

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 20 (2025), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 85-96
DOI: 10.37055/nsz/207075

Modern Management Systems
Volume 20 (2025), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 85-96
DOI: 10.37055/nsz/207075

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw



Coaching jako droga rozwoju oraz refleksyjny proces przemiany drugiego człowieka – teoria i praktyka

Coaching as a path of development and a reflective process of transforming another person – theory and practice

Krzysztof Puwalski

Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna, Warszawa, Polska
sofproject@wp.pl; ORCID: 0009-0008-9177-324X

Abstrakt:

Cel badań i hipotezy/pytania badawcze

Celem artykułu jest analiza teoretycznych podstaw coachingu oraz przedstawienie praktycznego zastosowania tej metody w procesie przemiany jednostki. Autor omawia kluczowe koncepcje teoretyczne, które stanowią fundament coachingu, takie jak samorefleksja oraz rozwój kompetencji. Ponadto praca prezentuje studium przypadku ilustrujące realne zastosowanie technik coachingowych i ich wpływ na proces transformacji uczestnika. Wnioski wskazują, że coaching, jako interaktywny i refleksyjny proces, może znacząco przyczynić się do osobistego wzrostu, zwiększenia motywacji oraz osiągnięcia celów życiowych i zawodowych.

Metody badawcze

Prowadzone badania oparto na metodologii mieszanych metod (ang. *mixed methods*). Studium przypadku przeprowadzono na bazie techniki ustrukturyzowanego wywiadu, polegającej na analizie konkretnej sytuacji, w której zastosowano jako narzędzie wspomagające proces coachingu ustrukturyzowany wywiad.

Główne wyniki

Coaching jako proces rozwoju i analiza ma potencjał do wspierania trwałych i głębokich zmian w życiu ludzi. W artykule omówiono, jak coaching wpływa na samorozwój jednostek przez stymulowanie refleksji, wspieranie podejmowania świadomych decyzji oraz wprowadzanie zmian w obszarach osobistych i zawodowych. Podkreślono znaczenie relacji między coachem a klientem oraz rolę zindywidualizowanego podejścia w osiąganiu pożądanых rezultatów.

Implikacje dla teorii i praktyki

Kontynuacja badań i rozwój aplikacji coachingu jest kluczowa dla wzrostu i szczegółowości tej kwestii, co pozwala na bardziej skrupulatne zastosowanie tej formy wsparcia w różnych kontekstach, takich jak rozwój zawodowy i osobisty.

Słowa kluczowe: coaching, kompetencje, motywacja, cele życiowe, rozwój zawodowy

Abstract:**Research objectives and hypothesis/research questions**

The aim of this article is to analyze the theoretical foundations of coaching and to present the practical application of this method in the process of individual transformation. The author discusses key theoretical concepts that constitute the foundation of coaching, such as self-reflection and the development of competencies. Furthermore, the article presents a case study illustrating the real-life application of coaching techniques and their impact on the transformation process of the participant. The findings indicate that coaching, as an interactive and reflective process, can significantly contribute to personal growth, increased motivation, and the achievement of both life and professional goals.

Research methods

The research was conducted using a mixed methods methodology. The case study was carried out based on the structured interview technique, which involves analyzing a specific situation in which a structured interview was employed as a tool to support the coaching process.

Main results

Coaching, as a process of development and analysis, has the potential to support lasting and profound changes in individuals' lives. This article explores how coaching influences personal development by stimulating reflection, fostering conscious decision-making, and facilitating change in both personal and professional domains. The significance of the coach-client relationship is emphasized, along with the role of an individualized approach in achieving the desired outcomes.

Implications for theory and practice

The continuation of research and the further development of coaching applications are crucial for the advancement and refinement of this field. This enables a more precise and tailored application of this form of support in various contexts, such as professional and personal development.

Keywords: coaching, competences, motivation, life goals, professional development

Wprowadzenie

Coaching jako dynamiczna i interdyscyplinarna dziedzina, zyskuje coraz większe uznanie zarówno w świecie biznesu (Czarkowska, 2011, s. 45, 141), jak i w kontekście osobistego rozwoju jednostki (Grover, Furnham, 2016). W artykule tym autor podjął próbę analizy coachingu jako drogi rozwoju oraz refleksyjnego procesu przemiany drugiego człowieka, uwzględniając zarówno teoretyczne podstawy, jak i praktyczne zastosowania.

Celem badania jest zrozumienie, w jaki sposób coaching może służyć jako efektywne narzędzie rozwoju osobistego i zawodowego oraz w jaki sposób proces ten może prowadzić do głębokiej przemiany i refleksji u jednostek poddających się coachingowi. Sprowadza się to do identyfikacji kluczowych czynników wpływających na skuteczność coachingu oraz do opracowania modelu, który integruje teoretyczne i praktyczne aspekty tego procesu.

Zakres badań obejmuje: przegląd literatury dotyczącej teorii coachingu oraz jego praktycznych zastosowań, analizę studiów przypadków i praktycznych przykładów.

Badania oparto na metodologii mieszanych metod (ang. *mixed methods*). Autor w procesie swojego klienta zastosował pięć technik coachingowych. Do tych metod zalicza się: praca pytaniami (Norman Bennett Group, 2024), skaner przekonań (Norman Bennett Group, 2024), stół mentorów (Dilts, 2006, s. 159, 160), góra lodowa (Norman Bennett Group, 2024), dylemat (Norman Bennett Group, 2024).

W pierwszej fazie przeprowadzono analizę literatury i studium przypadku, co pozwoliło na sformułowanie hipotezy badawczej. Coaching jako narzędzie rozwoju osobistego wspiera jednostki, które przejmują odpowiedzialnie swój współudział do głębokich i trwałych zmian w ich postawach i zachowaniach.

Artykuł ma na celu dzięki kompleksowemu podejściu do badania coachingu dostarczenie praktycznych wskazówek dla profesjonalistów zajmujących się coachingiem oraz jednostek poddających się procesowi rozwojowemu.

1. Podejście integralne w procesie coachingowym

Określone autorytety i organizacje międzynarodowe (Kraczala, Wziątek-Staśko, 2016) zdefiniowały pojęcie i ramy coachingu (Hussey, Campbell-Meier, 2020) i ustaliły zasady obowiązujące w jego metodologii (Rock, Page, 2013, s. 34-39). To pozwala na zachowanie standardów oraz utrzymanie ramy, w której porusza się coach (Rogers, 2008, s. 49-52). Podejście integralne do sposobu prowadzenia procesu coachingowego w indywidualnym podejściu jest niezmiernie ważne (Czarkowska, 2017, s. 19). Podejście integralne w coachingu rozumiane jest jako holistyczna metoda, która uwzględnia różnorodne aspekty życia klienta i stawia na kompleksowe podejście do rozwoju osobistego. Integralność oznacza to, że zgodnie z dobrostanem człowieka coach bierze pod uwagę wszystkie wymiary, takie jak fizyczny, emocjonalny, umysłowy, duchowy i społeczny, aby wspierać klienta w osiągnięciu pełnego potencjału (Sidor-Rządkowska, 2022, s. 15-17).

Pierwszym elementem podejścia integralnego jest uważne słuchanie klienta i rozwijanie empatii (Bennewicz, 2014, s. 63-64). Stwarzanie bezpiecznej przestrzeni, w której klient może swobodnie wyrazić swoje cele, potrzeby i emocje (Rogers, 2010, s. 55-56). Podejście to opiera się na zaufaniu i szacunku do klienta, co umożliwia otwartą komunikację i głębsze zrozumienie sytuacji.

Kolejnym ważnym aspektem jest uświadomienie klienta w zakresie różnych obszarów życia, które mogą wpływać na jego rozwój. Coach pomaga klientowi zidentyfikować i zrozumieć zarówno mocne strony, jak i obszary do rozwoju. Razem ustalić plan działania i cele, które będą uwzględniały różne obszary życia i będą zgodne z wartościami i priorytetami klienta. Podejście integralne obejmuje również rozwój umiejętności i narzędzi potrzebnych do osiągnięcia zamierzonych celów. W tym procesie coach wspiera klienta w identyfikowaniu i rozwijaniu umiejętności, które są niezbędne do pokonywania przeszkód i realizacji zamierzeń.

Ważnym aspektem podejścia integralnego jest także uwzględnienie długoterminowego rozwoju klienta. To zaangażuje klienta w proces samorefleksji, samodzielnego uczenia się i doskonalenia umiejętności, aby mógł kontynuować swoje osiągnięcia po zakończeniu sesji coachingowych. Podejście takie jest zgodne z definicją coachingu międzynarodowej instytucji ICF (International Coaching Federation).

Określa ona coaching jako „towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspiruje do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału” (ICF Poland, 2024).

Dodatkowym narzędziem w procesie coachingowym, szczególnie w zakresie wsparcia strukturalnego i operacyjnego, może być sztuczna inteligencja. Jednakże, ze względu na brak umiejętności emocjonalnych i empatii, nie może całkowicie zastąpić coachów ludzi, lecz raczej pełnić rolę uzupełniającą, wspierającą ich pracę i zwiększającą dostępność coachingu dla szerszego grona odbiorców (Terblanche, Molyn, De Haan, Nilsson, 2022). Rozwój sztucznej inteligencji i narzędzi cyfrowych stawia przed coachingiem nowe wyzwania i możliwości. Potencjalna automatyzacja części procesów może zwiększyć dostępność coachingu, jednak nie zastąpi relacyjnego charakteru interakcji międzyludzkiej, która stanowi istotę skutecznej zmiany (Boyatzis, Hullinger, Ehasz et al., 2022).

2. Metodyka badań. Studium przypadku w procesie coachingowym

Studium przypadku przeprowadzono na podstawie techniki ustrukturyzowanego wywiadu, polegającej na analizie konkretnej sytuacji, w której zastosowano ustrukturyzowany wywiad jako narzędzie wspomagające proces coachingu. Taki wywiad jest zaplanowanym i systematycznym sposobem zbierania informacji od klienta (*coachee*) przez serię przygotowanych wcześniej pytań, które mają na celu głębsze zrozumienie potrzeb, celów oraz przeszkód stojących przed osobą coachowaną. Tego typu studium przypadku pomaga zrozumieć praktyczne zastosowanie ustrukturyzowanego wywiadu w procesie coachingowym, analizując jego skuteczność oraz sposoby, za pomocą których można optymalizować proces coachingu z jego użyciem.

Podczas procesu coachingowego klientem był Tomek. Imię klienta oraz niektóre szczegóły zostały zmienione. To trzydziestoletni mężczyzna z dużymi ambicjami dotyczącymi statusu życiowego, pracownik jednej z największych firm motoryzacyjnych w Polsce, odpowiadający za utrzymywanie kontaktów z kluczowymi klientami. Pracuje w tej samej firmie od matury, ukończył studia zaoczne, cały czas pracując i zdobywając kolejne pozycje zawodowe. Według deklaracji klienta w pracy postrzegany jest jako osoba bardzo kontaktowa, potrafiąca załatwić niemożliwe rzeczy, ale jednocześnie nieco leniwa i unikająca nadmiaru obowiązków, której często zdarza się omijać obowiązujące procedury, co przeszkadza mu w osiągnięciu pożądanej przez niego pozycji zawodowej.

Klient poszukując dodatkowych źródeł dochodu, został współwłaścicielem niewielkiego sklepu z akcesoriami samochodowymi. Prywatnie mąż, ojciec czteroletniej córki i właściciel dwóch psów. Niedawno przeprowadził się z mieszkania do własnego segmentu ze sporym ogrodem. Większość obowiązków związanych z zakupami, odwożeniem i odbieraniem dziecka z przedszkola jest po jego stronie, ponieważ żona nie ma prawa jazdy. Z wywiadu wynika, że klient jest obciążony dużą ilością obowiązków, z którymi nie do końca sobie radzi. Na co dzień walczy z prokrastynacją. Najczęściej zabiera się za coś dopiero jak ma nóż na gardle, wtedy wydobywa z siebie pokłady energii i finalizuje wszystkie trudne sprawy. Nie potrafi na bieżąco realizować zadań i planować ich z odpowiednim wyprzedzeniem. Dużo energii wkłada w ratowanie sytuacji, maskowanie swoich niedociągnięć. Mówi, że jest bardzo przemęczony i gdy wieczorem po uspieniu dziecka siada do kolejnych obowiązków związanych z prowadzeniem własnej firmy, to jest już tak zmęczony, że najchętniej patrzyłby tępo w jeden punkt. Odpoczywa psychicznie podczas wyjazdów na ryby, ale jednocześnie deklaruje, że podczas tych wyjazdów spożywa sporo alkoholu i wraca z nich w gorszej formie fizycznej. Jest osobą, która rozładowuje emocje jedząc i stale walczy z nadwagą.

Zgłosił się z problemem określanym przez niego jako „lenistwo”.

Głównym celem procesu coachingowego było zapanowanie nad patologicznym lenistwem klienta przez wprowadzenie dyscypliny, konsekwencji, planowania i zarządzania czasem. Efektem miało być przeprogramowanie myślenia, tak aby klient nauczył się zarządzać sobą i wykonywał najważniejsze rzeczy.

Na początku pracy została zastosowana technika „Praca pytaniami” (Norman Bennett Group, 2024). Jest to idealna technika do każdego celu, z którym przyjdzie klient, a w tym przypadku pomogła określić cel główny oraz podcele (kierunki) w procesie coachingowym.

Podczas pierwszej sesji klient stwierdził, że nie jest w stanie poradzić sobie z obowiązkami zarówno tymi w pracy, jak i domowymi, ponieważ wykonuje równocześnie kilka różnych bardzo angażujących prac. Ratuje między innymi od bankructwa swój sklep, który do tej pory prowadził z niedawno zmarłym współnikiem. Firma ta miała od samego początku problemy finansowe, a teraz doszły nowe związane ze śmiercią współnika. Według niego przeszkodą jest to, że jest leniwy, ale jak stwierdził, nie jest nieodpowiedzialny i lekkomyślny. Chce mieć „święty spokój” i pozbyć się najważniejszego według niego problemu, czyli sklepu, który prowadził na spółkę z nieżyjącym już kolegą. To pozwoli mu osiągnąć relatywny spokój i będzie wtedy bardziej zrelaksowany. Jednak nie potrafi poradzić sobie sam z ilością obowiązków, potrzebuje nadzoru, porady i narzędzi. Do pomocy używa wielu urządzeń elektronicznych, w tym telefonu i komputera służbowego. Jego zdaniem potrzebuje jednego urządzenia z odpowiednim oprogramowaniem, dzięki któremu uporządkuje wszystkie aktywności i zadania. Najlepszy do tego byłby specjalistyczny tablet.

Podczas kolejnej sesji została podjęta praca nad zmianą przekonań klienta. Przekonania mogą z jednej strony wspierać, a z drugiej strony ograniczać. Technika, która została zastosowana, to „Skaner przekonań” (Norman Benett Group, 2024). Pozwala ona sprawdzić użyteczność własnego poglądu, a także przekonać się samemu, czy jest on zdrowy i nas wspiera. Narzędzie służy do przekształcania ograniczających przekonań na te wspierające. Jest formą zabawy słownej i graficznej, w trakcie której coach rysuje na tablicy lub kartce dłoni, opisując każdy z palców jako określone obszary: fakty, cele, konflikty, uczucia, życie i zdrowie. Następnie zadaje po kolei pytania klientowi, zapisując przy każdym z palców plusy lub minusy albo jedno i drugie. Gdy jest więcej plusów niż minusów, to oznacza, że przekonanie jest wspierające. Jeśli jednak jest więcej minusów niż plusów, to oznacza, że przekonanie jest ograniczające i trzeba zbudować nowe przekonanie. Następnie odwrócono dotychczasowe przekonanie i coach znowu zadaje pytania i sprawdza, czy nowe przekonanie jest wspierające dla klienta. Dzięki odwróceniu dotychczasowego przekonania doprowadza się do nowego sposobu myślenia, bardziej użytecznego dla klienta. Głównym celem sesji była zamiana przekonania „Jestem leniwy i niekonsekwentny”.

Klient opisał jak bardzo jest leniwy i niekonsekwentny w swoim działaniu. Mimo że doskonale zdaje sobie sprawę z tego, które zadania do wykonania są najważniejsze w danym momencie, nie robi ich i wybiera te bardziej przyjemne, zamiast np. zająć się opisaniem i wysłaniem zaległych faktur do księgowego, z prowadzonego przez siebie biznesu jedzie do sklepu wędkarskiego i tam kupuje akcesoria.

Po zamianie przekonania na nowe „Jestem sumienny i konsekwentny” wszystkie rozważane w technice obszary okazały się wspierające.

Coach polecił, aby klient przez pierwszy tydzień po sesji codziennie kilka razy patrzył na zrobione przez siebie zdjęcie z napisem „Jestem sumienny i konsekwentny”.

Obecnie jest widoczna zmiana w podejściu klienta – zmienił nastawienie do siebie i zaczął widzieć z jego otoczenia inne osoby, które jego zdaniem są leniwe i nie wykonują sumiennie swoich obowiązków. Widzi również, że nie jest „najbardziej leniwy, bo są jeszcze bardziej leniwi i nieorganizowani”, a obecnie dostrzega, że sporo robi dla organizacji i swojej rodziny.

W czasie ćwiczenia klient dobrze współpracuje, jest kreatywny w opisywaniu kolejnych obszarów.

Na kolejnej sesji coachingowej klient zadeklarował, że problem jego lenistwa zniknął i nie ma potrzeby dalej go eksplorować. Ma za to inną sprawę, która tak naprawdę zabiera mu cały komfort życia. Jest nią sklep z akcesoriami samochodowymi, który od śmierci współnika prowadzi sam. Sklep ciągnie go w dół jak kotwica finansowo, czasowo oraz psychicznie. Jak twierdzi, temat sklepu zdominował jego życie. Rozważa decyzję o „pozbyciu się go”. Pozytywną rzeczą jest to, że pojawiły się osoby, które chcą odkupić ten biznes. Niestety sprawy są dość skomplikowane, ponieważ do biznesu weszła nowa osoba – matka zmarłego współnika, od której

wynajmuje lokal, gdzie mieści się sklep. Osoba ta z jednej strony chce mu pomóc zamknąć sprawę, a z drugiej stawia warunki, które nie pozwalają na sprzedaż sklepu. Jak twierdzi klient, kobieta jest „raz dobrym, raz złym policjantem”. Oprócz tego klient ma swego rodzaju dylemat moralny, ponieważ zatrudnia pracownika, który jest jego prawą ręką w sklepie. Pan Karol, jak twierdzi klient, to mężczyzna bardzo doświadczony, uczciwy i pracowity. Ponadto, co nie pozostaje bez znaczenia, jest w wieku jego ojca, a on planuje sprzedać sklep i w związku z tą decyzją mężczyzna straci pracę. Twierdzi, że utrzymuje ten sklep głównie dla swojego pracownika, czyli pana Karola. Pojawia się w nim coraz większe rozdarcie moralne. Zadaje sobie pytanie: „Jak mam się zachować, aby moralnie być wygranym?”

Aby pomóc mu uzyskać odpowiedź, jaką decyzję podjąć w związku z przyszłością oraz przeszłością pana Karola, coach zaproponował ćwiczenie, które nazywa się „Stół mentorów” (Dilts, 2006, s. 159-160).

Technika polega na wysłaniu przez klienta pytania do wszechświata i zobaczeniu, kto się pojawi, kto zna odpowiedź na to pytanie. Następnie coach prosi klienta, aby wyobraził sobie, że otwierają się drzwi i stoi w nich najlepszy ekspert z tej dziedziny. To może być postać zarówno prawdziwa, jak i fikcyjna. Potem coach prosi, aby zadał pytanie mentorowi i spojrzał na sprawę oczami mentora. Coach prosi klienta, aby wyszedł ze swojej pozycji i zobaczył siebie oczami mentora. Patrzy, co widzi, co myśli o tobie, co myśli o sprawie. Następnie klient powraca do swojej pozycji. Kończy pracę z danym mentorem. Jeśli mentorów jest więcej, powtarzamy sekwencję dla każdego mentora oddzielnie, pamiętając, aby każdorazowo złamać stan klienta przez przekierowanie jego uwagi. W tym czasie klient może zmieniać miejsca swojego siedzenia. Na koniec integrujemy dary, które podróżujący dostał od każdego mentora, podróżujący sprowadza je do swojego ciała. Coach pyta klienta, co myśli teraz o sprawie i czy ma teraz nowe zrozumienie sprawy.

Podczas wizualizacji pojawiły się trzy postacie, które przyszły z konkretnymi poradami.

Pierwsza z nich to Justyna, szefowa Tomka. To dojrzała, doświadczona biznesowo i życiowo kobieta. Od niej uzyskał poradę, aby był stuprocentowo szczery i lojalnie poinformował pana Karola o całej sytuacji. Wyznaje zasadę: najprostsze są najlepsze rozwiązania. Patrzy na Tomka ze smutkiem i widzi jego dyskomfort. Według niej to dobry chłopak, nie ma złych intencji, popełnia błędy, ale stara się i ma poczucie obowiązku.

Druga osoba to Harvey Spencer, prawnik z popularnego serialu *Suits*. Według niego powinien przeciągać sprawę do końca, nie informując pracownika, co się dzieje w sklepie. Mówi mu wprost: „Masz zadbać o swój komfort, takie jest życie, nie utrudniaj go sobie i tak masz sporo problemów”. Ta cała sprawa jest żałosna, nie ma co się zastanawiać, sytuacja jest prosta. Mentor widzi człowieka, który ma problemy, osobę zmęczoną, która ma już dość. Jest zagubiony, wydaje mu się, że wie, czego chce, miota się, zamiast przejąć inicjatywę, daje się rozgrywać.

Dla niego sprawa jest oczywista i nie powinna być roztrząsana, ale zamknięta z minimalną stratą. Moralność nie ma w tym przypadku zastosowania.

Trzecia osoba to mama klienta, martwi się razem z nim, nie sugeruje żadnego rozwiązania, przychyła się do tego, aby pomóc panu Karolowi. Proponuje wsparcie, ale nie rozwiązanie problemu.

Patrzy na syna z miłością, żałuje go, widzi, w jak bardzo dużym żyje dyskomforcie. Jest dumna z syna, ale jako matka czuje, że syn popełnia błędy i porównuje go do jego ojca. Wie, że „koniec końców” jej syn pragnie tylko spokoju. Szuka podobnie jak klient pozytywnego zakończenia dla obu stron, widzi, jak cała problematyka ewoluje, powstają nowe wątki, a ona jest już tym zmęczona. Matka widzi podstawowy błąd, który klient popełnił, a jest nim to, że patrzył na wszystko przez różowe okulary. Nie krytykuje i nie ocenia tego, bo wie, że w tym wszystkim przyświeca mu etyka.

Klient od swych mentorów dostał różne dary, niektóre były cenne, ale według podróżującego żaden z nich nie może być zastosowany jeden do jednego. Niektóre rady były surowe, poparte dużą wiedzą oraz przekonaniem, że moralność i etyka są dobrymi doradcami.

Po integracji wszystkich darów podróżujący znalazł część wspólną, która brzmi: ten problem nie jest aż tak dużym problemem, jak do tej pory mu się wydawało.

Takie jest życie i nie mamy na wszystko wpływu. Nie jest panem życia innej osoby. Jednak czuje się zobligowany do pomocy i wsparcia w takim zakresie, w jakim będzie mógł, ale niezależnie od tego, jak się potoczą sprawy, nie będzie się obwiniał i nie będzie miał wyrzutów sumienia.

Podróżujący jest bardzo zmęczony sytuacją w sklepie, ale jednocześnie dba o to, aby zabezpieczyć swoich pracowników. Ma wysokie poczucie moralne, aby być w porządku w stosunku do nich. Z drugiej strony jest w nim pewna przestrzeń, która pragnie własnego komfortu i tego, aby zadbać w pierwszej kolejności o siebie i swoją rodzinę.

Na kolejnej sesji została zastosowana technika „Góra lodowa” (Norman Benett Group, 2024). Podróżujący odkrył, że teraz najbardziej potrzebuje świętego spokoju. Jest zdany tylko na siebie, towarzyszy mu brak radości życia. W swoim biznesie nie chce być stroną przejmującą cały ciężar obowiązków. Źle się czuje w roli menedżera, woli rolę konsultanta, doradcy. Ma wrażenie, że zderzył się ze ścianą, a wszystko można było zrobić lepiej. Wszystko, co robił, służyło poprawie standardu życia. Teraz chciałby przewartościować swoje życie i poświęcić się rodzinie.

Celem klienta było rozważenie możliwości zamknięcia sklepu, a także przyznanie się, jak ta decyzja wpłynie na jego życie osobiste.

Coach zastosował technikę „Dylemat” (Norman Benett Group, 2024). Technika ta polega na wspieraniu klienta w rozwiązywaniu trudnych wyborów lub konfliktów decyzyjnych, które wymagają podjęcia decyzji pomiędzy dwiema lub więcej opcjami.

Coach pomaga klientowi w dokładnym zrozumieniu każdej z opcji, analizie korzyści i ryzyk z nimi związanych oraz zidentyfikowaniu wartości i priorytetów, które wpływają na decyzję. Proces ten ma na celu ułatwienie klientowi dokonania świadomego wyboru, z większą pewnością i w zgodzie z własnymi celami i przekonaniami.

Na ostatniej sesji, która odbyła się dwa miesiące po zakończeniu procesu, klient poinformował coacha, że podjął ostateczną decyzję i zamknął sklep, ponosząc przy tym spore straty finansowe. W procesie coachingowym, jak twierdzi, bardzo silnie pracowały w nim techniki „dylemat” i „stół mentorów”, które odblokowały w nim pewne ścieżki innego niż do tej pory myślenia. Rozwiązał również problem moralny wobec pana Karola, znajdując mu pracę na bardzo podobnym stanowisku z jeszcze lepszymi zarobkami. Jak twierdzi: „Wszystkim zrobiłem dobrze z wyjątkiem siebie”. Jednak, jak opisuje, woli być finansowo stratny, ale za to moralnie wygrany i tak właśnie jest w tej sytuacji. Wnioski, jakie napłynęły do klienta, to poznanie siebie, zdiagnozowanie swoich potrzeb, mocnych i słabych stron. Między innymi to, że bardzo dobrze czuje się w roli konsultanta, doradcy, nie menedżera czy szefa zespołu. Ceni sobie tzw. święty spokój, nie lubi wchodzić w buty innej osoby, a nadmiar obowiązków oraz problemy im towarzyszące odebrały mu radość życia. Klient odkrył, że po zamknięciu sklepu odciął się od głównego problemu, co pozwoliło mu zwiększyć komfort życia. Podkreśla również, że jest inaczej postrzegany przez swoje otoczenie. Koledzy z pracy powiedzieli mu, że coś się w nim zmieniło i że wykazuje dużo większą odpowiedzialność za powierzone projekty i większą sumienność. Sesje coachingowe pokazały opcje, pozwoliły podjąć decyzję oraz dały poczucie, że ma perspektywę.

Wnioski

Proces coachingowy dotyczący zmiany przekonań i podejmowania decyzji jest niezwykle wartościowym narzędziem, które pomaga osiągnąć pożądane rezultaty w życiu osobistym i zawodowym. Przebieg tego procesu może obejmować kilka kluczowych etapów, które prowadzą do trwałych zmian i postępu. Proces ten wymaga szczerzej i otwartej refleksji nad własnymi przekonaniami oraz ich konsekwencjami (Czarkowska, 2014, s. 87-89).

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że coaching jest wykorzystywany w rozszerzeniu tożsamości i kształtowaniu się w różnych obszarach życia. Jest jednym z elementów wspierających procesy edukacyjne i zawodowe przez: personalizację źródła rozwoju, utrwalanie standardów, wzmocnienie samoświadomości i refleksyjności (En Toh, Koh, Lua et al., 2022).

Literatura przedmiotu pokazuje, że coaching umożliwia pogłębioną refleksję nad swoimi wartościami, celami i konsekwencjami, co prowadzi do wtórnej transformacji.

Proces ten jest interaktywny, oparty na dialogu i indywidualnym rozwiązaniu, co pozwala na korzystanie z modeli psychologicznych (Passmore, Evans-Krimme, 2021). Coaching jako proces rozwoju i analiza ma potencjał do wspierania trwałych i głębokich zmian w życiu ludzi. Warto również w miejscu pracy rozważyć coaching, gdyż stanowi on istotne narzędzie wspierające rozwój jednostki i poprawę wyników organizacyjnych. Zintegrowane podejście, uwzględniające różne techniki psychologiczne oraz kontekst organizacyjny, przynosi najlepsze efekty (Wang, Lai, Xu, McDowall, 2022). Kluczowe znaczenie ma również jakość relacji coachingowej oraz elastyczność w dostosowywaniu metod do indywidualnych potrzeb *coachee*. Warto kontynuować badania nad długoterminowym wpływem różnych podejść coachingowych, aby jeszcze lepiej zrozumieć mechanizmy ich skuteczności (Candra Susanto, Nyoman Sawitri, 2022). W artykule omówiono, jak coaching wpływa na samorozwój jednostek przez stymulowanie refleksji, wspieranie podejmowania świadomych decyzji oraz wprowadzanie zmian w obszarach osobistych i zawodowych. Podkreślono znaczenie relacji między coachem a klientem oraz rolę zindywidualizowanego podejścia w osiąganiu pożądanych rezultatów. Autor zwraca uwagę w coachingu na metodę i narzędzia, które dotyczą potrzeb jednostek, mogą prowadzić do długoterminowych korzyści. Kontynuacja badań i rozwój aplikacji coachingu jest kluczowa dla wzrostu i szczegółowości tej kwestii, co pozwala na bardziej skrupulatne zastosowanie tej formy wsparcia w różnych kontekstach, takich jak rozwój zawodowy i osobisty.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BENNEWICZ, M., 2014. *Coaching kreatywność zabawa. Narzędzia rozwoju dla pasjonatów*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- [2] BOYATZIS, R.E., HULLINGER, A., EHASZ, S.F., HARVEY, J., TASSAROTTI, S., GALLOTTI, A., PENAFORT, F., 2022. The Grand Challenge for Research on the Future of Coaching, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 58, nr 2.
- [3] CANDRA SUSANTO, P., NYOMAN SAWITRI, N., 2022. Coaching, mentoring, leadership transformation and employee engagement: a review of the literature, *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, vol. 4, nr 2.
- [4] CZARKOWSKA, L. (red.), 2011. *Coaching katalizator rozwoju organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo New Down.
- [5] CZARKOWSKA, L. (red.), 2014. *Coaching transformacyjny jako droga ku synergii*, Warszawa: Poltext.
- [6] CZARKOWSKA, L. (red.), 2017. *Coaching jako klucz do wewnętrznej motywacji*, Warszawa: Poltext.
- [7] DILTS, R., 2006. *Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże „C”*, Warszawa: Wydawnictwo PINLP.
- [8] EN TOH, R.Q., KOH, K.K., LUA, J.K., WONG, R.S.M., YING QUAH, E.L., PANDA, A., YAO, C., LIM, N.A., ONG, Y.T., YUAN CHUA, K.Z., WEI NG, V.W., WONG, S.L.C.H., XUAN YEO, L.Y., SEE, S.Y., YIN TEO, J.J., RENGANATHAN, Y., CHEW CHIN, A.M., KRISHNA, L.K.R., 2022. The role of mentoring, supervision, coaching, teaching and instruction on professional identity formation: a systematic scoping review, *BMC Medical Education*, nr 22.

-
- [9] GROVER, S., FURNHAM, A., 2016. Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It, *PLoS ONE*, vol. 11, nr 7.
 - [10] HUSSEY, L., CAMPBELL-MEIER, J., 2020. Are you mentoring or coaching? Definitions matter, *Journal of Librarianship and Information Science*, vol. 53, nr 3.
 - [11] ICF POLAND, 2024. *Definicja coachingu*, <https://icf.org.pl/> (dostęp: 10.02.2025).
 - [12] KRACZALA, M., WZIĄTEK-STAŚKO, A., 2016. Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej, *ZN WSH Zarządzanie*, nr 1.
 - [13] NORMAN BENETT GROUP, 2024. *20 technik coachingowych*, <https://normanbenett.pl/> (dostęp: 11.02.2025).
 - [14] PASSMORE, J., EVANS-KRIMME, R., 2021. The Future of Coaching: A Conceptual Framework for the Coaching Sector From Personal Craft to Scientific Process and the Implications for Practice and Research, *Frontiers in Psychology*, vol. 12.
 - [15] ROCK, D., PAGE, L.J., 2013. *Fundamenty coachingu. Neurobiologia a skuteczna praktyka*, Warszawa: Co&Me Publishing.
 - [16] ROGERS, J., 2008. *Coaching skills. A handbook*, London: Open University Press.
 - [17] ROGERS, J., 2010. *Coaching. Podstawy umiejętności*, Gdańsk: Wydawnictwo Psychologiczne.
 - [18] SIDOR-RZĄDKOWSKA, M., 2022. *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Warszawa: Wolters Kluwer.
 - [19] TERBLANCHE, N., MOLYN, J., DE HAAN, E., NILSSON, V., 2022. Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy, *PLoS ONE*, vol. 17, nr 6.
 - [20] WANG, Q., LAI, Y.-L., XU, X., MCDOWALL, A., 2022. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches, *Journal of Work-Applied Management*, vol. 14, nr 1.

