

PRACE NAUKOWE

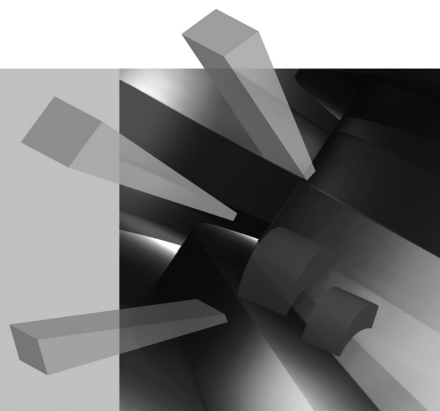
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logicznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Ester Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Agnieszka Fornalczyk

Uniwersytet Wrocławski

COACHING W ORGANIZACJI – DYSPOZYCYJNE UWARUNKOWANIA UCZENIA SIĘ MENEDŻERÓW

Streszczenie: W prezentowanym tekście poruszono problematykę osobowych predyspozycji decydujących o efektywnym uczeniu się w procesie coachingu. W pierwszej części opracowania autorka przybliżyła problematykę coachingu traktowanego jako metoda doskonalenia menedżerów, a w drugiej – zagadnienie mądrości i wielowymiarowego spojrzenia na rozwój umiejętności menedżerów, bazując na osiągnięciach badawczych psychologii rozwojowej. Artykuł zamykają rozważania nad dyspozycyjnymi wyznacznikami uczenia się w procesie coachingu zróżnicowanymi w okresach rozwojowych wczesnej, średniej oraz późnej dorosłości menedżerów.

Kluczowe słowa: coaching menedżerski, mądrość, uczenie się menedżera.

1. Wstęp

Zagadnienie rozwijania kapitału ludzkiego w organizacjach stanowi przedmiot licznych rozważań i prac empirycznych [Kozusznik 2005; Stankiewicz 2008; Witkowski, Listwan 2008; Senge 2012]. Wiele uwagi poświęca się problematyce kształtowania kompetencji kadry menedżerskiej, pozwalających na efektywne zarządzanie w przedsiębiorstwie. Zdobycie umiejętności realizowania funkcji kierowniczych na poziomie operacyjnym czy strategicznym jest często ważnym dążeniem rozwojowym w organizacji. Owe aspiracje próbuje się osiągnąć, korzystając z rozmaitych studiów, szkoleń menedżerskich, metod mentoringu, tutoringu czy form indywidualnego coachingu. Polska Izba Szkoleniowa informuje, iż obecnie około 15% przedsiębiorstw korzysta z różnorodnych form coachingu, natomiast w przyszłości prognozuje się zapotrzebowanie na tego typu działania zbliżone do istniejącego w UE, będzie występowało w 40% do 75% organizacji. Obserwowane trendy wzrostowe zobowiązują praktyków i badaczy do zwrócenia uwagi na efektywność prowadzonych procesów coachingowych, w tym stawiania cennych pytań o wyznaczniki skutecznego uczenia się menedżerów oraz warunki pozytywnych zmian ich zachowań. Poznanie oraz rozumienie psychologicznych mechanizmów funkcjonowania menedżerów w organizacji może istotnie zwiększać szanse na wypracowanie i stosowanie adekwatnych, rozwojowych metod coachingu.

2. Coaching – metoda rozwijania kadry menedżerskiej

Coaching w organizacji to proces zindywidualizowanego uczenia się, doskonalenia potencjału, umożliwiający menedżerom zdobywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do efektywnego wykonywania pracy, jak również kształtowanie pożądanych postaw. Podczas coachingu dochodzi do stopniowego rozwijania świadomości coachowanego, uzyskiwania przez niego wglądu oraz uczenia się danych umiejętności w sytuacji osobistej relacji z coachem i tym samym podnoszenia skuteczności własnych działań [Douglas, Morley 2000; Kralj 2001; Peltier 2005]. Efektywne uczenie się jest możliwe dzięki dialogowi, podczas którego menedżer otrzymuje informacje dotyczące jego cech, zachowań, relacji z otoczeniem, poziomu kompetencji społecznych czy merytorycznych. Podejmowane działania coachingowe mogą mieć charakter prewencyjny (rozwojowy), służący wzrostowi danych kompetencji, nabywaniu cech, lub interwencyjny, umożliwiający zredukowanie deficytów, dostarczanie wsparcia w sytuacji kryzysowej. W obu przypadkach psychologiczna praca coachingowa w organizacji pozwala na usprawnienia w trzech obszarach:

a) kształtowania indywidualnego potencjału psychologicznego menedżera (m.in. jego predyspozycji poznawczych, osobowościowych, emocjonalno-motywacyjnych, społecznych),

b) rozwijania jego umiejętności związanych z realizowaniem funkcji kierowniczych na poziomie operacyjnym i strategicznym (np. budowania zespołu, przewodzenia, organizacji pracy, delegowania zadań, komunikowania się, motywowania i oceny, kontroli itp.),

c) kształtowania umiejętności funkcjonowania w systemie, jakim jest organizacja oraz w szerszym kontekście – środowiska gospodarczego, relacji biznesowych, politycznych itp. [Peterson 1996; Fornalczyk 2010; Senge 2012].

Coachingowi kadry kierowniczej towarzyszy ważne założenie, iż pozytywne wpływy zostaną przeniesione w wielu kierunkach w organizacji i zaowocują dalszymi usprawnieniami [Fairholm 2001; Senge 2012]. Realizacja wspomnianego założenia ma szansę powodzenia w sytuacji, gdy coaching jest realizowany procesowo – zgodnie z wyznaczonymi etapami oraz systemowo, tj. traktuje menedżera jako jeden z elementów szerszego systemu. Efektywny coaching wymaga wielowymiarowego spojrzenia na rozwój umiejętności jednostki w powiązaniu z całą organizacją postrzeganą jako system [Kouzes, Posner 2007]. Doskonalenie kompetencji menedżerów bez odniesienia do ich konkretnych zadań, ról, stawianych im oczekiwań i warunków występujących w przedsiębiorstwie wydaje się niepełne i nieskuteczne [Berglas 2002; Fornalczyk 2010].

Wspomniane podejście znajduje odzwierciedlenie w koncepcji Davida Kolba [1997], traktującego proces uczenia się jako cykl, w którym najważniejszą rolę odgrywa doświadczenie menedżera oraz jego analiza (rysunek 1). Proces uczenia się inicjuje doświadczenie menedżera, które podlega jego analizie, zbieraniu danych, obserwacji i refleksji pozwalającej wielowymiarowo spojrzeć na własne działania,

odczucia. Kolejnymi etapami w cyklu są wyciąganie wniosków z doświadczeń, tworzenie uogólnień i własnych teorii, które w dalszym kroku – aktywnego eksperymentowania – są poddawane praktycznemu sprawdzaniu. W myśl teorii uczenia się coaching jest procesem ciągłym, gdyż wraz ze zmianami otoczenia stale aktualizują się cele organizacji, a zatem i wykonywane przez menedżerów zadania, które wymagają doskonalenia starych lub rozwijania nowych umiejętności [Lines 2005].



Rys. 1. Cykl uczenia się wg Davida Kolba

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kolb 1997].

Działania coachingowe dedykowane kadrze kierowniczej przynoszą lepsze efekty, gdy realizowane są w organizacjach, które cechuje klimat sprzyjający uczeniu się [Senge 2012]. Organizacje uczące się zakładają, że zdolność szybkiego uczenia się pracowników i całego przedsiębiorstwa zwiększa szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W przedsiębiorstwach uczących się rozwój jest wartością samą w sobie, ma charakter ciągły, a dzielenie się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniami umożliwia wzrost oraz osiągnięcie dobrych wyników [Lundy, Cowling 2000]. Kluczowymi warunkami funkcjonowania organizacji uczącej się są: a) dążenie pracowników do osiągania mistrzostwa osobistego, b) tworzenie różnorodnych giętkich modeli myślowych, c) posiadanie wspólnej wizji, wspólne uczenie się w zespole oraz d) myślenie systemowe [Senge 2012]. Efektywnie realizowany coaching menedżerski może istotnie zwiększać prawdopodobieństwo zdobywania mistrzowskiego poziomu jego uczestników w sytuacji, gdy oddziałują określone czynniki sytuacyjne i dyspozycyjne.

Wśród wyznaczników sytuacyjnych za najważniejsze można uznać: specyficzną sytuację organizacji i jednostki, czynniki kulturowe, formalną organizację i realizację procesu coachingu, warunki jego realizacji czy zastosowanie poprawnej metodologii działania [Sherman, Freas 2004; Peltier 2005]. Zagadnienie sytuacyjnych determinant efektywnego coachingu menedżerskiego z uwagi na jego obszerność i złożoność mogłoby stanowić przedmiot odrębnego opracowania. W niniejszym

artykule autorka ogranicza się jedynie do zasygnalizowania znaczenia zmiennych sytuacyjnych, by dokonać szerszego omówienia ważnych z punktu widzenia procesu wyznaczników osobowych.

3. Osobowe uwarunkowania uczenia się w procesie coachingu

Różnorodne czynniki dyspozycyjne menedżerów, decydujące o ich uczeniu się w toku coachingu, mogą istotnie sprzyjać rozwojowi lub stanowić poważną jego barierę. Rezultaty badań własnych autorki ujawniły prawidłowość, zgodnie z którą za niską efektywność uczenia się i korygowania zachowań w 31% przypadków odpowiadają indywidualne cechy osobowe uczestników coachingu [Fornalczyk 2010]. Znaczącą rolę predyspozycji osobowych kadry kierowniczej w procesie uczenia się akcentuje wielu badaczy i praktyków, m.in. Yammarino i Atwater [1997]; Peterson [1996]; Parsloe, Wray [2002]; Peltier [2005] czy Łaguna [2012].

Efektywny coaching menedżerski umożliwił uczestnikowi (coachee) zdobycie wiedzy, doświadczeń i określonych umiejętności wykorzystywanych w codziennej praktyce zarządzania, jak również sprzyja kształtowaniu ważnych dla jednostki cech i postaw. Działania coachingowe pozwalają na realizowanie wielowymiarowego rozwoju menedżera, w tym na osiąganie przez niego pożądanego w organizacjach stanu mądrości. Zjawisko mądrości, będące przedmiotem najnowszych badań psychologii osobowości, zasługuje na szczególną uwagę [Strenberg, Jordan 2005; Oleś 2011].

Cnota mądrości traktowana w filozofii konfucjańskiej jako odwrotność samowielbienia i samozadowolenia wymaga czasu, doświadczeń, sprawdzania wiedzy oraz dystansu wobec siebie, innych ludzi, świata. Może ona być w pewien sposób pokrewna wspomnianemu przez Senge'a [2012] dążeniu menedżera do osiągania stanu mistrzostwa. Zdaniem innych badaczy mądrość jest rozwiniętą formą inteligencji, szczególnie kompetencji poznawczo-emocjonalnych. Jest ona efektem syntezy wielu właściwości psychicznych, wynika z połączenia poznawczych, refleksyjnych i afektywnych dyspozycji osobowościowych [Kunzmann, Baltes 2005].

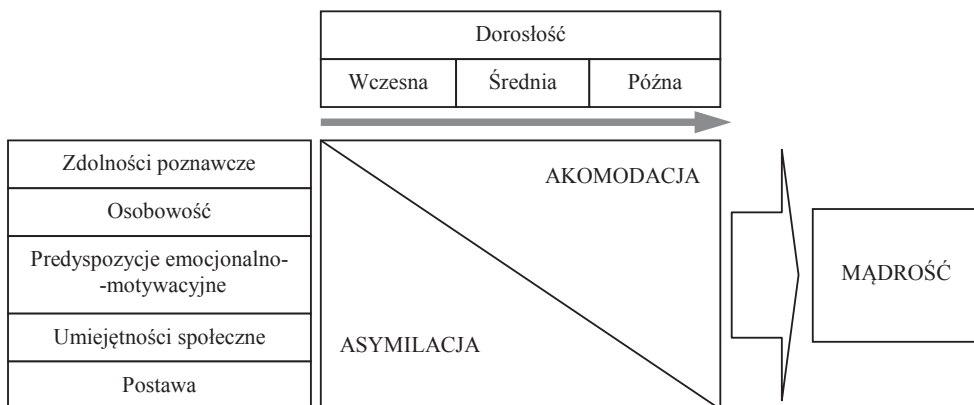
Przegląd istniejących koncepcji dotyczących mądrości (tabela 1) pozwala wyłonić ich części wspólne: definiowanie osoby mądrej jako stale uczącej się siebie, innych, świata i posiadającej zweryfikowaną wiedzę ekspercką, umożliwiającą stawianie trafnych wniosków oraz przewidywań. Indywidualny coaching może istotnie wspierać menedżerów w osiąganiu mądrości, pod warunkiem, że przejawiają oni motywację do uczenia się na bazie doświadczeń życiowych i gotowość do sprawdzania tej wiedzy [Kunzmann, Baltes 2005; Oleś 2011].

Zgodnie z założeniami psychologii rozwojowej działania coachingowe służące osiąganiu mądrości, rozwijające poznawczy, osobowościowy, emocjonalno-motywacyjny czy społeczny potencjał menedżerów powinny uwzględniać ich aktualne możliwości uczenia się związane z okresem rozwojowym, w jakim się znajdują (rysunek 2).

Tabela 1. Współczesne koncepcje mądrości

MĄDROŚĆ MENEDŻERA		
U. Kunzmann, P. Baltes [2005]	Z. Pietrański [2001]	J.E. Birren, C.E. Stevenson [2005]
<ul style="list-style-type: none"> – bogata i trafna wiedza o ludzkiej naturze i naturze świata, – głęboka wiedza proceduralna dotycząca rozwiązywania problemów życiowych, – świadomość i zrozumienie wielu kontekstów życia, ich wzajemnych relacji i zmian zachodzących z biegiem życia, – uznawanie indywidualnych, społecznych i kulturowych różnic co do wartości, życiowych priorytetów, – wiedza o własnych ograniczeniach i świadomość niepewności – konieczności kalkulowania ryzyka, nieprzewidywalności zdarzeń i okoliczności. 	<ul style="list-style-type: none"> – bogata wiedza zdobywana poprzez uczenie się, praktyczne doświadczanie, pozwalająca rozumieć i rozstrzygać istotne problemy zawodowe, – umiejętność przewidywania, wnikliwego, wielowymiarowego, perspektywicznego myślenia oraz umiejętność wczesnego dostrzeżenia i trafnego rozwiązywania problemów, – dojrzała osobowość (pozbawiona egocentryzmu, samozakłamania), otwarta na wiedzę i zgodne z nią działania – wysoki poziom kultury poznawczej, – umiejętność taktownego, dyskretnego i nienarzucającego się dzielenia z innymi doświadczeniami, wiedzą. 	<ul style="list-style-type: none"> – poznawcza zdolność dociekania prawdy i postrzegania rzeczywistości taką, jaką jest, – refleksyjność umożliwiająca uświadomienie sobie przez jednostkę subiektywizmu własnego punktu widzenia i umiejętność przekraczania tego ograniczenia, – umiejętność wyrażania empatii i współczucia wobec innych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kunzmann, Baltes [2005], Pietrański [2001], Birren, Stevenson [2005].



Rys. 2. Dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów w coachingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kunzmann, Baltes 2005; Oleś 2011].

Menedżerowie, będąc w okresie wczesnej (20-40 lat), średniej (40-60 lat) lub późnej dorosłości (powyżej 55-60 lat), przejawiają specyficzne i odrębne dla danego okresu cechy, możliwości, potrzeby i zachowania. Ważnym aspektem, który należy uwzględnić, niezależnie od okresu, w jakim znajduje się menedżer, jest konieczność utrzymania przez niego dynamicznej równowagi pomiędzy procesami asymilacji i akomodacji [Oleś 2011].

Asymilacja polega na przyjmowaniu nowych informacji i doświadczeń do posiadanej już wiedzy, przekonań, istniejących już sposobów zachowania. Akomodacja oznacza modyfikację istniejących struktur lub tworzenie nowych (reakcji emocjonalnych, motywów itp.), gdy nowe doświadczenie nie może zostać wchłonięte przy użyciu starych doświadczeń [Oleś 2012]. Rezultaty badawcze wskazują, iż procesy asymilacji przeważają we wczesnej dorosłości, gdy jednostka jest nastawiona na zdobywanie informacji, doświadczeń, trenowanie umiejętności. Przewaga asymilacji skutkuje brakiem modyfikowania sposobu zachowania przez menedżera pomimo zmieniających się okoliczności. Późna dorosłość zmusza go do dostosowywania się do zmieniających się warunków. Stopniowe ograniczenia związane z wiekiem wymagają dużego udziału procesów akomodacji, natomiast ich zdecydowana przewaga może skutkować nadmierną reakcją na zmiany, niestabilnymi i niespójnymi przekonaniami o sobie, trudnościami z realizacją odległych celów. Właściwie zaprojektowana praca coachingowa może istotnie pomagać w przywracaniu stanu równowagi i osiąganiu zachowań adaptacyjnych w sytuacji, gdy balans jest zaburzony.

Czynnikami sprzyjającymi rozwojowi mądrości jest, zdaniem badaczy, odpowiedni poziom zdolności poznawczych, czyli zdolności uczenia się, myślenia, zaangażowania poznawczego, generowania idei, pamięci czy inteligencji [Kahneman 2011]. Okres wczesnej dorosłości charakteryzuje łatwość pozyskiwania i szybkiego przetwarzania wiedzy, rozwiązywanie problemów, twórczość, natomiast relatywizm myślenia zaczyna się kształtować i występuje dopiero w średniej i późnej dorosłości [Oleś 2011]. Większa rozwaga, mniejsza pochopność myślenia, jego wielowymiarowość, kontekstowość i rozwiązywanie problemów przy wykorzystaniu bogactwa doświadczeń są typowe dla średniej i późnej dorosłości. Ten ostatni okres wiąże się często ze spadkiem tempa przetwarzania informacji na rzecz jego wyższej jakości oraz pogarszaniem się pamięci, kompensowanymi czasem doświadczeniem i praktyką [Łaguna 2004; Oleś 2011].

Osiąganie stanu mądrości okazuje się niemożliwe bez odpowiedniego potencjału osobowościowego i emocjonalno-motywacyjnego podmiotu (rysunek 2). Rozwijanie wrażliwości, inteligencji emocjonalnej, zaufania do innych, umiejętności budowania więzi [Pietrański 2001], odporności na stres i czerpania wiedzy ze stresujących doświadczeń mogą stanowić istotny obszar pracy coachingowej. Rezultaty badań pozwalają wnioskować, iż w uczeniu się siebie i świata, sprzyjającym mądrym zachowaniom, pomocna jest dojrzałość osobowości oraz dojrzałość emocjonalna, otwartość na innych i motywacja prospołeczna [Kunzmann, Baltes 2005; Oleś 2011]. Owe przymioty charakteryzują przede wszystkim menedżerów średniej

i późnej dorosłości, którzy są częściej zorientowani na wspieranie innych, dzielnie się zgromadzoną wiedzą i doświadczeniami. Prospołeczna postawa oraz motywacja sprzyjają właściwemu wykorzystywaniu własnych zdolności z uwzględnieniem równowagi pomiędzy interesem własnym, innych i dobrem wspólnym [Oleś 2011]. Jednostki będące w okresie wczesnej dorosłości ujawniają przede wszystkim silną orientację na siebie, zdobywanie oraz wzmacnianie własnej pozycji, osiągnięcie określonych dóbr kosztem zaspokajania potrzeb otoczenia. Wówczas głębsze oddziaływania coachingowe mogą mieć na celu uświadomienie owej egocentrycznej tendencji oraz istnienia perspektywy innych osób, uwrażliwienie na ich potrzeby.

Bardzo ważnym uwarunkowaniem skutecznego uczenia się i zdobywania mądrości jest umiarkowana potrzeba aprobaty społecznej oraz adekwatna, stabilna samoocena i poczucie własnej skuteczności [Stevens, Gist 1997]. Jednostki wrażliwe na wpływ społeczny, konformistyczne, niepewne swoich możliwości mogą mieć nieadekwatny obraz samych siebie i przejawiać trudności w trafnym zdefiniowaniem własnych deficytów oraz potrzeb rozwojowych [Yammarino, Atwater 1997]. Poczucie własnej skuteczności jest związane z umiejętnością osiągania celów, realizacją przyjętych zobowiązań, testowaniem hipotez, wykorzystywaniem wiedzy w działaniach oraz z wytrwałością w pokonywaniu trudności. Osiąganie przez menedżerów mistrzowskiego poziomu może skutecznie blokować silny przewlekły stan lęku, neurotyzm, mała otwartość na doświadczenia czy brak krytycyzmu [McCrae, Costa 1999; Pietrasiński 2001]. Zjawisko mądrości może wiązać się także z poziomem obserwacyjnej samokontroli (*self-monitoring*) oraz metapoznawczym ja menedżera [Snyder 1987; Brycz 2004]. Metapoznanie określa, w jakim stopniu osoba posiada wiedzę o sobie oraz trafnie postrzega słabości i tendencyjności własnego postępowania, jaką przejawia zdolność do racjonalnego zarządzania swoimi zasobami poznawczymi [Brycz 2004; Efklides 2008]. Niski poziom metapoznawczego ja skutkuje posiadaniem słabego wglądu, tendencją do zafałszowywania obrazu własnej osoby, co utrudnia uczenie się i rozwój [Brycz 2004]. Warto wspomnieć, iż niezależnie od okresu dorosłości posiadanie wewnętrznej motywacji do rozwoju, wprowadzania zmian w sposobie myślenia i działania jest warunkiem koniecznym uczenia się w coachingu. Proces nabywania mądrości wymaga, oprócz czasu, doświadczeń, wytrwałości, a także otwartej oraz przyjaznej postawy wobec innych i siebie.

Obszarem podlegającym rozwojowi w procesie coachingu i jednocześnie determinującym jego efektywność są także umiejętności społeczne menedżera, sprawdzające się m.in. do sprawności budowania relacji, komunikowania się, wywierania wpływu czy rozwiązywania konfliktów. Efektywne uczenie się menedżerów zarówno młodych, jak i doświadczonych nie jest możliwe bez interakcji z innymi, współpracy, swobodnej wymiany informacji, regularnych feedbacków.

4. Podsumowanie

Dotychczasowe rozważania mogą prowadzić do wniosku, iż planowanie efektywnych działań coachingowych powinno uwzględniać – poza stanem wiedzy i umiejętnościami menedżerów – również ich indywidualne cechy rozpatrywane w dynamicznie zmieniającej się perspektywie rozwojowej. Okresy wczesnej, średniej czy późnej dorosłości wyraźnie różnicują występujące indywidualne predyspozycje, mechanizmy psychologiczne i zachowania menedżerów, jak również ich potrzeby rozwojowe, możliwości uczenia się. Owe różnice dotyczą m.in.: zdolności poznawczych, osobowości, motywacji, parametrów temperamentalnych, umiejętności społecznych, postaw, które to kształtują się bardzo indywidualnie w biegu życia. Specyficzne dla podmiotu mogą być również sposoby funkcjonowania mechanizmów rozwojowych – balansu asymilacji vs akomodacji, kontroli pierwotnej vs wtórnej [Oleś 2011]. Większość oddziałujących w procesie uczenia się zmiennych może mieć charakter interakcyjny, co czyni drogę osiągnięcia stanu mądrości złożoną i trudno przewidywalną. Problematyka dyspozycyjnych uwarunkowań uczenia się menedżerów, zwłaszcza osobowościowych i emocjonalno-motywacyjnych wymaga dalszych prac badawczych. Aktualny stan wiedzy wskazuje na konieczność rozwoju u coachów umiejętności diagnozowania sytuacji coachee, podążania za jego zmieniającymi się wraz z okresem rozwojowym potrzebami oraz uaktualniania przedmiotu, formy, narzędzi i tempa pracy coachingowej.

Literatura

- Berglas S., *The very real dangers of executive coaching*, „Harvard Business Review”, 2002, nr 6.
- Birren J.E., Stevenson C.E., *Wisdom in history*, [w:] *A handbook of wisdom. Psychological perspectives*, red. R.J. Strenberg, J. Jordan, Cambridge Press, Cambridge 2005, s. 3-31.
- Brycz H., *Trafność spostrzegania własnych i cudzych zachowań*, Oficyna Wydawnicza IMPULS, Kraków 2004.
- Douglas C., Morley W., *Executive coaching, an annotated bibliography*, NC: Center for Creative Leadership, Greensboro 2000.
- Efklides A., *Metacognition: Defining its facets and levels of functioning in relation to self-regulation and co-regulation*, „European Psychologist”, 2008, 13(4), s. 277-287.
- Fairholm G.W., *Mastering Inner Leadership*, Greenwood Publishing Group Inc., Westport 2001.
- Fornalczyk A., *Główne grzechy w coachingu*, [w:] *Prospoleczne instrumenty zarządzania organizacjami*, red. B. Kozuch, UJ, Kraków 2010.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2011.
- Kolb D.A., *The process of experimental learning*, [w:] *Culture and process of adult learning* red. M. Thorpe, R. Edwards, A. Hanson, Routledge, London 1997, s.138-156.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *The leadership challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 2007.
- Kozusznik B., *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
- Kralj M., *Coaching at the Top: Assisting a chief executive and his team*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, 2001, vol. 53, no. 2.

- Kunzmann U., Baltés P.B., *The psychology of wisdom: Theoretical and empirical challenges*, [w:] *A handbook of wisdom. Psychological perspectives*, red. R.J. Strenberg, J. Jordan, Cambridge Press, Cambridge 2005, s. 110-135.
- Łaguna M., *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*, „Czasopismo Psychologiczne”, 2012, 18 (2).
- Łaguna M., *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Lines R., *The structure and function of attitudes toward organizational change*, „Human Resource Development Review”, 2005, vol. 4, no. 1.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- McCrae R., Costa P., *A five-factor theory of personality*, [w:] *Handbook of personality: Theory and research*, red., L. Pervin, O. John, Guilford Press, New York 1999, s. 139-153.
- Oleś P., *Psychologia człowieka dorosłego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Peltier B., *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej*, Rebis, Poznań 2005.
- Peterson D., *Executive coaching at work: The art of one-on-one change*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, 1996, 48 (2), s. 78-86.
- Pietrasiniński Z., *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2012.
- Sherman S., Freas A., *The Wild west of executive coaching*, „Harvard Business Review” 2004, nr 11.
- Snyder M., *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*, W.H. Freeman, New York 1987.
- Stankiewicz J., *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.
- Stevens C.K., Gist M.E., *Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms?*, „Personnel Psychology”, 1997, vol. 50.
- Strenberg R.J., Jordan J., *A handbook of wisdom. Psychological perspectives*, Cambridge Press, Cambridge 2005.
- Witkowski S.A., Listwan T., *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Yammarino F.J., Atwater L.E., *Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resource management*, „Organizational Dynamics”, 1997, 25(4), s. 35-44.

COACHING IN ORGANIZATION – MANAGERS DISPOSITIONAL DETERMINANTS OF LEARNING

Summary: The article raises the issue of personal predispositions that determine effective learning in coaching. In the first part the author introduces coaching as a means of development of managers. In the second part she brings closer wisdom and multidimensional approach to managers' skills development basing on research achievements in developmental psychology. The article is summarized with considerations about dispositional determinants of learning in coaching, differentiated between developmental periods from early, through middle, to late maturity of managers.

Keywords: managerial coaching, wisdom, manager's learning.