkins, 2018, s. 117] i zastosują te umiejętności w swojej roli menedżera, by postrzegać go jako skuteczny i sprawny sposób zarządzania zmierzający do uzyskania efektów biznesowych organizacji [Ricciardi i in., 2015, s. 107]. W organizacjach mających trudności z pomysłem inwestowania w kulturę coachingową, które to funkcjonują w przekonaniu, iż coaching to działanie pracochłonne, drogie i trudne do oceny, nie

uzyskują przewagi konkurencyjnej nad organizacjami, w których taka kultura na bieżąco jest kształtowana [Maizura i in., 2020, s. 20].

3. Studium przypadku – kultura coachingowa rodzinnego przedsiębiorstwa produkcyjnego z województwa dolnośląskiego

Badanie przeprowadzono w rodzinnym przedsiębiorstwie produkcyjnym z województwa dolnośląskiego na próbie 12 pracowników średniego szczebla (menedżerowie i specjaliści) z działu technologicznego, produkcyjnego i handlowego oraz właścicielem przedsiębiorstwa za pomocą narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz wywiadu. Ze względu na niski dobór próby badanie ma charakter eksploracyjny – jego wynikiem jest opis ważnych faktów lub zależności empirycznych, które w przyszłości mogą być stymulacją do kreacji teorii kultury coachingu.

Pracą każdego zespołu działu kieruje Team Lider, którego rolą jest organizowanie pracy zespołu, inspirowanie do działania, a także wsparcie merytoryczne – wspólna analiza sposobów działania, znajdowanie najlepszych metod pracy, analizowanie sukcesów i porażek z pracownikiem. Coaching jako proces jest mocno zakotwiczony w badanym przedsiębiorstwie, menedżerowie i specjaliści poddawani są coachingowi indywidualnemu przez zewnętrzną firmę coachingową. Wszyscy badani menedżerowie i specjaliści przedsiębiorstwa przeszli szkolenia z umiejętności coachingowych, również każdy nowy menedżer zatrudniony z zewnątrz lub poprzez awans takie szkolenie musi odbyć. Szkolenia coachingowe organizowane są w siedzibie przedsiębiorstwa, według zapotrzebowania 1-2 razy w miesiącu. Respondenci zauważyli, iż dzięki zastosowaniu metod coachingowych pomaga im to w rozwiązywaniu bieżących problemów, zwiększa się ich motywacja oraz zauważają lepszą komunikację w zespołach.

Zdaniem badanych, proces coachingowy przebiega skuteczniej, jeżeli relacja coacha i osoby szkolonej opiera się na wzajemnym porozumieniu i empatii, respondenci podkreślali znaczenie wykorzystywania różnych technik coachingowych w zależności od zaistniałej sytuacji. Wszyscy respondenci są zdania, iż stosują coaching wtedy, kiedy zespół lub pracownik ma słabe wyniki, skupia się on na pomocy pracownikowi w odnalezieniu się w nowej roli. Badani również wykorzystują coaching do budowania zaufania, rozwijania zdolności do myślenia i wyciągania wniosków wśród swoich podwładnych. Z uwagi na fakt, iż kultura coachingowa wzbudza wśród pracowników więcej pewności siebie, wiarę we własne umiejętności, to także pozwala menedżerom przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu kontrolować swoich podwładnych, pokładając w nich większe zaufanie.

Większa grupa badanych jest zdania, że przeprowadzany coaching jest przydatny w organizacji i przyczynia się do rozwoju pracowników w większym stopniu niż inne formy szkoleń. Pozostałe osoby uważają, iż jest on przydatny, ale tylko w odniesieniu do niektórych stanowisk pracy (np. na stanowiskach kierowniczych lub specjalistycznych).

Badani byli także zdania, że coaching odgrywa dużą rolę, gdyż codzienny pośpiech i nadmiar obowiązków zawodowych powodują, że coaching może być poniekąd wyciszeniem od spraw codziennych, a zarazem podpowiedzią jak zarządzać. Wszyscy badani byli zgodni, że kultura coachingowa zostanie osiągnięta wtenczas, gdy oni sami w pełni zaakceptują ideę coachingu jako część swojej własnej roli. Są również zdania, iż bez kultury coachingowej będą postrzegać coaching jako dodatek do pracy i jako odwrócenie uwagi od działań, których potrzebują wykonać.

Podsumowanie

Kultura coachingu i zasady, na których się opiera, są zjawiskiem globalnym i ponadczasowym, nieograniczonym niczym poza ludzkim sprzeciwem. Budowa kultury coachingowej oznacza uruchomienie procesu przekształceń zarówno filozofii, jak i struktury przedsiębiorstwa. Kultura coachingowa w długiej strategicznej perspektywie przyczynia się do zwiększenia skali delegacji i decentralizacji uprawnień dzięki rozwojowi kompetencji pracowników. Owocuje to wzrostem elastyczności działania firmy i zwiększeniem szybkości procesów decyzyjnych, a dzięki temu wzmacnia pozycje konkurencyjną firmy.

Metoda coachingu może mieć wpływ na zmianę postaw, a nie tylko zwiększanie wiedzy i nabywanie umiejętności przez menedżerów. Pomaga także, poprzez wykorzystywanie już posiadanych kompetencji w uporządkowaniu działań oraz indywidualnego podejścia do podwładnego pracownika. Cel artykułu został osiągnięty, ponieważ w badanym przedsiębiorstwie kultura coachingowa wpływa na rozwój zawodowy i osobisty menedżerów i specjalistów, co podkreślił właściciel przedsiębiorstwa. Ma on ogromną nadzieję, iż ta budowana kultura coachingowa w przedsiębiorstwie nie tylko przyniesie efekty zwiększonego zysku przedsiębiorstwa, ale również przyniesie wymierne skutki w rozwoju zawodowym pozostałych pracowników nie związanych ze stanowiskami menedżerskimi czy specjalistycznymi.

Literatura

1. Bennewicz M. (2011), *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Sp. z o.o. & Co. Spółka Komandytowa, Warszawa
2. Błaszczuk W., Czekaj J. (2010), *Stan i perspektywy rozwoju metod organizacji i zarządzania*, [w:] Lachewicz S., Nogalski B., *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa
3. Bond A.S., Naughton N. (2011), *The role of coaching in managing leadership transitions*, *International Coaching Psychology Review*, 6, Leicester
4. Clutterbuck D., Megginson D. (2006), *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD, London
5. Czarkowska L.D., Wujec B. (2013), *Etyka w coachingu. Model siedmiu wartości telicznych i autotelicznych wspierających rozwój świadomości przywódców i menedżerów w procesie coachingu na tle zmian świadomości społecznej*, [w:] Czarkowska L.D., *Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
6. Escudé V. (2012), *Creating Corporate Coaching Cultures for Resiliency and Performance*, [w:] Drake D.B., Brennan D., Gortz K., *The Philosophy and Practice of Coaching: Insights and issues for a new era*, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey
7. Fornalczyk A. (2010), *Główne grzechy w coachingu*, [w:] Kożuch B., *Prospołeczne instrumenty zarządzania organizacjami*, UJ, Kraków
8. <https://4value.com.pl/coaching-w-biznesie/> [21.09.2020]
9. Hughes B. (2009), *Introduction of a coaching culture into an organization*, National College of Ireland, Dublin
10. Kowalska K.H. (2011), *Skuteczny Coaching: Jak zostać najlepszym trenerem osobistym i zmieniać życie innych na lepsze*, Wydawnictwo Helion, Gliwice
11. Lawrence P. (2017), *Managerial coaching: a literature review*, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15 (2), pp. 43-69
12. Łukasik K. (2017), *Rola kultury coachingowej w organizacji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, nr 1218 Organizacja i Zarządzanie, Łódź
13. Maizura A., Syafiqah N.R., Hassan M., Kassim R., Salleh F., Jie S. (2020), *Leadership roles towards coaching culture: a review of 1st line managers at higher educational institution*, *Journal of Critical Reviews*, 7 (8), Kuala Lumpur
14. Mieszajkina E. (2010), *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”*, 2 (10), Politechnika Śląska, Gliwice
15. Nazarko J. (2013), *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw*, ZPWIM, Warszawa

16. O'Connell B., Palmer S., Williams H. (2012), *Solution Focused Coaching in Practice*, Routledge, New York
17. Ricciardi M.R., Schaller J., Garcia D., Archer T. (2015), *Coaching leadership training in High-Tech Settings: An Analysis of a Coaching leadership program in the Swedish Telecom Industry*, *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 13 (3), Bingley
18. Segers J., Vloeberghs D., Henderickx E., Ilke Inceoglu I. (2017), *Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube*, *Academy of Management Learning & Education*, 10 (2), New York
19. Steier L., Chrisman J., Chua J. (2004), *Governance Challenges in Family Businesses and Business Families*, *Entrepreneurship Theory and practice*, Thousand Oaks
20. Szafran J. (2019), *Organizacyjna kultura coachingowa. W kierunku nowych wyzwań*, Środkowoeuropejskie Studia Polityczne, Wydział Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM w Poznaniu
21. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice
22. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture - Case Study*, *Sustainability*, 12 (4), pp. 1-22
23. Tompkins W.M. (2018), *Coaching in the Workplace*, *Journal of Practical Consulting*, 6 (1), Virginia Beach.
24. Travis F., Lane D. (2007), *Research: does coaching work?*, Routledge, New York
25. Tsabari M., Labaki R., Zachary R.K. (2014), *Toward the cluster model: The family firm's entrepreneurial behavior over generations*, *Entrepreneurship Theory and practice*, Thousand Oaks

Coaching culture as a determinant of employee development in the organization

Abstract

Coaching culture inspires employees' subordinate managers with more self-confidence, faith in their own abilities, and also allows managers to control their subordinates less, putting more trust in them. An organization with a coaching culture can be described as one that adopts coaching practices as an integral way of managing and developing people, appreciating the value of using a coaching approach for the growth and professional development of its employees. The aim of the article is to explain the importance of coaching culture for employee development in a family production enterprise. The research was conducted on the basis of literature data and the diagnostic survey method was used, and an

interview questionnaire was used as a research tool, which was carried out with 13 employees of the manufacturing company. This part of the research was presented in the form of a case study. The research shows that the coaching culture influences the development of the employee's development in the surveyed production company, and also promotes motivation and better communication of employees.

Keywords

coaching, coaching culture, manager