

Joanna Żukowska
Instytut Międzynarodowego Zarządzania i marketingu
Szkołą Główna Handlowa w Warszawie

Naukowe ujęcie coachingu

Streszczenie

Artykuł porusza kwestie niejednoznaczności terminologicznej pojęcia coaching. Dokonany zostaje obszerny przegląd definicji coachingu występujących w literaturze, jak i krytyczna ich ocena. Zostają wskazane definicje coachingu, ujmujące najważniejsze aspekty zagadnienia. Ponadto przeprowadzona jest analiza odmian coachingu zwieńczona syntetycznym ujęciem kluczowych odmian coachingu.

Wstęp

Pojęcie coachingu osiągnęło bardzo duży sukces w pierwszej dekadzie XXI w. Co ciekawe, popularność ta z roku na rok zyskuje na swej intensywności. Badając ilość wyświetleń pojęcia w różnych przeglądarkach internetowych oraz bazach danych – liczby wskazań są imponujące. Przykładowo w grudniu 2011 r. w Google liczba ta osiągnęła 279,000,000, w Ebsco 159077¹. Jednakże dokonując przeglądu literatury krajowej, zagranicznej, w tym artykułów, monografii, opracowań zawartych w bazach danych, czasopismach czy na portalach internetowych nasuwa się zasadnicze pytanie czym coaching jest? Czy autorzy tożsamo traktują ów pojęcie? Czy na pewno czytając publikację dotyczącą coachingu można mówić o coachingu? Czy proponowane typologie i odmiany coachingu posiadają podobieństwa czy różnice? W którym miejscu można napotkać naukowość coachingu?

Celem artykułu będzie próba udzielenia odpowiedzi na powyżej postawione pytania. Zostanie dokonany przegląd literatury zagranicznej oraz krajowej, którego zamierzeniem będzie przedstawienie najbardziej precyzyjnej, a zarazem naukowej definicji coachingu.

¹ Dane uzyskane 20.12.2011r.

Definicje coachingu występujące w literaturze

O tym, iż coaching ujmowany jest naukowo mogą świadczyć definicje proponowane przez uznanych krajowych naukowców.

Zgodnie z poglądami B.R. Kuca coaching to stymulowanie podwładnych do samodzielnego podejmowania decyzji².

Poniżej zaproponowane zostaną definicje zagranicznych autorów, wraz z ich analizą. Zaprezentowane zostaną one w kolejności od najmniej rozbudowanych, a zarazem, z punktu widzenia autorki artykułu, najmniej precyzyjnych, do najpełniejszych i najbardziej dotyczących sedna problemu.

T. Landry ujmuje coaching jako osiągnięcie istotnych celów, dzięki uwalnianiu indywidualnego potencjału³.

Na brytyjskim portalu ticcenter.com można odnaleźć również takie określenie coachingu „Coaching to realizacja zmian, pojedynczo dla danej osoby⁴.”

Jest to dowód na niepełne, a nawet błędne traktowanie pojęcia. Coaching może być realizowany indywidualnie, ale i zespołowo, tak więc używanie słowa ”pojedynczo” jest mylne i nie oddaje pełni pojęcia.

E. Fisher spogląda na coaching jako na podejście umożliwiające koncentrację na sobie, na własnych refleksjach i działaniach, dzięki czemu następuje poprawa jakości życia⁵.

Studiując, ów definicję ponownie rodzi się wątpliwość, czy wyłączna koncentracja na poprawie własnego życia to pełen obraz coachingu? Wydawać się może, iż sedno zostało tu położone raczej na sferę osobistą, aniżeli zawodową, czy też zespołową. Definicja w związku z tym może sprawiać wrażenie niekompletnej.

² B.R. Kuc, Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu w: Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008 s. 90

³ P. Summerall, M. Levin, Giants:What I learned about life from Vince Lombardi and Tom Landry, John Wiley and Sons Inc., Hoboken 2010, ss.15

⁴ <http://ticcenter.com/2011-12-09>

⁵ W.T. O'Donohue, J. E. Fisher, Cognitive Behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques in Your Practice, J Wiley & Son, Hoboken, New Jersey 2008, ss.8

C. Wynne uważa coaching jako technikę pozwalającą na identyfikację i aktywizację wewnętrznego potencjału⁶.

M. Downey natomiast uznaje coaching jako sztukę pozwalającą na własne uczenie się, lepsze wyniki i rozwój⁷.

J. Whitmore definiuje coaching jako „odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej dokonań i działań”. Wspiera on proces uczenia⁸.

S. Thorpe i J. Clifford określają coaching jako wsparcie konkretnej osoby w doskonaleniu działań, dzięki analizie wykorzystywania wiedzy i umiejętności⁹.

Podobnie w tym przypadku nasuwa się refleksja, czy aby na pewno są to kompleksowe definicje pojęcia. Wzorem wybranych powyższych definicji następuje tu skupienie głównie na jednym definiowanym obszarze¹⁰.

G. O'Donovan, filozof, a zarazem twórca jednej z sześciu najznamienitszych szkół coachingu na świecie Noble Manhattan Coaching, definiuje coaching jako sposób na osiągnięcie rezultatów, dzięki wsparciu, motywacji i prowadzeniu do celu przez osobę coacha¹¹.

E. Parsloe traktuje natomiast coaching jako proces pozwalający na uczenie się i ewaluację, a co za tym idzie na doskonalenie¹².

Jeszcze bardziej lapidarną definicję proponuje I.M. Duffy uznając coaching jako przemianę nastawiania „chcę być” na „jestem”¹³.

Analizując szczegółowo literaturę można dojść do wniosku, iż definicja proponowana przez I.M. Duffy'ego koncentruje się wyłącznie na jednej technice wykorzystywanej i wspierającej

⁶ C. Wynne: http://www.cieplinski-coaching.pl/coaching/definicje_coachingu 2011-12-10

⁷ M. Downey: *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach: Lessons from the Coaches' Coach*, Texer, UK 2003, ss.17

⁸ J. Whitmore, *Coaching for performance*, NB, Boston 2002, ss.11

⁹ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, Rebis, Poznań 2011, ss.7

¹⁰ C. Wynne, http://www.cieplinski-coaching.pl/coaching/definicje_coachingu 2011-12-08

¹¹ G. O'Donovan, <http://www.noblemanhattan.pl> 2011-12-11

¹² E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa 2006, ss.15

¹³ D. DeLassus, *Alma Coaching Records*. College Football Data Warehouse, Retrieved November 24, 2010

coaching, natomiast nie stanowi całego procesu. Ów technika ma na celu zachęcenie osoby coachowanej do wizualizacji zdarzenia, która to wzmacnia jego motywację. Skupiając się w definicji wyłącznie na tym elemencie, można mieć wrażenie, iż ztraca się pozostałe, niezwykle ważne elementy, które powinny służyć do realizacji, jak również opisanie pojęcia coachingu.

V. Lombardi, jeden z prekursorów coachingu, należący do grona najśłynniejszych trenerów futbolu amerykańskiego w USA, stosujący nowatorskie podejście do treningu określił, iż „coaching to najprawdziwszy sens w przekazywaniu odpowiedzialności uczącym się, aby pomóc im sformułować ich własne odpowiedzi.¹⁴”

R. Dilts traktuje coaching jako technikę polegającą na wyłanianiu z człowieka mocnych stron, niwelowaniu osobistych barier i słabości w drodze do celu, jak również na doskonaleniu własnego funkcjonowania w zespole. Nacisk kładziony jest na rozwiązywanie problemów dzięki stosowaniu nowych podejść i sposobów działania¹⁵.

S. Maynard, jako pierwsza zagraniczna badaczka podjęła próbę definicji coachingu, którą nazwała akademicką. Uznaje ona, iż jest to „zaprojektowany alians pomiędzy coachem a studentem w celu przysposobienia umiejętności osiągnięcia sukcesu w środowisku edukacyjnym. Jest to proces zindywidualizowany, który ułatwia wyjaśnianie i osiągnięcie celów. Celem coachingu jest stymulacja i motywacja studentów w kierunku ich celów poprzez dostarczanie struktury, wsparcia i feedbacku¹⁶.”

Trzy powyższe definicje zmierzają w coraz lepszym kierunku w zakresie odpowiedniego definiowania terminu coaching.

Warto też zwrócić uwagę na podejście S. Caldwell, która określa coaching jako „Sztukę ułatwiania osiągnięcia wyników, uczenia się i rozwoju drugiej osoby.” Twierdzi ona, iż nie ma jednej, powszechnej definicji coachingu, a ludzie różnorodnie pojęci rozumieją¹⁷. Dokonując studiów literaturowych można dojść do tego samego wniosku. Co więcej, można pokusić się o stwierdzenie, iż ludzie niejednoznacznie, a czasem wręcz sprzecznie rozumieją pojęcie coachingu. Z tego też względu, na potrzeby zarówno nauki, jak i praktyki warto

¹⁴ T. Dowling, *Coach: A Season with Lombardi*, W. W. Norton & Company, London 1970, ss.11

¹⁵ R. Dilts, *From Coach to Awakener*, Meta Publication, Capitola 2003

¹⁶ S.L. Maynard, *ADD coaching: Catalyst for success*, *The ADD/ADHD Gazette*, March 1999

¹⁷ S. Caldwell, <http://aolnews.com/2011-11-14>

zapropnować definicję, która będzie na tyle obszerna i w logiczny sposób łącząca proponowane, aby móc łatwiej badać problematykę zagadnienia.

Ciekawe podejście, chociaż dotyczące tylko coachingu indywidualnego, zaproponowali także A. Cooper i O. Cooper uznając iż „coaching to profesjonalna obsługa, która stosuje sprawdzone metody pracy z daną osobą, aby skutecznie osiągać wyniki, których ta osoba chce w każdym aspekcie ich życia zawodowego i osobistego. Celem coachingu jest usunięcie przeszkód, które uniemożliwiają tym osobom osiągnięcie ich celów.¹⁸”

Kompleksową, a jednocześnie dokładną definicję coachingu zaproponowali J. O'Connor i A. Lages. Określili oni coaching w dwóch wymiarach. Pierwsze podejście jest szczegółowe i ujmowane jako zestaw działań, który pomaga w realizacji nowych zadań, osiąganiu doskonalszych wyników w życiu zawodowym, rozwoju umiejętności, a także pokonywaniu problemów. Drugie bardziej ogólne to działania pozwalające na odnajdywanie kierunku i równowagi¹⁹.

Na polskim gruncie poza Kutzem, dość szerokie i kompleksowe ujęcie coachingu zaproponowali także A. Ratajczyk, P. Pilipczuk²⁰. Prezentują oni ogólną definicję uzupełnioną o zestaw cech uszczegóławiających. Termin coaching ich zdaniem oznacza proces, dzięki któremu następuje wzmocnienie i wspieranie osoby coachowanej w dążeniu do zmiany. Cennym w tym ujęciu jest poszerzenie samej definicji o wspomniany zestaw cech coachingu, który został zaprezentowany w poniższej tabeli (nr 1).

Tabela 1 Cechy coachingu

Cecha	Opis
Dobrowolność	Osoba coachowana musi wykazać wolę udziału w procesie
Brak dyrektywności	Nikt z zewnętrznego otoczenia osoby coachowanej nie może mieć wpływu na proces
Wspomaga proces uczenia	Nie jest to jednak proces uczenia
Bazowanie na pytaniach	Prowadzenie coachingu w oparciu o pytania,

¹⁸ A.Cooper, O. Cooper, Gifts from Archangel Orel: Personal Sessions with an Extraordinary Coach, Healaura, Burnaby 2009

¹⁹ J. O'Connor, A. Lages. Coaching with NLP, Element, London, 2004

²⁰ A. Ratajczyk, P. Pilipczuk, <http://www.iccpoland.pl/Artykuly/2011-11-16>

	bez udzielania rad i sugestii
Pobudzanie do myślenia	Docieranie do świadomości, a nawet podświadomości
Szacunek i akceptacja wartości coachowanego	Postawa, wartości, zachowania osoby coachowanej nie mogą być poddane ocenie przez coacha
Nierozzerwalny związek z rozwojem osoby coachowanej	Coaching zapewnia permanentne doskonalenie i własną ewaluację
Świadome dokonywanie zmian	Klient samodzielnie, bez przymusu, podejmuje decyzję o zmianie
Koncentracja na osiągnięciu celu	Stworzenie hierarchii osiągalnych celów i determinację w zmierzaniu do nich
Człowiek jako centrum procesu coachingowego	Cała uwaga jest skupiona na osobie coachowanej, nie na procesie, czy stosowanych narzędziach
Waga wzajemnej relacji	Troska o wzajemne poszanowanie, szczerość i zaufanie
Samodzielne korzystanie z własnych zasobów, talentów i możliwości przez osobę coachowaną	Koncentracja na zasobach tkwiących w kliencie, a nie w otoczeniu
Maksymalizacja aktywności osoby coachowanej	Dążenie do jak najaktywniejszego wzmocnienia i doskonalenia potencjału osoby coachowanej
Indywidualna odpowiedzialność za proces	Odpowiedzialność za proces coachingowy i jej rezultat ponosi osoba coachowana, a nie coach
Ekologia celów	Dobro osoby coachowanej jest najważniejsza, jeżeli cel może jej zaszkodzić, należy go przeprojektować lub z niego zrezygnować lub

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Ratajczyk, P. Pilipczuk
<http://www.iccpoland.pl/Artykuly/2011-11-15>

W analizie terminologicznej pojęcia coachingu i poszukiwaniu jej naukowości warto też cofnąć się do starożytności. Sokrates – twórca nurtu dialektycznego, uznawał, iż dialektyka to „metoda prowadzenia dyskursu filozoficznego polegającego na ‘wyciąganiu’ z ucznia przez nauczyciela prawdziwych znaczeń i definicji pojęć oraz relacji między nimi. Odbywa się ono w oparciu o jedną z dwóch metod:

- **elenktyczną** – czyli metodą zbijania twierdzeń przeciwnika poprzez wyprowadzanie z nich konsekwencji doprowadzających w końcu do tezy absurda lub sprzecznej z twierdzeniem pierwotnym
- **maieutyczną** (położniczą) – polegającą na dopomożeniu uczniowi w uświadomieniu sobie prawdy, którą już zna, poprzez umiejętne stawianie pytań. Metoda ta zakłada, iż każdy człowiek posiada intuicyjną wiedzę o ideach.”²¹

Studując ów definicję można wysnuć wniosek, iż pojęcie dialektyki maieutycznej stanowi podwaliny współczesnego coachingu.

Przegląd i grupowanie odmian coachingu

W dalszej części artykułu warto przyrzeć się bliżej odmianom coachingu występującej w literaturze. Studując szereg opracowań pojawia się refleksja, iż niektórzy mówiąc o coachingu nie rozumieją zupełnie jego definicji. Czasem wręcz opracowania są sprzeczne z faktyczną definicją coachingu i istotnie odbiegają od naukowości.

W tym miejscu, dokonując przeglądu odmian coachingu, zaprezentowane zostanie także krytyczne podejście do nich oraz próba pogrupowania występujących odmian w pewne, homogeniczne zbiory.

W literaturze oraz materiałach źródłowych odnaleźć można szereg odmian coachingu prezentowanych poniżej:

- a) Coaching indywidualny stanowiący najpopularniejszą formę coachingu polegającą na samodzielnej współpracy osoby coachowanej z coachem
- b) Coaching grupowy (zespołowy, team coaching, group coaching) – koncentruje się na wspieraniu rozwoju zespołu, jak również poznoszeniu jego efektywności, zazwyczaj dotyczy sfery zawodowej
- c) Coaching biznesowy – prowadzony w kontekście pracy zawodowej i firmy, w której obowiązki są wykonywane
- d) Coaching menedżerski – coaching skierowany do kadry zarządzającej
- e) Executive coaching – coaching adresowany do najwyższej kadry menedżerskiej

²¹ W. Tatarkiewicz, Historia filozofii. T. I. PWN, Warszawa 2011

- f) Corporate coaching – coaching biznesowy wspierający organizację²²
- g) Coaching narzędziowy – koncentruje się na rozwijaniu konkretnej umiejętności
- h) Leadership coaching – jego celem jest rozwój umiejętności przywódczych
- i) Performance coaching – w centrum zainteresowania jest osiągnięcie wyznaczonych celów
- j) Coaching zawodowy (coaching kariery, profesjonal coaching) – bazuje na pracy nad rozwojem zawodowym osoby coachowanej
- k) Coaching ekspercki (coaching specjalistyczny) – koncentruje się na tematyce dotyczącej zawodu osoby coachowanej
- l) Coaching życiowy (life coaching) – głównym obszarem zainteresowań jest rozwój osobisty klienta, kształtowanie jego postaw i osiągnięcie celów
- m) Coaching osobisty (coaching personalny) – koncentruje się nad rozwoju osoby coachowanej²³
- n) Co-active coaching – założenie, iż klient jest zdolny do wyszukiwania odpowiedzi na zadawane pytania
- o) Shadow coaching – polega na obserwacji pracy menedżera lub grupy menedżerów i ich wspólnej analizie
- p) Unitive coaching – odmiana coachingu życiowego oparta na psychologii głębi Carla Gustava Junga, psychologii Gestalt, psychologii humanistycznej i filozofii egzystencjalnej
- q) Coaching integralny (integral coaching) – coaching inspirowany teoriami amerykańskiego pisarza Kena Wilbera, propagatora tzw. psychologii integralnej, łączącej psychologię, filozofię i mistycyzm.
- r) Somatic coaching – coaching wspierany technikami relaksacyjnymi

²² A. Ratajczyk, P. Pilipeczuk w: <http://www.iccpoland.pl/Artykuly/> 2011-11-15

²³ Ł.T. Marciniak, Pojęcie i odmiany coachingu, Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków, red. M. Sidor - Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009

- s) Co-coaching – coaching, w którym dwóch coachów pracuje ze sobą i wzajemnie się poddają się coachingowi
- t) Vip coaching – coaching skierowany do tzw. „wyższych sfer”²⁴
- u) Coaching sprzedażowy – przeznaczony dla osób zajmujących się sprzedażą. Ma na celu rozwinięcie umiejętności sprzedażowych oraz osobowości handlowca²⁵.
- v) Diet coaching – stosowanie diety, zdrowego stylu życia połączonego z regularną poranną gimnastyką
- w) Coaching prowokatywny – coaching bazujący o prowokowanie zachowań osoby coachowanej, coach przejmuje rolę adwokata diabła²⁶.
- x) Autocoaching – samodzielna regularna praca ze sobą, polegająca na automotywacji i zadawaniu sobie pytań, na które samodzielnie znajduje się odpowiedź²⁷
- y) Zen coaching – sposób na zatrzymywanie się i życie w przestrzeni; koncentruje się na oczekiwaniach klienta²⁸

O mnogości odmian świadczy między innymi fakt, iż ich ilość odpowiada wręcz długości alfabetu. Spoglądając na ów odmiany z perspektywy naukowego podejścia do coachingu powinno się na wstępie wyeliminować niektóre z nich.

Należy również podkreślić, iż z uwagi na fakt, że głównym założeniem coachingu jest wspieranie osoby (zespołu) coachowanej(ego) w osiągnięciu celu, a także wiara, iż jest ona kreatywna i zdolna do generowania pomysłów, a także udzielania odpowiedzi na pytania, bezzasadnym wydaje się wyróżnianie coachingu co-active oraz performance coaching. Pewnym nadużyciem wydawać się może również wyselekcjonowanie typu coachingu z uwagi na wyłącznie jedno narzędzie wspierające pracę w procesie coachingu, tak jak ma to miejsce w coachingu somatycznym. Odwołując się do naukowego podejścia do coachingu, ryzykownym wydaje się także uznawanie coachingu integralnego oraz unitive coachingu jako

²⁴ <http://coaching.synapsis.pl/> 2011-11-25

²⁵ K. Rosen, Coaching sprzedawców, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011

²⁶ J. Hollander, J. Wijnberg, Coaching prowokatywny. Nowe podejście dla coachów, terapeutów, doradców, Metamorfoza, Warszawa 2008

²⁷ <http://autocoaching.com.pl/> 2011-12-08

²⁸ <http://www.dojrzewalnia.pl/zen-coaching.html> 2011-12-07

czystą, naukową formę coachingu. Podobnie wręcz groteskowym jawić się może vip coaching. Natomiast stosowanie terminu diet coaching czy coaching zen doprowadzać wręcz może do deprecjonowania pojęcia coachingu. Ponadto autocoaching może być dobrym sposobem wspomagającym proces coachingowy, ale trudno uznać go jako czystą formę definicji.

Pozostałe odmiany coachingu wydają się słuszne, aczkolwiek często są synonimiczne lub zawierają się w sobie. W pierwszej kolejności zaobserwować można istotną różnicę między coachingiem osobistym i zespołowym. O ile w praktyce coaching osobisty będzie zawierał w sobie zarówno coaching życiowy jak i biznesowy, o tyle w przypadku coachingu zespołowego zdecydowany nacisk położony jest na sferę biznesową.

W przypadku coachingów indywidualnych, niezależnie od pierwotnie zakładanego celu, sfera prywatna bardzo często będzie się przeplatać z zawodową. Może nastąpić tu jedynie inne rozłożenie akcentów. Odmianą coachingu osobistego, w którym akcent z dużym prawdopodobieństwem będzie położony na sferę biznesową będzie coaching ekspercki oraz sprzedażowy. Ten drugi zwykle połączony jest z shadow coachingiem, zwanym także coachingiem obserwacyjnym. Ze sferą biznesową połączony również będzie corporate coaching. Można nawet ośmielić się na stwierdzenie, iż stanowi on coaching biznesowy, a zatem jest pojęciem tożsamym.

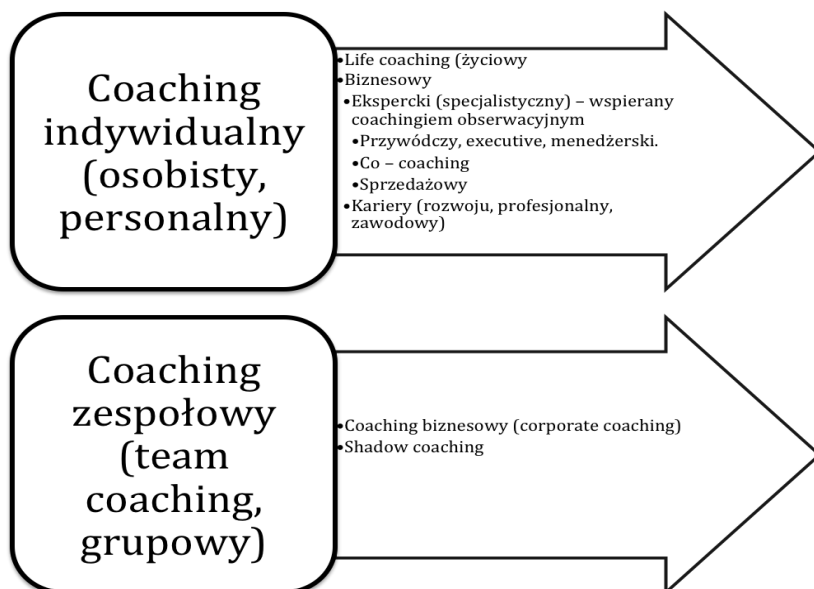
Analizując dalej odmiany coachingu można uznać, iż coaching ekspercki jest niemalże tożsamy z definowanym tu coachingiem narzędziowym oraz specjalistycznym. W jego ramach będzie się mieścić coaching przywódczy, kariery, executive czy menedżerski.

Co – coaching to forma coachingu indywidualnego, w którym to wzajemnie coachowie się wspierają, stanowi zatem tradycyjną sesję superwizyjną.

Ze studiów pojęć można dojść do wniosku, iż coaching osobisty jest synonimem coachingu życiowego, natomiast w rzeczywistości jest bardziej tożsamy z terminem coachingu indywidualnego. Z uwagi jednak na fakt, iż coaching indywidualny jest bardzo powiązany z coachingiem życiowym, wymieniane powyżej pojęcia stosowane są czasem naprzemiennie.

Podsumowaniem niniejszych rozważań będzie poniższy rysunek (nr 1), stanowiąca próbę pogrupowania odmian coachingu dotyczących wyłącznie naukowego podejścia do coachingu.

Rysunek 1 Syntetyczna typologia odmian coaching



Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, iż można wyróżnić naukowe podejście do coachingu. W tym ujęciu coaching będzie procesem, dzięki któremu następuje wzmacnianie i wspieranie osoby coachowanej lub zespołu coachowanego w dążeniu do zmiany, dzięki skutecznie zadawanym pytaniom przez coacha, jak również za pośrednictwem permanentnego motywowania i asystowania osobie lub zespołowi w drodze do celu. Następuje tu wzmocnienie potencjału osoby lub zespołu coachowanego, jak również niwelowanie ograniczeń i barier.

Należy jednak zdecydowanie odzegnwać się od definicji i odmian coachingu, które wyłącznie wykorzystują pojęcie w celach promocyjnych i reklamowych, natomiast absolutnie nie stanowią coachingu i istotnie przyczyniają się do deprecjonowania jego pojęcia oraz wprowadzają chaos terminologiczny.

Bibliografia

Cooper A., Cooper O., Gifts from Archangel Orel: Personal Sessions with an Extraordinary Coach, Healaura, Burnaby 2009

Dilts R., From Coach to Awakener, Meta Publication, Capitola 2003

Dowling T., Coach: A Season with Lombardi, W. W. Norton & Company, London 1970

Downey M.: Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach: Lessons from the Coaches' Coach, Texer, UK 2003

Hollander J., Wijnberg J., Coaching prowokatywny. Nowe podejście dla coachów, terapeutów, doradców, Metamorfoza, Warszawa 2008

Kuc B.R., Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu, Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu red. Kowalczewski W., Difin, Warszawa 2008

Marciniak Ł.T., Pojęcie i odmiany coachingu, Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków, red. Sidor – Rządowska M., Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009

O'Connor J., Lages A., Coaching with NLP, Element, London, 2004

O'Donohue W.T., Fisher J.E., Cognitive Behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques in Your Practice, J Wiley & Son, Hoboken, New Jersey 2008

Parsloe E., Coaching i mentoring, Petit, Warszawa 2006

Rosen K., Coaching sprzedawców, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011

Summerall P., Levin M., Giants: What I learned about life from Vince Lombardi and Tom Landry, John Wiley and Sons Inc., Hoboken 2010

Tatarkiewicz W., Historia filozofii. T. I. PWN, Warszawa 2011

Thorpe S., Clifford J., Podręcznik coachingu , Rebis, Poznań 2011

Whitmore J., Coaching for performance, NB, Boston 2002

Caldwell S., <http://aolnews.com/>

<http://autocoaching.com.pl/>

<http://coaching.synapsis.pl/>

<http://ticcenter.com/>

<http://www.dojrzewalnia.pl/zen-coaching.html>

O'Donovan G., <http://www.noblemanhattan.pl>

Ratajczyk A., Pilipczuk P., <http://www.iccpoland.pl/Artykuly/>

Wynne C.: http://www.cieplinski-coaching.pl/coaching/definicje_coachingu

DeLassus D., Alma Coaching Records. College Football Data Warehouse, Retrieved November 24, 2010

Maynard S.L., ADD coaching: Catalyst for success, The ADD/ADHD Gazette, March 1999