

# Istota coachingu

## The essence of coaching

**Bolesław Budzisz**

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

### **Abstract**

The article presents problems concerning coaching - the instrument generally applicable in the area of human resources, mostly used by Polish organizations. Particularly, attention has been paid to defining what it is, discussing its features and process.

**Keywords:** coaching, coach, coaching process

### **Wprowadzenie**

Współczesne organizacje oczekują od pracownika bycia coraz bardziej efektywnym. Takie podejście uzasadniają tym, że „jeśli pracownik osiąga słabe wyniki to jest kosztem”. Ten punkt widzenia przyczynił się do wprowadzenia nowego narzędzia do obszaru zasobów ludzkich jakim jest coaching. Jest on postrzegany jako najefektywniejsze narzędzie, przynoszące pożądane wyniki i zmiany, wyprzedzając przy tym profesjonalne szkolenia organizowane przez kadrę menedżerską. Coaching staje się coraz popularniejszy i coraz to nowe osoby starają się zgłębić jego tajniki. Jego popularność wynika z faktu, że wspiera zarówno jednostki, jak i organizacje w uzyskaniu optymalnego tempa rozwoju oraz inspiruje do efektywniejszych działań.

Źródłem sukcesu coachingu jest to, że prowadzony jest indywidualnie, w przeciwieństwie do typowych szkoleń, które są prowadzone przez bardziej doświadczonych menedżerów bądź trenerów z zewnątrz organizacji i są skierowane do zespołów pracowniczych. To właśnie indywidualne podejście do pracownika z szacunkiem i profesjonalizmem, czyni z coachingu efektywne narzędzie rozwoju, z którego coraz powszechniej korzystają polskie organizacje.

## 1. Pojęcie, cechy i proces coachingu

Jak dotychczas coaching nie doczekał się jednoznacznego określenia, gdyż w różnych źródłach informacji spotyka się szereg jego definicji.

Jak podaje Joanna Sztobryn-Giercuszkiwicz, według Międzynarodowej Federacji Coachów (ICF) coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coache 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<sup>1</sup>. Jest to więc jak zauważa Joseph O'Connor relacja pomiędzy coachem i klientem zarówno w prowokatywnym jak i kreatywnym procesie, który inspiruje go do maksymalizacji swojego potencjału osobistego i profesjonalnego<sup>2</sup>. Dalej autor stwierdza, że esencją coachingu jest pomoc osobie korzystającej z coachingu w zmianie, jakiej sobie życzy, i w podążaniu tam, gdzie podążać pragnie. Coaching na wielu poziomach wspiera tę osobę w stawianiu się tym, kim pragnie być i wykorzystaniu całego potencjału, jaki posiada.

Bogdan Mizerski, twierdzi że coaching jako proces traktowany jest również przez Polskie Stowarzyszenie Coachingu. Koncentruje się on na indywidualnych potrzebach Klienta, jego planach i celach rozwojowych. Coach poprzez towarzyszenie Klientowi oraz odpowiednie zaplanowanie tego procesu, wspiera go w bardziej efektywnym wykorzystywaniu jego własnych zasobów, pomaga dostrzec szersze spektrum możliwości, precyzyjniej zdefiniować cele i odnaleźć skuteczne strategie ich osiągnięcia. Docelowo coaching prowadzi do usamodzielnienia Klienta w zmaganiu się w przyszłości z podobnymi wyzwaniem<sup>3</sup>.

Na portalu [www.praca.egospodarka.pl](http://www.praca.egospodarka.pl). Olga Rzycka stwierdza, że istnieją dwa sposoby definiowania coachingu. Przez jednych jest on opisywany jako przekazywanie wiedzy i umiejętności przez jedną osobę drugiej w celu osiągnięcia poprawy realizacji celów, zaś przez drugich to odkrywanie i uwalnianie uspiionych zdolności, możliwości, potencjału. Rolą coacha jest pomaganie klientowi w stawianiu się

---

<sup>1</sup> Sztobryn-Giercuszkiwicz J. *Nowe drogi w doradztwie zawodowym: coaching karier*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://gazetapraca.pl>, stan z dn. 25.07.2011 r.

<sup>2</sup> O'Connor J. *Coaching*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.tam.opole.pl/szkolenia-dla-firm/122-coaching.html>, stan z dn. 25.07.2011 r.

<sup>3</sup> Mizerski B. *Definicje coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://coaching-terapia-systemowa.com>, stan z dn. 25.07.2011 r.

sobą, byciu tym kim jest lub chciałby być. Uwagę przykładą więc do uwolnienia tkwiącego w kliencie potencjału<sup>4</sup>.

Coaching zdaniem Piotra Wiśniewskiego jest procesem dydaktycznym (szkoleniowym) nastawionym na kształtowanie (doskonalenie) umiejętności pracownika, prowadzonym w układzie jeden szkolący na jednego szkolonego<sup>5</sup>.

Niektórzy z autorów traktują coaching jako „rozmowę lub serię rozmów prowadzonych przez jedną osobę z drugą”<sup>6</sup>, albo interaktywną relację jeden na jeden, która pomaga osobom zidentyfikować i osiągnąć osobiste oraz zawodowe cele szybciej niż gdyby miały one je osiągnąć na własną rękę<sup>7</sup>.

Zatem coaching jest pomocą i kierowaniem rozwojem umiejętności oraz kompetencji osoby, w określonej dziedzinie prowadzone indywidualnie przez trenera (coacha). Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między osobistym trenerem a jego uczniem (klientem, pracownikiem), który jest osobą odpowiedzialną za swoje wyniki. Coach wspiera go na zasadach partnerstwa w procesie uczenia się i poszerzania horyzontów świadomości. Poprzez rozmowę jeden na jeden, coach zadaje odpowiednie pytania, które zmuszają klienta do zastanowienia się, przeanalizowania obecnej sytuacji, spojrzenia na problem z innego punktu widzenia.

## 2. Cechy coachingu

Istnieją charakterystyczne dla coachingu cechy, które odróżniają go od innych działań zajmujących się rozwojem. Według Anny Ratajczyk i Piotra Pilipczuka są one następujące<sup>8</sup>:

1. Jest dobrowolny - nikt i nigdy nie ma prawa przymuszać potencjalnego klienta do rozpoczęcia coachingu. Jest on bowiem jedynie propozycją, na którą dana osoba sama wyraża zgodę lub nawet przejawia wyraźną chęć.

---

<sup>4</sup> Rzycka O. *Co to jest coaching*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/28803,Co-to-jest-coaching,1,20,2.html>, s. 1, stan z dn. 25.05.2011 r.

<sup>5</sup> Wiśniewski P. *Czym jest coaching - czyli istota coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://kadry.nf.pl/Artykul/5705/Czym-jest-coaching-czyli-istota-coachingu/>, s. 1, stan z dn. 25.05.2011 r.

<sup>6</sup> Starr J., 2003. *The coaching manual*. Pearson Education Limited, Great Britain, s. 3.

<sup>7</sup> Fairley S. G., Stout C. E., 2004. *Getting Started in Personal and Executive Coaching*. Published by Pfeiffer, Canada, s. 31.

<sup>8</sup> Ratajczyk A., Pilipczuk P. *Definicja Coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.iccpoland.pl/Dokumenty/0,4html>, stan z dn. 25.05.2011 r.

2. Wyklucza jakąkolwiek dyrektywność z zewnętrznej strony, na przykład przełożonego lub coacha - na żadnym etapie procesu nikt i nigdy nie może wymuszać czegokolwiek na kliencie. Jakakolwiek forma nakazowości jest złamaniem zasad etycznych charakterystycznych dla procesu coachingowego.

3. Pomaga ludziom uczyć się, a nie jest po to, by ich uczyć - oznacza to szczególną dbałość o czystość metody. Klient ma się uczyć, a nie być uczonym lub pouczanym, gdyż jest on jedynym ekspertem od własnych zasobów, możliwości, życia, decyzji, wyborów, działań, itd. Ma się nauczyć samego siebie w procesie coachingowym i przejąć 100% odpowiedzialności za swoje życie.

4. Jest zbudowany na bazie pytań - oznacza to, że kluczowym narzędziem są pytania. Chodzi o zadawanie pytań, o budowanie doświadczeń, o zadania, które obudzą na nowo ciekawość odkrywania.

5. Pobudza do myślenia - jednym z podstawowych celów coachingu jest wzbudzenie często uśpionej, zablokowanej lub stłumionej zdolności - myślenia. Kiedy człowiek zaczyna myśleć, zaczyna sam docierać do swojej świadomości. Zaczyna być samoświadomy. Myślenie wymaga wysiłku, wymaga odwagi wątpienia w to, co już odkryte. To nieodzowne. Jeśli bowiem coś przyjmujesz i masz o tym wyrobione zdanie, to nie masz potrzeby stawiać w tej sprawie żadnych pytań, nie ma w tym żadnej tajemnicy i nie masz impulsu, by w tej sprawie myśleć - wszystko jest już "wymyślone", więc po co?

6. Dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji dla wartości klienta - podczas całego procesu respektowane są wartości klienta. Nie podlegają one jakiegokolwiek ocenie za strony coacha. Coach „ma być ciekawy” klienta, a nie „ma Go zmieniać”. Coachowi wolno proponować zadania, w których klient będzie miał szansę dokonać „przeгляdu” swych wartości, jednak każdy wniosek i wybór klienta jest uszanowany. Nikt nie ma prawa zmieniać klienta - chyba, że on sam.

7. Jest nierozzerwalnie związany z rozwojem klienta - oznacza to dla klienta podjęcie wyzwania, a nawet ryzyka bycia odkrywcą. Klient ma odkryć mądrość w sobie. Czasem musi przejść przez własną „pustynię”, przez prywatną „mgłę”. Nikogo tam nie będzie do pomocy. Tylko klient, sam ze sobą. Klient musi czasem pójść w zupełnie nieznaną i w rzeczywistości dokonać tego samemu. Niby ktoś jest obok, niby jest „towarzysz - coach”, ale mimo wszystko jest to całkowicie pozorne, ponieważ ten towarzysz nie ma dostępu do wewnętrznej głębi. Nikt tam nie ma wstępu, poza samym klientem. To wygląda mniej więcej tak: jeden pilnuje liny na szczycie góry, gdy drugi „zjeżdża” po tej linie do głębokiej jaskini, 100 metrów w dół. Słyszą się, mają kontakt, ale człowiek w jaskini i tak jest sam.

8. Prowadzi do świadomego dokonywania zmian - dokonanie jakiegokolwiek zmiany przez klienta, powinno być poprzedzone jego stanem świadomości. To

kluczowe w coachingu. Jest to proces zakładający stałą świadomość klienta i w wyniku tego dokonywanie adekwatnych zmian. zanim nastąpi zmiana, klient ma mieć szeroki ogląd potencjalnych skutków pozytywnych lub negatywnych, powiązań, zależności, itp.

9. Skupia się na osiągnięciu celów - cele wyznaczają kierunek dla całego procesu. Są one ważne, ale należy pamiętać o różnych ich poziomach. Czasem cele cząstkowe (zewnętrzne) mogą stać w sprzeczności z głębszymi celami (wewnętrznymi lub długofalowymi). Klient musi określić swoją hierarchię celów na tyle, na ile to możliwe.

10. Podmiotem procesu coachingowego jest człowiek - narzędzia coachingowe i sam proces pełni rolę „służebną”, pomocniczą dla osoby. Błędem byłoby tak wielkie skupienie na narzędziach lub procesie, by stracić z oczu klienta. Coaching nie jest „wtfaczeniem klienta na siłę, w jakieś nieludzkie tryby maszyny sukcesu”.

11. Bazą jest relacja - relacja jest jednym z centralnych elementów coachingu. W związku z tym należy bardzo precyzyjnie określić granice owej relacji oraz kluczowe normy, wartości dla relacji klienta i coacha (np.: poufność, szczerłość, zaufanie, itp.).

12. Klient i coach podejmują indywidualną decyzję o współpracy - oznacza to, że zarówno klient, jak i coach podejmują wolną decyzję o współpracy. Zarówno klient, jak i coach ma prawo odmówić drugiej stronie. Nie można w żaden sposób nakazywać relacji lub do niej przymuszać.

13. Dla oczekiwanych efektów klient korzysta z własnych zasobów, talentów i możliwości - oznacza to, że najważniejsze są zasoby posiadane przez klienta. Można je rozszerzać o inne dostępne, ale bazą są te, które już są posiadane przez klienta. Odpowiednia stymulacja poprzez zadania ma doprowadzić do efektywnego używania talentów i przysparzania nowych. To stwarza dodatkowe możliwości klientowi.

14. Klient sam podejmuje decyzję, których zasobów zewnętrznych chce użyć - nikt z zewnątrz nie może nakazywać klientowi użycia jakichś zasobów. Klient sam ma poszukiwać i dokonywać wyboru w oparciu o własne wnioski, preferencje, wartości. Jest to kolejny ważny element (sposób) budowania odpowiedzialności w kliencie.

15. Wyzwała potencjał klienta, aby zmaksymalizować aktywność - proces ma być tak prowadzony, by wzbudzał klienta, poszerzał jego możliwości. Praca z nawykami i przekonaniem, które „blokują” możliwości klienta jest tu niezbędna. Aktywność powinna pojawić się jako wynik procesu wewnętrznego uwalniania się klienta z „niemocy”, a nie z powinności wobec sponsora lub coacha i jakichkolwiek nacisków zewnętrznych. Ma być ona celowa i adekwatna

do potrzeby. Klient uczy się dokonywać wyboru odpowiedniej strategii lub działania, by uzyskać maksymalny wynik.

16. Klient ponosi pełną odpowiedzialność za swój wynik - za efekty coachingu odpowiada sam klient. Nikt poza nim nie ma prawa ani sobie ich przywłaszczać, ani brać za nie odpowiedzialności. To bardzo ważny element prawidłowo prowadzonego procesu coachingowego. Klient ma wyjść wzmocniony i usatysfakcjonowany, że ma wpływ. Na ile z niego skorzysta, też decyduje sam.

17. Dobro człowieka jest ważniejsze niż wyznaczone cele - oznacza to, że człowiek jest „ponad” celami. Jeśli któryś z celów miałby przynieść klientowi szkodę, należy z niego zrezygnować lub dokonać odpowiedniego jego przedefiniowania.

Cechy coachingu wymienia również Krzysztof Papis, przy czym jest ich znacznie mniej, a są one następujące<sup>9</sup>:

1. Jest określony w czasie.
2. Może dotyczyć zarówno celów organizacyjnych, jak i indywidualnych.
3. Pomaga klientowi dojść samodzielnie do rozwiązań.
4. Koncentruje się na konkretnych celach, obszarach, wyzwaniach/problemach.
5. Skupia się na rozwoju i zwiększeniu efektywności klienta.
6. Składa się z indywidualnych sesji coacha z klientem.

Z powyższego można wnioskować, iż istotnym wyróżnikiem coachingu jest to, że zazwyczaj jeden szkolący przypada na jednego szkolonego. W niektórych przypadkach liczba osób szkolonych może być większa, nigdy jednak nie powinna przekraczać kilku. Drugi wyróżnik to nastawienie całości procesu głównie na wykształcenie lub doskonalenie umiejętności potrzebnych w procesie pracy na określonym stanowisku. Z tej to właśnie sytuacji wynika układ jeden na jeden. Tym samym w całości szkolenia organizator i prowadzący biorą pod uwagę określone specyficzne warunki pracy lub funkcjonowania danej organizacji, dotyczy to oczywiście organizatora i prowadzącego szkolenie. Z reguły tego typu szkolenia prowadzi się na rzeczywistym lub symulowanym stanowisku pracy. Trzeci wyróżnik, to dość znaczne rozciągnięcie w czasie w stosunku do tradycyjnych szkoleń. Coaching może trwać wiele tygodni, a nawet miesięcy. Tak długi czas procesu wynika z dwu czynników, po pierwsze z samej istoty tego typu szkoleń, po drugie nie zawsze szybko można wejść w posiadania określonych umiejętności, gdyż czasem potrzeba na to dość długiego czasu. Istotnym jest również wzajemny stosunek osób prowadzących szkolenie i szkolonych. Należy także zauważyć, że w ramach tego typu działań z reguły przewiduje się wykonywanie samodzielnie nie-

<sup>9</sup> Papis K. *W drodze do maksimum efektywności. Coaching w biznesie*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: [www.pifs.org.pl/UserFiles/Coaching.ppt](http://www.pifs.org.pl/UserFiles/Coaching.ppt), stan z dn. 25.05.2011 r.

których elementów szkolenia przez szkolonego bez obecności szkolącego, tylko na podstawie otrzymanych od niego wskazówek.

### **3. Proces coachingu**

Z tego względu, że coaching jest nakierowany na działanie, niezbędnym jest dokładne określenie obecnej sytuacji i miejsca, w jakim pracownik chce się znaleźć w przyszłości, następnie poznanie swoich silnych i słabych stron, i na ich podstawie zbudowanie planu działania, który będzie drogą dojścia do celu. Całość tych działań określić można procesem.

Według Piotra Wiśniewskiego w procesie coachingu występuje kilka podstawowych elementów, którymi są<sup>10</sup>:

1. Analiza realizowanego procesu pracy, a w tym szczególnie ocena aktualnego poziomu kompetencji i umiejętności podopiecznego. Przede wszystkim chodzi o sprawdzenie - jak to teraz jest?

2. Diagnoza dotycząca obecnego procesu pracy, a w tym szczególnie określenie występujących braków i niedociągnięć w zakresie umiejętności podopiecznego. Chodzi głównie o stwierdzenie - dlaczego jest tak jak jest?

3. Wybór modelu docelowego, a więc określenie pożądanego poziomu umiejętności i kompetencji szkolonego, czyli określenie tego - jak chcemy aby było?

4. Planowanie rozwoju umiejętności podopiecznego, a więc kolejności zdobywania lub podnoszenia umiejętności i rozłożenie całego procesu w czasie. Przy czym plany rozwoju kompetencji powinny być realne, układając je trzeba wziąć pod uwagę całą gamę uwarunkowań i ograniczeń, a zwłaszcza technicznych, organizacyjnych i czasowych.

5. Dobór metod oddziaływania, a więc tego jak i gdzie oraz w jaki sposób będziemy kształtować lub podnosić umiejętności podopiecznego. Oczywiście jest, że metody powinny być dostosowane do treści szkolenia. Trzeba również uwzględnić uwarunkowania, o których była mowa powyżej, jak i indywidualne możliwości oraz oczekiwania szkolonego.

6. Szkolenie, a więc wprowadzenie (wdrożenie) powyższych ustaleń w życie. Pamiętajmy, że to szkolenie polega głównie na objaśnianiu i demonstrowaniu. Jest to zasadnicza część procesu.

7. Wyniki i ocena, a więc sprawdzamy jakie postępy poczynił podopieczny i co udało się nam osiągnąć.

---

<sup>10</sup> P. Wiśniewski, op. cit., s. 2, stan z dn. 25.05.2011 r.

8. Wnioski i weryfikacja, a więc co poszło dobrze a co źle, jakie błędy popełniliśmy, czego nie przewidzieliśmy, czy można to było zrobić lepiej lub inaczej. Generalnie wnioski służą dalszemu doskonaleniu umiejętności danego szkolonego. Mogą być również wykorzystane przy szkoleniu innych osób w podobnym zakresie.

Według Mariusza Cyzio dobrze opracowany proces coachingu wymaga od trenera poprawnego przygotowania wszystkich jego etapów, którymi są<sup>11</sup>:

1. Definiowanie lub uświadamianie. Określa wzajemne oczekiwania, zawiera elementy rozmowy, wymiany poglądów oraz obserwacji w środowisku pracy i w zainscenizowanych sytuacjach. Głównym celem podejmowanych na tym etapie działań jest ustalenie poziomu wiedzy, braków i potencjalnych możliwości pracownika.

2. Planowanie. Prowadzi do ustalenia planu rozwoju osobistego (PRO) pracownika. Właściwe przygotowanie PRO ma kluczowe znaczenie dla całego procesu, gdyż na nim opierają się wszystkie późniejsze działania trenera.

3. Realizacja. Trener i uczeń, rozpoczynając ten etap, muszą przestrzegać harmonogramu, który określa ramy czasowe całego procesu. Harmonogram jest elementem dyscyplinującym. Powodzenie realizacji celów określonych w PRO zależy od tego, czy program zostanie doprowadzony do zaplanowanego końca, czy też przerwany na dowolnym etapie jego realizacji.

4. Weryfikacja. Zakończenie procesu coachingu. Zadaniem trenera jest dokonanie, wspólnie z uczniem, oceny PRO. Ocena ma umożliwić uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące stopnia realizacji postawionych celów, zgodności z oczekiwaniami stron oraz planów na przyszłość.

Zasadniczym założeniem procesu kształtowania lub doskonalenia umiejętności w coachingu jest odbywanie szkolenia w miejscu pracy. Powstaje więc pytanie kto ma być gospodarzem spotkania. Dodatkowe elementy to pytanie na czym sprzeczne i problemach pracujemy.

Możliwość pierwsza: coach prowadzi szkolenie u siebie. W takim wypadku ma on większe możliwości przygotowania miejsca spotkania, lepiej zna uwarunkowania i specyfikę tego miejsca. Większość koniecznych materiałów ma w zasięgu ręki. Wiele rzeczy wie i nie musi ich dodatkowo poznawać. Jest u siebie, a więc czuje się pewnie. Szkolony przeciwnie jest w obcym miejscu i może się czuć nie-

---

<sup>11</sup> Dokument elektroniczny. Tryb dostępu:  
<http://www.pracowniasatysfakcji.com/content.php?site=czytelnia&lang=pl&level=1&id=76>, stan z dn. 25.05.2011 r.



pewnie. Najpierw musi poznać miejsce, np. gdzie, co się znajduje, co zawsze zabiera trochę czasu.

Możliwość druga: coach prowadzi szkolenie u szkolonego. Ma mniejsze możliwości przygotowania miejsca, musi wszystkie materiały odpowiednio wcześniej przygotować i przynieść ze sobą. Powinien mieć czas na zapoznanie się z miejscem i problematyką, aby nie trzeba było ustalać i wyjaśniać spraw oczywistych. Początkowo pomimo dużego doświadczenia może czuć się nieco skrępowany. Odwrotnie szkolony jest u siebie i czuje się pewnie. Dodatkową zaletą jest to, że pracują na problemach, przykładach i materiałach szkolonego.

Niezależnie jednak od tego gdzie będzie odbywało się szkolenie należy miejsce spotkania odpowiednio przygotować.

Podsumowując, można stwierdzić iż coaching oznacza pomoc drugiej osobie w osiągnięciu zmiany poprzez określenie celu, kierunku, założeń, barier oraz potencjalnych możliwości. Realizowany jest poprzez poszukiwanie rozwiązań, praktyczne ćwiczenia i ocenę wykonanych zadań.

Mierzalnym efektem przeprowadzonego procesu coachingu powinna być zwiększona efektywność pracownika wyrażana między innymi w pozytywnej zmianie zachowań i wzroście poziomu samoświadomości. Coaching jest inwestycją przynoszącą korzyści w dłuższej perspektywie czasu. Trudny do zweryfikowania w oparciu o pomiary na poziomie liczb. Łatwy do zaobserwowania w wyrażonej postawie i kontaktach interpersonalnych.

## **Zakończenie**

Coaching w Polsce jest dopiero w fazie wdrażania i implementacji. Polskim organizacjom, liderom, kadrze zarządzającej daje to wybór jednego z dwóch podejść do tego zagadnienia. Podejście pierwsze - to ignorancja trendu i dalsze funkcjonowanie przy użyciu tradycyjnych metod rozwoju. Natomiast drugie - to wykorzystanie doświadczeń innych krajów, które postrzegają coaching jako realną wartość, w znaczący sposób wpływającą na rozwój organizacji, generowanie nowatorskich rozwiązań, zwiększenie efektywności pracowników, a co za tym idzie, przewagę nad konkurencją.

Organizacje planujące wdrożenie coachingu powinny respektować szereg wskazań znawców problematyki. Przede wszystkim powinny one zwrócić uwagę na to czym jest coaching, opracować informator o nim dla swoich pracowników aby mogli zapoznać się z tym co on umożliwia, a także nieustannie promować te informacje, aby wszyscy wiedzieli, że istnieje w organizacji. Ponadto powinny

opracować profil coacha, który pasowałby do profilu danej organizacji. Poza tym organizacje takie powinny wraz z informacją o coachingu stworzyć jego strukturę, aby pracownik wiedział do kogo może się zgłosić w sprawie coachingu i z jakiego szczebla organizacji może oczekiwać wsparcia. Powinny one także opracować listę aktualnych i potencjalnych pracowników z potencjałem do rozwoju. Potrzeba taka wynika z faktu, że coaching jest pomocny głównie dla osób ambitnych, które chcą się rozwijać oraz wspinać na wyższy poziom i dodawać wartości dla siebie i organizacji, a w konsekwencji dla jej klientów.

## Piśmiennictwo

1. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.pracowniasatysfakcji.com/content.php?site=czytelnia&lang=pl&level=1&id=76>, stan z dn. 25.05.2011 r.
2. Fairley S. G., Stout C. E., 2004. *Getting Started in Personal and Executive Coaching*. Published by Pfeiffer, Canada, s. 31.
3. Mizerski B. *Definicje coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://coaching-terapia-systemowa.com>, stan z dn. 25.07.2011 r.
4. O'Connor J. *Coaching*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.tam.opole.pl/szkolenia-dla-firm/122-coaching.html>, stan z dn. 25.07.2011 r.
5. Pabis K. *W drodze do maksimum efektywności. Coaching w biznesie*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: [www.pifs.org.pl/UserFiles/Coaching.ppt](http://www.pifs.org.pl/UserFiles/Coaching.ppt), stan z dn. 25.05.2011 r.
6. Ratajczyk A., Pilipczuk P. *Definicja Coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.iccpoland.pl/Dokumenty/0,4html>, stan z dn. 25.05.2011 r.
7. Rzycka O. *Co to jest coaching*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/28803,Co-to-jest-coaching,1,20,2.html>, s. 1, stan z dn. 25.05.2011 r.
8. Starr J., 2003. *The coaching manual*. Pearson Education Limited, Great Britain, s. 3.
9. Sztobryn-Giercuskiewicz J. *Nowe drogi w doradztwie zawodowym: coaching karier*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://gazetapraca.pl>, stan z dn. 25.07.2011 r.
10. Wiśniewski P. *Czym jest coaching - czyli istota coachingu*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://kadry.nf.pl/Artykul/5705/Czym-jest-coaching-czyli-istota-coachingu/>, s. 1, stan z dn. 25.05.2011 r.