Karolina Dąbrowska*

Istota coachingu we współczesnej organizacji

1. Wstęp

Oczekiwania współczesnych organizacji wobec pracowników skupiają się przede wszystkim na podnoszeniu efektywności. Podejście takie uzasadniane jest stale rosnącymi kosztami utrzymania kadry (szczególnie w momencie, gdy w parze idą słabe wyniki). Wszystko to przyczynia się do wprowadzenia nowoczesnej metody do obszaru kierowania kapitałem ludzkim, jaką jest coaching. Menedżerowie w organizacjach dążąc do ciągłej doskonałości i rozwoju swoich przedsiębiorstw postrzegają coaching jako narzędzie, które nie tylko przynosi pożądane wyniki, ale ma również wpływ na całokształt zmian i motywację podwładnych. Istotne jest, że coraz częściej stosowany jest zamiast wielu profesjonalnych szkoleń. Popularność tego zjawiska wynika z faktu, że jest remedium na spowolniony rozwój, zarówno jednostki, jak i przedsiębiorstwa – daje zatem możliwość uzyskania ponadprzeciętnych wyników w życiu zawodowym i osobistym, a co za tym idzie wpływa na optymalne tempo rozwoju, uwalnia ludzki potencjał i umysł, inspirowuje do bardziej efektywnych działań oraz wyzwala kreatywność.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na proces coachingu, który ma wpływ na rozwój organizacji, gdzie pojęcie to w odniesieniu do świata biznesu oznacza „poprawę efektywności i wydajności” (Szulc 2008: 11). Autorka postanowiła uwypuklić to zjawisko, odwołując się do krajowych i międzynarodowych badań literaturowych.

2. Podstawy coachingu

Prawdopodobnie definicji coachingu jest bardzo wiele na świecie, co najmniej tyle, ilu coach'ów (każdy z nich bowiem odkrywał jego tajemniczy świat na swój własny, nikomu nieznany sposób, przetwarzając przez osobistą mapę

* Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

rzeczywistości). Podczas badania ilości wyświetleń pojęcia w przeglądarkach internetowych i bazach danych należy zwrócić uwagę na imponującą liczbę wskazań. Dla przykładu: w lutym 2015 r.¹ w Google liczba ta osiągnęła ponad 280 000 000, w Ebsco 774 381, Emerald 10 915. Dokonując przeglądu portali internetowych, czasopism, opracowań zawartych w bazach danych, monografii, artykułów (zarówno literatury krajowej, jak i zagranicznej) trudno znaleźć jedną, czytelną definicję coachingu. Na potrzeby niniejszego artykułu postanowiono ukazać bogactwo definicji i podejść do tego tematu.

Tabela 1. Definicje coachingu

Autor	Definicja
Association for Coaching	„Coaching to systematyczny proces, oparty na współpracy i zorientowany na wyniki w pracy, doświadczeniu życiowym, samokształceniu i rozwoju osobistym” (http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined).
Bjork. R. A. Druckman D.	„Coaching zakłada obserwację studentów i oferowanie im wskazówek, informacji zwrotnej, przypomnień oraz nowych zadań, przekierowując uwagę studenta na istotę rzeczy – wszystko to, by jego wyniki w jak najwyższym stopniu przybliżyły się do wyników eksperckich” (Druckman, Bjork 1991: 61).
CCN (Christian Coaches Network)	„Coaching to praca do przodu, w obszarze osobistym, profesjonalnym i organizacyjnym” (http://www.christiancoaches.com/about/christian-coaching-definition.htm).
Clifford J. Thorpe S.	„Coaching jako wsparcie konkretnej osoby w doskonaleniu działań, dzięki analizie wykorzystania wiedzy i umiejętności” (Thorpe, Clifford 2011: 7).
Clutterbuck D.	„Zasadniczo jest to krótkoterminowa interwencja, której celem jest poprawa wyników lub rozwój określonej kompetencji” (Clutterbuck 2003: 11).
Dilts R.	„Coaching obejmuje różne sposoby pomagania ludziom w osiągnięciu bardziej skutecznego niż dotychczasowe działania. Coaching przez małe „c” jest skoncentrowany na poziomie zachowania, odnosząc się do procesu pomagania drugiej osobie w uzyskaniu czy poprawie konkretnego działania (...). Coaching przez duże „C” obejmuje pomaganie ludziom w skutecznym osiągnięciu celów na różnych poziomach. Podkreśla produktywną zmianę, koncentrując się na wzmocnieniu tożsamości i wartości oraz na urzeczywistnieniu marzeń i celów.” (Dilts 2003: 23).
Downey M.	„Coaching jako sztuka pozwalająca na własne uczenie się, lepsze wyniki i rozwój” (Downey 2003: 17).
Duffy M.	„Coaching to przemiana nastawienia z – chcę być, na – jestem” (https://kenmcgarity.wordpress.com/2013/04/05/definitions-of-coaching/).

¹ Dane uzyskane 19.02.2015 r.

Tabela 1. (cd.)

Autor	Definicja
Fisher E.	„Coaching to podejście umożliwiające koncentrację na sobie, na własnych refleksjach i działaniach, dzięki czemu następuje poprawa jakości życia” (O’Donohue, Fisher 2008: 8).
Hall D. T. Hollenbeck G. P. Otazo K. L.	„Coachowie udzielają menedżerom informacji zwrotnych na temat osobistej efektywności, kariery i zagadnień organizacyjnych, których normalnie nigdy by nie otrzymali” (Hall, Otazo, Hollenbeck 1999: 40).
Hargrove R.	„Coaching to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania” (Hargrove 2006: 23).
Hudson F. M.	„Coach to osoba, która jest dobrym przykładem, doradcą, przyjacielem, porządnym gościem, przewodnikiem – osobą, która pracuje z najbardziej obiecującymi osobami w organizacji wprowadzając nową energię i wyznaczając cele, by kształtować nową wizję i plany i generować oczekiwane rezultaty. Coachem jest ktoś oddany i przygotowany do prowadzenia innych w kierunku wzrostu kompetencji, zaangażowania i zaufania” (Hudson 1999: 6).
ICC (International Coaching Community)	„Coaching jest procesem. Głównym celem tego procesu jest wzmacnianie Klienta w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne wnioski i zasoby)” (http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching).
ICF (International Coach Federation)	„Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności.” (http://icf.org.pl/pl79_coaching.html).
Kuc B. R.	„Coaching to stymulowanie podwładnych do samodzielnego podejmowania decyzji” (Kuc 2008: 90).
Lages A. O’ Connor J.	„Coaching to zestaw działań, który pomaga w realizacji nowych zadań, osiąganiu doskonalszych wyników w życiu zawodowym, rozwoju umiejętności, a także pokonywaniu problemów (...), to działania pozwalające na odnajdywanie kierunku i równowagi” (O’Connor, Lages 2004: 15).
Landry T.	„Coaching jako osiąganie istotnych celów, dzięki uwalnianiu indywidualnego potencjału” (Summeral, Levin 2010: 15).
Lombardi V.	„Coaching to najprawdziwszy sens w przekazywaniu odpowiedzialności uczącym się, aby pomóc im sformułować ich własne odpowiedzi” (Dowling 1970: 11).

Autor	Definicja
O' Donovan G.	„W coachingu chodzi o jak najlepsze wykorzystanie własnych możliwości przy indywidualnym i osobistym wsparciu osoby, która będzie stawiać przed Tobą wyzwania, stymulować i prowadzić na drodze stałego rozwoju” (http://www.noblemanhattan.pl/index.php/prace-studentow-noble-manhattan-coaching).
Parsloe E.	„Coaching dotyczy (...) natychmiastowej poprawy wyników i rozwoju umiejętności poprzez formę tutoringu lub instrukcji.” (Parsloe 1995: 18).
Starr J.	„Coachingiem jest rozmowa lub seria rozmów pomiędzy dwoma osobami” (Starr 2003: 11).
Whitmore J.	„Coaching jako odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej dokonań i działań” (Whitmore 2002: 11).
Wynne C.	„Coaching pomaga dowiedzieć się, jak odblokować swoje wewnętrzne zasoby i zaktywizować ich potencjał” (https://kenmcgarity.wordpress.com/2013/04/05/definitions-of-coaching/).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined>; Druckman, Bjork (1991: 61); <http://www.christiancoaches.com/about/christian-coaching-definition.htm>; Thorpe, Clifford (2011: 7); Clutterbuck (2003: 11); Dills (2003: 23); Downey (2003: 17); <https://kenmcgarity.wordpress.com/2013/04/05/definitions-of-coaching/>; O'Donohue, Fisher (2008: 8); Hall, Otazo, Hollenbeck (1999: 40); Hargrove (2006: 23); Hudson (1999: 6); http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching; http://icf.org.pl/pl79_coaching.html; Kuc (2008: 90); O'Connor, Lages (2004: 15); Summeral, Levin (2010: 15); Dowling (1970: 11); <http://www.noblemanhattan.pl/index.php/prace-studentow-noble-manhattan-coaching>; Parsloe (1995: 18); Starr (2003: 11); Whitmore (2002: 11).

Analizując powyższą tabelę można wysnuć następujące wnioski dotyczące alternatywnej konceptualizacji coachingu:

- „rozwija potencjał jednostki,
- jest celowa,
- wspiera rozwój klienta holistycznie i systemowo,
- opiera się na relacjach partnerskich,
- jest systematycznie prowadzonym procesem,
- jest rozmową,
- polega na udzielaniu oczekiwanej przez klienta informacji zwrotnej,
- polega na generowaniu rozwiązań przez klienta,
- dzięki niej klient może przekraczać swoje wewnętrzne ograniczenia,
- jest krótkoterminowa” (Wujec 2013: 13).

Wiedząc już, jakie zasady przynależą do coachingu należy przejść do opisu jego procesu. Na potrzeby niniejszego opracowania postanowiono zilustrować to zjawisko odwołując się do publikacji S. Thorpe i J. Clifford – „Podręcznik coa-

chingu. Podręcznik szkolenia. Niezbędnik dla instruktorów i menedżerów”, gdzie wyróżnionych zostało sześć etapów:

- „określenie potrzeb i celów coachingu,
- uzgadnianie konkretnych potrzeb rozwojowych,
- opracowanie szczegółowego planu coachingu,
- wykonywanie zadania lub czynności,
- przegląd działania i planowanie lepszego funkcjonowania,
- zakończenie coachingu” (Thorpe, Clifford 2011: 47–98).

Etap dotyczący określenia potrzeb i celów coachingu należy definiować w obszarze stwierdzenia istnienia potrzeby rozwojowej oraz jej ogólnego zdefiniowania. Dodatkowo, sam klient i inne osoby, które są w jakiś sposób zaangażowane, powinny mieć świadomość pojęcia coachingu i jego znaczenia. Na tym etapie coach i klient powinni jasno określić cele coachingu.

Uzgadnianie konkretnych potrzeb rozwojowych jest etapem, gdzie następuje nawiązanie lepszej relacji z klientem oraz ustalanie szczegółów, które dotyczą konkretnych potrzeb rozwojowych. Coach musi mieć już jasno zobrazowane możliwości klienta, oraz przedstawione jego doświadczenie w ten sposób, by móc razem z nim uzgodnić kryteria osiągnięcia sukcesu.

Opracowanie szczegółowego planu coachingu należy do odcinka, gdzie dokładnie opisuje się postępowanie w jego trakcie, wyraźnie określa czas trwania a przede wszystkim kroki mające przysłużyć się do osiągnięcia celów rozwojowych.

Wykonywanie zadania bądź czynności jest bardzo istotnym elementem, gdyż służy wprowadzeniu w życie uzgodnionego wcześniej planu. Uwaga jest tutaj zwrócona w szczególności na klienta, który to powinien się skupić na zaplanowanych czynnościach w taki sposób, by w miarę sprawnie móc pracować w następnym etapie nad konkretnymi aspektami wyróżniającymi się potrzebą zmiany, mającej na celu poprawę wyników działania. W przypadku coacha należy tutaj wyróżnić działania obejmujące dwie kategorie: zastosowanie (ćwiczenia) oraz zbieranie danych i spostrzeżeń: jak dany klient radził sobie podczas wykonywania zadania (obserwacja, informacja zwrotna, raport).

Etapem piątym jest przegląd działania i planowanie lepszego funkcjonowania. Obejmuje on dyskusję na temat tego, co się wydarzyło oraz obszarów, które należy udoskonalić podczas ponownie wykonywanego zadania. Warto tutaj podkreślić, że ważne staje się sporządzenie listy mocnych stron osoby doświadczającej procesu coachingowego oraz zdefiniowanie obszarów, w których powinna się ona rozwijać. Podstawowe informacje, które są przydatne do realizacji tego etapu można uzyskać w następujący sposób: z porównania rezultatów działania z wymaganym standardem, komentarzy osób postronnych – zebranych przez klienta, obserwacji coacha oraz spostrzeżeń klienta.

Proces coachingowy powinien mieć swój początek i wyraźny koniec, gdzie klient jest już gotów sam podejmować dalsze działania bez wsparcia coacha.

Jednakże nie oznacza to zaprzestania rozwoju. Należy skupić uwagę na ocenie programu coachingu oraz określeniu działań, które mają mieć miejsce w przyszłości.

3. Coaching w organizacji

Kiedy rozwój pracowników jest wartością firmy, coaching zdaje się być wówczas pierwszoplanowym narzędziem. Należy go stosować w przypadku gdy: pracownik utrudnia pracę sobie i innym, działania podwładnego plasują się poniżej wytyczonych standardów, wyrażana jest chęć poprawy swoich umiejętności, działania okazują się niespójne, mamy do czynienia z frustracją i zagubieniem, pracownik podejmuje się nowego zadania lub odpowiedzialności, niejasna jest ścieżka rozwoju, pojawia się prośba o wsparcie.

W nawiązaniu do poprzedniego podrozdziału należy przytoczyć definicje coachingu, które są prowadzone w organizacjach. Można tutaj wyróżnić: coaching biznesowy, menedżerski oraz executive coaching. Wszystkie te odmiany bazują na połączeniu trzech istotnych elementów procesu: klienta, organizacji i coacha. Coaching biznesowy „adresowany jest do biznesmenów, uwzględniający specyfikę działalności biznesowej, najczęściej prowadzony w kontekście firmy” (Jedynak 2014: 248); coaching menedżerski jest „kierowany do kadry zarządzającej przedsiębiorstw (menedżerów), polega na wzmacnianiu ich umiejętności i skuteczności w obszarach związanych z przywództwem” (Jedynak 2014: 248); „executive coaching jest praktycznym procesem rozwoju menedżera prowadzącym do osiągnięcia wymiennie określonych osobistych celów, które wspierają rozwój organizacji. Ma on formę indywidualnych spotkań, bazujących na faktach czerpanych z wielu perspektyw i opartych o zaufanie i szacunek. Organizacja, menedżer i coach pracują jako partnerzy, aby osiągnąć maksimum efektu w oparciu o formalnie ustaloną umowę coachingową” (Wujec 2013: 18).

Coaching w miejscu pracy może być wdrażany na różne sposoby. Na wyróżnienie zasługują:

- sesje, które są zaprojektowane dla wybranych lub wszystkich pracowników,
- sesje coachingowe i warsztaty mające wpływ na wykorzystanie podejścia coachingowego w tworzeniu kultury organizacyjnej,
- indywidualne wsparcie coachingowe nakierowane na work-life balance.

Przebieg procesu coachingowego w organizacji może być następujący:

- sesja wstępna – określenie zasad współpracy i zakresu odpowiedzialności,
- identyfikacja zakresu i tematyki coachingu,
- doprecyzowanie celu,
- sprawdzenie spójności celu,
- identyfikacja zasobów i osiągnięć,
- analiza możliwych sposobów działania,
- wybór strategii i zaplanowanie działań,

- mobilizacja potrzebnych zasobów i zaplanowanie pierwszego kroku,
- sesja ewaluacyjna – sprawdzenie postępów w realizacji,
- identyfikacja przeszkód i sposobów ich przewycięzania,
- utrwalenie obranej strategii,
- sesja kontynuacji – zaplanowania ram kontynuacji doskonalenia.

Przeprowadzenie cyklu coachingowego w pełnym wymiarze może dawać szansę na głęboką i trwałą zmianę w świadomości, wyzwolenie energii w jej optimum i pracę na tych elementach, które sprawiają trudności, a tym samym stanowią barierę dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Warto zwrócić uwagę na to, że firmy często nie wiedzą, jaki rodzaj coachingu przyniesie oczekiwane korzyści. Dlatego postanowiono przedstawić wady i zalety coachingu wewnętrznego i zewnętrznego.

Tabela 2. Wady i zalety coachingu wewnętrznego i zewnętrznego

Coaching wewnętrzny	Coaching zewnętrzny
<ul style="list-style-type: none"> • kreowanie kultury organizacyjnej i organizacji uczącej się • bieżąca ocena możliwości pracownika i wyznaczenie kierunku dalszego rozwoju • pracownicy firmy dążą do realizacji wspólnych celów • przekazywanie informacji zwrotnych • przygotowanie przez menedżera warunków do pracy i wspieranie ich działań na bieżąco • wspólne rozwiązywanie problemów zwiększa zaangażowanie pracownika i jego motywację • samodzielna analiza działań i poszukiwanie rozwiązań przy wsparciu swojego menedżera 	<ul style="list-style-type: none"> • polecany przy pierwszym kontakcie menedżerów z coachingiem • stosowany najczęściej w przypadku menedżerów wysokiego i średniego szczebla • kontakty z wieloma organizacjami z różnych branż • coach zewnętrzny wpływa na duży obiektywizm • łatwiej jest udzielać wsparcia i doradzać przy alternatywnych rozwiązaniach • brak emocjonalnego zaangażowania w relacje panujące w firmie • dokonanie bezstronnej oceny potencjału menedżera • brak budowania odpowiedniej pozycji przez coacha

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko związane z coachingiem wewnętrznym ma źródło w braku wystarczających umiejętności menedżerskich i interpersonalnych oraz w ograniczonym zaufaniu do coacha (który w tym przypadku jest również menedżerem). Jednak można sobie z tymi przeciwnościami poradzić, np. poprzez przeszkolenie menedżera z umiejętności interpersonalnych i coachingowych, dbałość o przestrzeganie zasady poufności oraz pozwolenie na to, żeby to pracownik sam wybrał coacha, który niekoniecznie musi być jego bezpośrednim przełożonym. Ryzyko

związane z coachingiem zewnętrznym wynika z braku znajomości specyfiki przedsiębiorstwa i problemów, z jakimi styka się pracownik. Aby poradzić sobie z tymi przeszkodami należy zaznajomić coacha zewnętrznego ze specyfiką organizacji jeszcze przed spotkaniem z pracownikiem. Dodatkowo coach powinien zapoznać się z problemami pracownika, uzyskać informacje od przełożonych i współpracowników oraz od niego samego na spotkaniu.

Najlepszym wyjściem zdaje się być coaching wewnętrzny prowadzony przez wewnętrznego menedżera lub inną osobę wcześniej, odpowiednio do tego przygotowaną (taki coach musiał wcześniej uczestniczyć w sesjach z zewnętrznym coachem).

4. Zalety coachingu w organizacji

Coaching w przedsiębiorstwie skupia się na indywidualnym rozwoju danego człowieka, ale w powiązaniu z jego organizacyjną wydajnością. Wydajność ta jest sumą kompetencji i motywacji pracowników, panujących w organizacji stosunków społecznych oraz konkurencyjności. Dlatego niemożliwe jest oderwanie coachingu od środowiska biznesowego, w którym funkcjonują dane organizacje i pracownicy. Można wskazać wiele korzyści wynikających z procesu coachingu, zarówno w ujęciu indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Tabela 3. Indywidualne i organizacyjne efekty procesu coachingowego

Indywidualne efekty coachingu	Organizacyjne efekty coachingu
<ul style="list-style-type: none"> • określenie mocnych stron w celu wzmocnienia poczucia własnej wartości • wzrost samoświadomości • określenie swoich priorytetów i strategii działania w celu realizacji celów • poprawa organizacji pracy • rozwiązywanie problemów • pobudzona kreatywność • podjęcie decyzji zawodowych • opracowanie planu działania w celu zrównoważenia życia zawodowego i rodzinnego • obniżenie poziomu stresu • poprawa jakości życia • poprawa kondycji fizycznej 	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów • wzrost obrotów i zysków • wzrost produktywności • poprawa jakości • spadek błędów • poznanie i stosowanie alternatywnych sposobów podejmowania decyzji • zwiększenie odpowiedzialności za podejmowane działania • spadek liczby wypadków • poprawa atmosfery w organizacji • poprawa relacji między pracownikami • poprawa komunikacji interpersonalnej • odważne przekraczanie granic i wytyczanie nowych obszarów działania (produktów, usług, rynków)

Tabela 3. (cd.)

<ul style="list-style-type: none"> • wzrost energii • likwidacja złych nawyków • poprawiona umiejętność radzenia sobie ze zmianą • uczenie się rozwiązywania własnych problemów • poprawa umiejętności zarządzających i interpersonalnych • poprawa relacji interpersonalnych • uczenie się sposobów identyfikowania potrzeb rozwojowych i dobierania sposobów ich zaspokajania • zwiększenie własnej efektywności i asertywności w kontaktach z innymi • poprawa zaufania do samego siebie • uczenie się rzeczywistego wpływu na własne wyniki • nabywanie nowej perspektywy w patrzeniu na problemy (większa samoświadomość) • zdobywanie nowych zdolności i umiejętności • rozwijanie zdolności adaptacyjnych • większa elastyczność • bycie wzorem dla innych 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost zaufania w zespole • spadek wypalenia zawodowego u pracowników • wzrost zaangażowania • wzrost motywacji • wzrost poczucia zespołowości • realizacja projektów • poprawa produktywności, jakości, obsługi klienta i wartości dla akcjonariuszy • zwiększenie satysfakcji pracowników • powstrzymanie retencji pracowników • pokazanie zaangażowania organizacji w proces rozwoju pracowników, ich umiejętności i zdolności • wspieranie pracowników otrzymujących nowe zadania i realizujących nowe cele • wspieranie pracowników w uporządkowaniu kwestii personalnych, które mogłyby wpłynąć na wydajność w pracy • motywowanie pracowników do satysfakcjonującego procesu samorozwoju • wpieranie innych inicjatyw związanych z uczeniem się i rozwojem • podniesienie morale pracowników • zwiększona prężność w czasach przemian • doskonalsze wypracowywanie zasad, procedur i kształtowanie postaw w naturalny sposób • bardziej adekwatne wyjaśnianie zadań i czynności
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nieckarz, Celińska-Nieckarz, Godlewska-Werner (2013: 30–34, 110–123).

Korzyści coachingu są odczuwalne zarówno na polu indywidualnym, jak i organizacyjnym. Sukces przedsiębiorstw często mierzy się na podstawie wyników finansowych, jednak są to skutki wynikające z wielu zróżnicowanych zmiennych, także związanych z wewnętrznym potencjałem firmy i jej pracowników (Pritchett 2008: 30).

5. Podsumowanie

Organizacje, które poszukują różnorodnych rozwiązań celem poprawienia swoich wyników, często decydują się na innowacje w zarządzaniu. Jednym z wielu możliwych rozwiązań jest coaching. Analiza dostępnej literatury krajowej i zagranicznej jednoznacznie daje pogląd, że prowadzenie procesu coachingu w przedsiębiorstwach wpływa na ich rozwój. Dzięki tej metodzie i zasadom, które w niej rządzą pracownicy stają się bardziej zaangażowani, mają zwiększoną samoświadomość, uczą się rzeczywistego wpływu na własne wyniki. Tym samym wspomniane wyżej czynniki, jak i szerzej opisane w artykule, nadzwyczaj pozytywnie wpływają na organizacje, a tym samym przyczyniają się do ich rozwoju.

BIBLIOGRAFIA

- Clutterbuck D. (2003), *Creating a coaching climate*, Clutterbuck Associates, London.
- Dilts R. (2003), *From Coach to Awakener*, Meta Publications, California.
- Dowling T. (1970), *A Season with Lombardi*, W. W. Norton & Company, London.
- Downey M. (2003), *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*, Texer, UK.
- Druckman D., Bjork R. A. (1991), *In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance*, National Academy Press, Washington DC.
- Hall D. T., Otazo K. L., Hollenbeck G. P. (1999), *Behind closed doors: What really happens in executive coaching*, „Organizational Dynamics”, Winter, s. 39–53.
- Hargrove R. (2006), *Mistrzowski Coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Hudson F. M. (1999), *The handbook of coaching: A Resource Guide to Effective Coaching with Individuals and Organisations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Jedynak E. (2014), *Proces coachingu. Próba systematyzacji pojęcia oraz klasyfikacji rodzajów coachingu*, [w:] Urbanek P., Walińska E. (red.), *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Ekonomia, finanse i nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesnych gospodarek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kuc B. R. (2008), *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, [w:] Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
- Nieckarz Z., Celińska-Nieckarz S., Godlewska-Werner D. (2013), *Psychologia coachingu biznesowego*, Harmonia Universalis, Gdańsk.
- O'Connor J., Lages A. (2004), *Coaching with NLP*, Element, London.
- O'Donohue W. T., Fisher J. E. (2008), *Cognitive Behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques In Your Practice*, John Wiley and Sons Inc. Hoboken, New Jersey.
- Parsloe E. (1995), *Coaching, mentoring, and assessing: A practical guide to developing competence*, Kogan Page, New York.
- Pritchett P. (2008), *Wewnętrzny potencjał. Tajemnice efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Starr J. (2003), *The coaching manual*, Pearson Education, London.
- Summerall P., Levin M. (2010), *Giants: What I learned about life from Vince Lombardi and Tom Landry*, John Wiley and Sons Inc. Hoboken, New Jersey.
- Zulc W. (2008), *Coaching – misja życia*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.

- Thorpe S., Clifford J. (2011), *Podręcznik coachingu. Podręcznik szkolenia. Niezbędnik dla instruktorów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Whitmore J. (2002), *Coaching for performance*, NB, Boston.
- Wujec B. (2013), *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review, nr 1, s. 4–28.
- <http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined>, (data dostępu 19.02.2015).
- <http://www.christiancoaches.com/about/christian-coaching-definition.htm>, (data dostępu 19.02.2015).
- http://www.iccpoland.pl/pl/strefa_wiedzy/czym_jest_coaching, (data dostępu 19.02.2015).
- <http://icf.org.pl/pl79.coaching.html>, (data dostępu 19.02.2015).
- <https://kenmcgarity.wordpress.com/2013/04/05/definitions-of-coaching/>, (data dostępu 19.02.2015).
- <http://www.noblemanhattan.pl/index.php/prace-studentow-noble-manhattan-coaching>, (data dostępu 19.02.2015).

The concept of coaching in the modern organization

SUMMARY

The article discussed the essence, process and problems of coaching in organisations. Coaching helps to achieve extraordinary results, either in the occupational and personal life, it can free human's mind and potential, can release leaders' creativity. It is the coach, who in the triad of employee – organisation – coach supports them in their search for individual solutions, and the development of introspective and planning skills. The author based her assumption on national and international literature.