

Agnieszka Fornalczyk

Uniwersytet Wrocławski

COACHING W UJĘCIU SYSTEMOWYM I PROCESOWYM

Streszczenie: Niniejszy tekst dotyczy problematyki coachingu w ujęciu procesowym i systemowym będącym odpowiedzią na podejście *ad hoc* czy intuicyjne. W pierwszej części tekstu autorka definiuje najważniejsze cechy podejścia procesowego, jego etapy i korzyści. Podkreśla, iż *coaching* jako proces pozwala na planowanie, kontrolę działań, ich korektę, a w efekcie na zapewnienie wysokiej jakości prowadzonych prac. W części drugiej przybliża filozofię wielowymiarowego spojrzenia na rozwój umiejętności jednostki w powiązaniu z całą organizacją postrzeganą jako system. Definiuje pojęcie coachingu systemowego, jego specyfikę i omawia zalety, m.in.: uzyskanie synergii, poprawę współpracy czy przepływu informacji między komórkami, jednostkami w organizacji.

Słowa kluczowe: *coaching*, proces coachingu, *coaching* w organizacji, *coaching* systemowy.

1. Wstęp

Coaching, jako metoda rozwijania indywidualnego potencjału pracownika poprzez uczenie go odpowiednich umiejętności w kontekście osobistej interakcji z ekspertem, zyskał ogromną popularność. Występuje w ofertach niemal wszystkich firm szkoleniowo-doradczych, jest przedmiotem rozważań na łamach popularnych i naukowych czasopism. Ze względu na indywidualny charakter i relatywnie wysoki koszt dedykowany jest przede wszystkim menedżerom i kluczowym specjalistom w danej dziedzinie [Fairholm 2001; Kralj 2001; Peltier 2005; Fornalczyk 2007]. Nieustannie wdrażany w wielu organizacjach w formie działań osobistych vs grupowych, cząstkowych czy kompleksowych, symulacyjnych lub tzw. *life coaching* ma się przyczyniać do znacznej poprawy efektywności zachowań pracowników. Niestety dość często zastosowanie coachingu nie przynosi oczekiwanych rezultatów, zazwyczaj z powodu licznych błędów popełnianych na jego różnych etapach przez uczestniczące w nim strony.

Wyniki badań ujawniają, iż za znaczną (aż 49%) grupę czynników obniżających skuteczność projektów coachingowych odpowiada organizacja, 31% błędów jest związanych z osobą coachowaną, a 20% z samym coachem [Fornalczyk 2010]. Wspomniane błędy są m.in. wynikiem braku świadomości, wiedzy, odpowiednich

kompetencji, profesjonalnych standardów pracy, motywacji, właściwych postaw, standardów moralnych itp. Jednym ze znaczących problemów jest nieusystematyzowane i wybiórcze prowadzenie działań tzw. *ad hoc*, często bez związku z organizacyjną rzeczywistością, w której funkcjonuje coachowany.

Analiza danych zgromadzonych przez autorkę niniejszego artykułu wskazuje, że ponad 43% badanych sytuacji coachingowych ($N = 40$) w 18 dużych organizacjach na terenie Polski miała charakter nieprocesowy i doraźny oraz ograniczony tylko do współpracy z coachowanym [Fornalczyk 2010]. Działania te cechowała również niska skuteczność w porównaniu ze środkami, jakie wydano na ten cel. Należy wspomnieć, iż próba efektywnego doskonalenia kompetencji menedżerskich czy specjalistycznych bez odniesienia do konkretnych zadań jednostki, jej roli, formułowanych wobec niej oczekiwań i uwarunkowań występujących w organizacji nie jest możliwa [Berlglas 2002].

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 [Renesach, Harman 2002; Kouzes, Posner 2007]. 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. Niniejszy tekst przybliży problematykę *coachingu* procesowo-systemowego będącego odpowiedzią na podejście intuicyjne czy *ad hoc*. Prezentowane tu zagadnienia są kontynuacją podejmowanego we wcześniejszych publikacjach autorki wątku głównych grzechów *coachingu* organizacyjnego [Fornalczyk 2007; Fornalczyk 2010].

2. *Coaching* jako proces

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 powodowane poprzednią planowaną zmianą lub kontrolowanymi oddziaływaniami zewnętrznymi [Tobias 1996; Douglas, Morley 2000]. Z perspektywy rozwojowej zjawiska uczenia się pracowników *coaching* jest procesem ciągłym, gdyż wraz ze zmianami otoczenia stale aktualizują się cele organizacji, a zatem i wykonywane przez pracowników zadania, które wymagają doskonalenia starych lub rozwijania nowych umiejętności [Lines 2005]. Perspektywa formalno-organizacyjna traktuje *coaching* jako proces dyskretny, zamknięty, mający swój początek – zainicjowanie doskonalenia kompetencji coachowanych, etapy pośrednie oraz koniec uwieńczony oceną wyników i zamknięciem kontraktu. W ujęciu ogólnym na proces coachingu składa się kilka następujących po sobie etapów (rys. 1, tab. 1).



Rys. 1. Etapy procesu coachingu

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym z nich jest audyt – analiza zebranych informacji (*orientation – assessment*), która obejmuje studium specyfiki działania oraz bieżącej sytuacji organizacji, jej planów, potrzeb i celów związanych z coachingiem. W kontekście uwarunkowań organizacyjnych konsekwentnie diagnozowane są indywidualne zasoby osoby coachowanej i jej potrzeby rozwojowe. Przeprowadzenie rzetelnego audytu wymaga od coacha dużego doświadczenia w ocenianiu ludzi i sytuacji, umiejętności zastosowania właściwej metodologii oraz znacznych kompetencji psychologicznych [Tobias 1996; Berglas 2002; Peltier 2005]. Prowadzona diagnoza ma charakter wielowymiarowy i systemowy, jej przedmiotem jest nie tylko wymiar organizacji, ale i wiedza menedżera, jego zdolności poznawcze, osobowość, cechy temperamentalne (np. odporność na stres), postawy (m.in. gotowość do współpracy), motywacja, umiejętności społeczne (w tym przywódcze, zarządcze), style działania w różnych sytuacjach zawodowych itp.

Właściwie przeprowadzony audyt powinien się kończyć dokumentem raportującym:

a) stan organizacji, istotny z perspektywy planowanego coachingu (m.in. wynik analizy szans i zagrożeń związanych z właściwym wdrożeniem procesu, zalecenia co do koniecznych zmian, które powinny być wprowadzone, itp.),

b) indywidualny potencjał coachowanego menedżera (badany najczęściej metodami *assessment development*, *360-degree assessment*) z opracowanym profilem posiadanych przez niego kompetencji wraz z precyzyjnym oznaczeniem ich poziomów,

c) oczekiwany profil kompetencji menedżera, w stosunku do którego planowany jest coaching (profil ten powinien być realistyczny i formułowany wspólnie z organizacją, gdyż stanowi swoisty punkt referencyjny dla prowadzonych działań rozwojowych oraz jest podstawą oceny ich efektywności).

Drugim z etapów jest sformułowanie strategii i programu coachingu (*development plan*) na podstawie wyników przeprowadzonej diagnozy. Działania te są realizowane przy współpracy z organizacją oraz uczestnikiem coachingu, a w ich efekcie powstaje plan rozwoju pracownika z wyznaczeniem priorytetów, wykorzystywanych metod i narzędzi, czasu realizacji, dynamiki doskonalenia kompetencji. Warto dodać, że plan, zwany czasem mapą rozwoju coachowanego, ma charakter indywidualny, dedykowany konkretnej osobie z uwzględnieniem jej unikalnej charaktery-

styki, potrzeb i możliwości [Jerome 1995; Sherman, Dreas 2004]. Nie jest zatem możliwe jego powtórne zastosowanie w odniesieniu do innej osoby, nawet pracującej na tym samym stanowisku w tej samej organizacji. Mimo że personalizacja planu rozwoju menedżera jest jednym z kluczowych czynników decydujących o skuteczności procesu, niestety często bywa ona ignorowana. Dość powszechnie w organizacjach można spotkać tzw. plany uniwersalne, stosowane „hurtowo” dla grup menedżerów czy specjalistów, będące efektem mylnego rozumienia standaryzacji działań coachingowych. Standardy prowadzenia coachingu organizacyjnego dotyczą organizacji i sposobu prowadzenia procesu z zachowaniem zdefiniowanych warunków, co więcej – mogą być i zazwyczaj są uniwersalne, natomiast nie dotyczy to planów rozwojowych coachowanych.

Kolejnym etapem procesu jest *coaching* właściwy, na który składają się ostateczne uzgodnienie warunków kontraktu z uczestnikiem oraz zaprogramowanie indywidualnych z nim spotkań wraz z bieżącym udzielaniem informacji zwrotnych, wprowadzaniem ewentualnych korekt w sytuacji odstępstw od przyjętego planu doskonalenia kompetencji [Kralj 2001; Renesach, Harman 2002]. Niezwykle ważne jest konsekwentne i zdyscyplinowane prowadzenie rozwoju coachowanego zgodnie z przyjętym programem uwzględniającym nie tylko jego potrzeby i zainteresowania, ale także jego indywidualne szanse i zagrożenia, tempo uczenia się, reakcje na otrzymywane informacje zwrotne, poziom osiąganych wyników. Konieczne jest również zastosowanie w pracy z menedżerem odpowiednich narzędzi i metod (np. pozwalających na większą swobodę lub kontrolę, uwzględniających stopień jego samodzielności czy trudności jego zadań).

Proces coachingu zamyka krok ostatni – pomiar i raport uzyskanych efektów (*measure results*). Na tym etapie następuje integracja i analiza wszystkich informacji pochodzących z obserwacji i współpracy z coachowanym oraz jego organizacją [Jerome 1995; Tobias 1996; Fairholm 1998; Kouzes, Posner 2007]. Menedżer powinien zostać poddany powtórnej diagnozie indywidualnego potencjału zgodnie ze wzorem kompetencji badanych w pierwszym etapie coachingu. Wśród przełożonych, podwładnych, współpracowników coachowanego powinny być także przeprowadzone badania na temat jego efektywności, zmian w zachowaniach. Zebrane dane powinny być zamieszczone w raporcie końcowym zawierającym nie tylko ocenę efektywności uzyskaną w wyniku porównania profilu kompetencji oczekiwanych z aktualnymi coachowanego, ale również ocenę stanu wdrożenia zmian w organizacji zaordynowanych na początku procesu.

Prezentowane podejście procesowe jest alternatywą wartą stosowania w przeciwieństwie do coachingu *ad hoc*. Owe doraźne formy pracy, zwykle intuicyjne i nieustrukturalizowane, narażają organizację i coachowanego na finansowe, a także psychologiczne koszty i wysokie ryzyko porażki. Wdrażanie dobrze zorganizowanego procesu może przynosić wiele korzyści (tab. 1). Jedną z nich jest możliwość standaryzacji działań, co pozwala na lepszą orientację i kontrolę wyników, planowanie, korektę błędów, utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości prowadzonych prac, efektywniejsze wykorzystanie wiedzy w organizacji [Tobias 1996; Sherman, Dreas 2004].

Tabela 1. *Coaching* – cechy i korzyści podejścia procesowego

| COACHING – PODEJŚCIE PROCESOWE | |
|---|--|
| Cechy | Korzyści |
| <ul style="list-style-type: none"> • Zdefiniowanie celów i oczekiwanych efektów coachingu – przewidywanie wyniku przed zakończeniem procesu • Wyszczególnienie etapów postępowania, planów działania w ramach każdego z nich • Wybór metodologii postępowania na każdym z wyodrębnionych etapów, stworzenie odpowiednich narzędzi, ustawienie odpowiednich parametrów • Działanie zgodnie z ustalonymi etapami • Kontrola i bieżąca korekta odchyień na każdym etapie coachingu • Wypracowanie systemu komunikacji w procesie i jego stosowanie • Opracowanie sposobu postępowania w przypadku zaistnienia sytuacji nieobjętych planem (kryzysu, błędów, zmian itp.) | <ul style="list-style-type: none"> • Efektywność – możliwość porównania i oceny planowanych wyników z osiągniętymi – bieżąca kontrola i ocena sytuacji, wykrywanie błędów, nieprawidłowości oraz szybkie podejmowanie działań korygujących (oszczędność czasu i finansów) • Jakość – zapewnienie jakości prowadzonym działaniom rozwojowym (spełnienie wymagań QA), możliwość certyfikacji • Standaryzacja działań – posiadanie uporządkowanego, powtarzalnego procesu możliwego do zastosowania w nowych sytuacjach coachingu; możliwość porównywania efektów w sytuacji, gdy organizacja prowadzi więcej niż jeden proces coachingu • Wiedza – proces i <i>know-how</i> (strategie, standardy, narzędzia, metody itp.) – pozostaje w organizacji • Bezpieczeństwo – płynność działań • (np. możliwość zmiany coacha, metody bez zatrzymywania procesu czy konieczności rozpoczynania prac od nowa) • Motywacja – prowadzenie procesu dającego widoczne efekty poprawia dyscyplinę pracy jednostek, powoduje wzrost motywacji do pracy, rozwijania swoich kompetencji i uczestniczenia w innych formach doskonalenia |

Źródło: opracowanie własne.

Standaryzacja coachingu zapewnia organizacji większą efektywność nie tylko poprzez prowadzenie uporządkowanego, kontrolowanego oraz powtarzalnego procesu rozwoju menedżerów, ale również dzięki możliwości porównywania i oceny efektów wielu prowadzonych tego typu działań. Analiza wyników otrzymywanych w różnej perspektywie czasowej w związku z różnymi działaniami coachingowymi dostarcza wiedzy m.in. o efektywności jednostek czy działaniu systemu rozwoju pracowników i jego kluczowych ograniczeniach. Wiedza ta wydaje się bardzo ważna przy planowaniu, doskonaleniu funkcjonowania m.in. systemu motywowania, ocen, planowania ścieżek karier, organizacji pracy czy przy innych rozwiązaniach stosowanych w przedsiębiorstwie.

3. Ujęcie systemowe coachingu

W świetle teorii systemów organizacja to jednorodny, celowy, otwarty system posiadający zwartą strukturę, wewnątrz której znajdują się mniejsze elementy działające zgodnie z jej celami. Podejście systemowe kładzie nacisk na powiązania między tymi elementami, co więcej w sposób tworzący pewną całość wyróżniającą się w otoczeniu [Katz, Kahn 1978; Senge 2006]. Działanie każdego pojedynczego elementu organizacji wpływa na pozostałe. Na przykład złe funkcjonowanie obszaru ZZL w przedsiębiorstwie może wpływać na różnorodne deficyty i błędy w wielu innych, m.in. produkcji, sprzedaży, administracji, wsparcia IT, księgowości itd. Jednym z najważniejszych celów organizacji jest jej przetrwanie oraz rozwój, natomiast jego realizacja jest możliwa przy odpowiedniej sile i zwartości systemu, spójności

Tabela 2. *Coaching* w ujęciu systemowym

| <i>Coaching</i> – ujęcie systemowe | |
|---|---|
| Cechy | Korzyści |
| <ul style="list-style-type: none"> • Zastosowanie podejścia całościowego – <i>coaching</i> jako projekt wielowymiarowy określony przez różne determinanty, m.in. psychologiczne (sytuacyjne i dyspozycyjne), socjologiczne, ekonomiczne, technologiczne • Prowadzenie działań w organizacji przy założeniu, że jest ona systemem (zestawem elementów, między którymi zachodzą wzajemne interakcje, powiązania o charakterze komplementarnym, suplementarnym, sprzężonym czy konkurencyjnym) – planowanie i realizacja <i>coachingu</i> we współpracy z wszystkimi istotnymi elementami, • Dążenie do utrzymania spójności działań własnych z prowadzonymi przez inne elementy organizacji • Respektowanie sytuacji zależności od innych elementów organizacji (w tym ograniczeń i zmian stopni swobody działania) • <i>Coaching</i> traktowany jako część szerszego systemu planowania rozwoju i szkolenia pracowników w organizacji | <ul style="list-style-type: none"> • Synergia – uzyskane w rezultacie <i>coachingu</i> współdziałanie podmiotu z innymi elementami organizacji przyczynia się do uzyskiwania lepszych efektów od tych będących rezultatem sumy działania poszczególnych oddzielnych części • Usprawnienie przepływu informacji – podejście systemowe w <i>coachingu</i> wymusza poznanie i zrozumienie specyfiki funkcjonowania współistniejących ze sobą elementów, zatem sprzyja komunikacji między nimi, wypracowaniu ścieżek przepływu informacji • Obniżenie kosztów współdziałania – dzięki rozwijanej u menedżerów podczas <i>coachingu</i> świadomości wagi posiadania i umiejętności zdobywania wiedzy o innych komórkach organizacji oraz planowaniu spójnych z innymi działaniami (unikanie aktywności szkodliwych, generujących koszty, utrudniających pracę innym zespołom) • Efektywność – <i>coaching</i> uwzględniający perspektywę coachowanego, jego środowiska, współpracujących z nim stron zmniejsza prawdopodobieństwo występowania sytuacji trudnych i oddziałując na wszystkie strony, przyczynia się do poprawy współpracy między nimi |

Źródło: opracowanie własne.

wewnętrznych działań i w konsekwencji przy zapewnieniu jej odpowiedniej pozycji w otoczeniu i zdolności jej utrzymania.

Proces coachingu, będąc integralnym elementem systemu planowania rozwoju i doskonalenia pracowników, powinien uwzględniać systemowy charakter organizacji oraz obejmować działania w relacji z wszystkimi jej elementami (tab. 2).

W praktyce oznacza to zdefiniowanie celów i potrzeb coachingowych w kontekście funkcjonowania całej organizacji, współpracę ze wszystkimi stronami procesu (uczestnikiem i jego otoczeniem, czyli przełożonym, podwładnymi, współpracownikami z innych obszarów, kontrahentami itp.) na wszystkich jego etapach. Podejście systemowe powinno być stosowane, począwszy od etapu prowadzenia audytu i ustalania zakresu prac poprzez formułowanie strategii i planu działania oraz coachingu właściwego do pomiaru jego rezultatów włącznie [Fairholm 1998; Tobias 1996; Stabryła 2006; Kouzes, Posner 2007].

Rzetelne zaplanowanie coachingu wymaga systemowej diagnozy potencjału coachowanych, ale i uwarunkowań sytuacyjno-organizacyjnych występujących w ich środowisku pracy. Menedżer – uczestnik coachingu – powinien być analizowany jako podmiot odgrywający swoją rolę oraz wykonujący związane z nią zadania i równocześnie jako członek szerszego zespołu wchodzący w interakcje z innymi jego uczestnikami w celu współrealizacji organizacyjnych zadań. Formułowanie strategii i programu rozwoju menedżera z wyznaczeniem priorytetów, czasu realizacji, dynamiki doskonalenia kompetencji powinno być realizowane w kontekście całej organizacji i istniejących w niej uwarunkowań. Plan powinien uwzględniać również punkty styczne obszarów pracy coachowanego z innymi uczestnikami organizacji, ich opinie i potrzeby dotyczące prowadzonej współpracy, jej ograniczenia, specyfikę zachodzących interakcji. Proponowane menedżerom sposoby działania muszą być spójne z zasadami, wartościami oraz metodologią pracy przyjętą w przedsiębiorstwie.

Prezentowane podejście umożliwia nie tylko właściwe i realistyczne zaplanowanie prac, ale również włącza w proces coachingu wszystkie istotne strony, co nie pozostaje bez znaczenia dla efektywnego realizowania dalszych jego etapów. Warto przypomnieć, iż zarówno *coaching* właściwy, jak i pomiar jego rezultatów wymagają bieżącego feedbacku oraz konsultacji wielu stron. Korygowanie przez coacha zachowań menedżera, bieżące konsultowanie jego problemów, wprowadzanie nowych narzędzi coachingowych i analiza otrzymanych rezultatów powinny się odbywać w kontekście organizacji oraz przy ściślejszej z nią współpracy [Jerome 1995; Berglas 2002]. Prowadzenie coachingu systemowego wymaga pozyskiwania informacji pochodzących od różnych działów i jednostek, a także ich wymianę, a w konsekwencji pobudza u coachowanych myślenie systemowe, aktywność komunikacyjną, w tym również w zakresie usprawniania przepływu informacji w organizacji.

Coaching w ujęciu systemowym umożliwia całościowe planowanie i realizowanie rozwoju kluczowych pracowników, uwzględniając aktualne i przyszłe stany oraz

plany organizacji (tab. 2). Kształtując i rozwijając postawę kooperacji oraz troski o spójność prowadzonych przez uczestników organizacji działań, pozwala na eliminowanie „tarc” w sytuacji wspólnego realizowania zadań i znacznie zwiększa szansę na zaistnienie synergii. Kierując się systemowym punktem widzenia, stwierdza się, że coachowani menedżerowie mogą dostrzegać wielokierunkowe, wzajemne relacje, łatwiej jest im utrzymywać równowagę między potrzebami różnych części organizacji a potrzebami oraz celami organizacji jako całości i w związku z tym łatwiej im efektywniej działać [Senge 2006].

4. Podsumowanie

Wychodząc z założenia, iż bardzo wiele kosztownych dla organizacji projektów coachingowych kończy się brakiem lub nieznacznym wzrostem poziomu kompetencji menedżerskich czy specjalistycznych, wydaje się, że konieczne jest zwrócenie uwagi na czynniki obniżające ich efektywność. Jednym z ważniejszych czynników, za który odpowiadają *coach* i organizacja jest niewłaściwe podejście do coachingu oraz związany z nim sposób jego realizacji. W wielu przypadkach, licząc na szybkie działania, a zarazem błyskawiczne efekty, organizacje decydują się na *coaching* incydentalny i doraźny prowadzony np. bez uprzedniej analizy sytuacji oraz diagnozy, wybiórczo, nie zawsze trafnie stosowany czy realizowany, bez odniesienia do potrzeb, specyfiki i istniejących w przedsiębiorstwie uwarunkowań. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być niski poziom świadomości, wiedzy i doświadczeń organizacji w stosowaniu coachingu – metody w Polsce stosunkowo nowej. Innym powodem są czasem występujące kryzysowe dla przedsiębiorstwa sytuacje, które próbuje się rozwiązywać za pomocą tzw. sytuacyjnego coachingu interwencyjnego obejmującego jednostkowe działania w krótkim czasie, w odniesieniu do wybranych podmiotów, w ograniczonych obszarach. Istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, iż tego rodzaju prace, nie uwzględniając całości problemu, jego źródeł oraz uwarunkowań, nie przyczyniają się do jego rzeczywistego rozwiązywania, co więcej, prowadzą zwykle do trudno przewidywalnych wyników.

Skuteczny *coaching*, niezależnie od sytuacji, w jakiej jest realizowany, wymaga zaplanowanego, procesowego postępowania i wielowymiarowego spojrzenia na rozwój umiejętności jednostek w powiązaniu z całą organizacją postrzeganą jako system [Kralj 2001; Senge 2006; Kouzes, Posner 2007]. Autorka artykułu zwraca uwagę na *coaching* w ujęciu procesowo-systemowym oznaczający całościowe działania uwzględniające potrzeby i cele wszystkich zainteresowanych stron i ich wzajemne relacje w organizacji. Prace w nim są uporządkowane i prowadzone zgodnie z wyznaczonymi etapami: audytu i diagnozy, formułowania strategii, planu rozwoju, coachingu właściwego oraz oceny jego rezultatów. Dobrze zdefiniowany i zaprojektowany proces coachingu systemowego pozwala na lepszą orientację i kontrolę wyników, planowanie, korektę błędów na każdym etapie i na efektywniejsze wykorzy-

stanie wiedzy w organizacji. Zastosowanie podejścia systemowego zwiększa również szanse na zaistnienie w organizacji tak istotnego efektu synergii. Ogólnie można stwierdzić, że bazująca na prezentowanym podejściu standaryzacja coachingu sprzyja poprawie jakości, bezpieczeństwa i efektywności prac rozwijających potencjał pracowników.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, warto wspomnieć, iż prace nad metodologią coachingu organizacyjnego mają charakter eksperymentowania badawczego i wymagają wielu prób. Uwzględniając korzyści, jakie przynosi *coaching* w ujęciu systemowo-procesowym, warto podkreślić, że zasługuje on na implementację z równoczesnym badaniem czynników odpowiedzialnych za wzrost i spadek jego efektywności w przedsiębiorstwach. Dzięki wspomnianym weryfikacjom empirycznym podejmowanym w różnych warunkach organizacyjnych możliwe będzie opracowanie optymalnego modelu i metodologii coachingu rekomendowanego specjalistom wykorzystującym go w swojej codziennej praktyce zawodowej.

Literatura

- Berglas S., *The very real dangers of executive coaching*, "Harvard Business Review" 2002, no 6.
- Douglas C., Morley W., *Executive Coaching, an Annotated Bibliography*, NC: Center for Creative Leadership, Greensboro 2000.
- Fairholm G.W., *Mastering Inner Leadership*, Greenwood Publishing Group Inc., Westport 2001.
- Fairholm G.W., *Perspectives on Leadership: from the Science of Management to its Spiritual Heart*, Greenwood Publishing Group Inc., Westport 1998.
- Fornalczyk A., *Coaching menedżerski – proces doskonalenia kadry odpowiedzialnej za realizację zmian organizacyjnych*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Spoleczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza UZ, Zielona Góra 2007.
- Fornalczyk A., *Główne grzechy w coachingu*, [w:] B. Kozuch (red.), *Prospoleczne instrumenty zarządzania organizacjami*, UJ, Kraków 2010 (w druku).
- Jerome P.J., *Coaching through effective feedback*, Kogan Page, London 1995.
- Katz D., Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York 1978.
- Kralj M., *Coaching at the top: assisting a chief executive and his team*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2001, vol. 53, no 2.
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 2007.
- Lines R., *The structure and function of attitudes toward organizational change*, „Human Resource Development Review” 2005, vol. 4, no 1.
- Peltier B., *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej*, Rebis, Poznań 2005.
- Renesach J., Harman W.W., *New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 2002.
- Senge P.M., *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New Mexico 2006.
- Sherman S., Freas A., *The Wild west of executive coaching*, „Harvard Business Review” 2004, no 11.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
- Tobias L., *Coaching executives*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, 1996, vol. 48, no 2.

COACHING IN SYSTEMIC AND PROCESS APPROACH

Summary: The text deals with the issues of coaching in terms of procedural and systemic approach being a response to an ad hoc or intuitive method. In the first part of the paper the author defines the main features of the approach, its stages and benefits. She emphasizes that coaching as a process allows planning, control, and ultimately adjustments that ensure high quality of work. In the second part she brings the philosophy of multi-dimensional approach to skills development in relation with an organization perceived as a system. She defines the concept of systemic coaching, and discusses the specific advantages that include among other things synergies, improved cooperation and information flow between organization entities.