ROBERT ŁĘŻAK

20 NARZĘDZI NA 20 SESJI MENTORINGU LUB COACHINGU

Praktyczny
przewodnik
dla coachów
i mentorów

CZĘŚĆ 1/3

LEPSZE ZARZĄDZANIE SOBĄ
I WIĘKSZA PEWNOŚĆ SIEBIE

Imprint Media

Imprint Media
www.imprintmedia.pl
kontakt@imprintmedia.pl

Kontakt z autorem
www.robertlezak.pl
www.normanbenett.pl
robert.lezak@normanbenett.pl
tel. +48 504 104 694

© Copyright by Robert Łężak 2026
© Copyright for this edition by Imprint Media 2026

Wszelkie prawa zastrzeżone. Reprodukcja całości lub fragmentów książki w jakiejkolwiek formie w mediach tradycyjnych lub elektronicznych wymaga każdorazowo zgody wydawcy.

Redaktor prowadzący Błażej Gałkowski
Redakcja Ewa Dąbrowska
Korekta Łukasz Mackiewicz
Ilustracje Beata Rząsa
Projekt wnętrza i skład Błażej Gałkowski
Projekt okładki Beata Rząsa
Opracowanie, druk, oprawa i dystrybucja Imprint Media

Złożono krojem Avenir Next Pro.

Wydanie pierwsze
Warszawa 2026
ISBN 978-83-66614-34-5

8 Podziękowania

12 Wprowadzenie

28 Podstawy psychologiczne narzędzi coachingowych i mentoringowych

Narzędzia:

120 Zakres I:
Lepsze zarządzanie sobą

274 Zakres II:
Większa pewność siebie

436 Zakończenie

Lista narzędzi

Zakres I: Lepsze zarządzanie sobą 121

Ćwiczenie 1 124
Koło życia – Zobacz pełny obraz swojego życia

Ćwiczenie 2 142
Cel SMART – Od marzenia do konkretnego planu

Ćwiczenie 3 158
Odmierzanie życia – Sprawdź, na co poświęcasz czas i energię

Ćwiczenie 4 172
Zwierciadło spójności – Zobacz, czy żyjesz w zgodzie ze sobą

Ćwiczenie 5 186
Matryca Eisenhowera – Od chaosu zadań do jasnych priorytetów

Ćwiczenie 6 200
Zasada Pareto 80/20 – Znajdź działania, które robią największą różnicę

Ćwiczenie 7 214
Małe kroki, małe zwycięstwa – Rusz z miejsca bez przeciążenia

Ćwiczenie 8 226
Jedna rzecz – Wybierz jedno działanie, które uprości resztę

Ćwiczenie 9 242
Scenariusz przyszłości – Spotkaj swoje najlepsze możliwe „ja"

Ćwiczenie 10 260
Kompasy i kotwice – Odkryj, co cię prowadzi i wzmacnia

Zakres II: Większa pewność siebie 273

Ćwiczenie 11 278
Moja definicja sukcesu – Określ sukces na swoich zasadach

Ćwiczenie 12 292
Mapa zasobów – Zobacz, na czym możesz się oprzeć

Ćwiczenie 13 308
Głos, który buduje – Zamień samokrytykę w wewnętrzne wsparcie

Ćwiczenie 14 324
Dialog z wewnętrznym krytykiem – Usłysz go, zrozum i odzyskaj wpływ

Ćwiczenie 15 338
Dziesięć zniekształceń poznawczych – Sprawdź, jak myśli wpływają na działanie

Ćwiczenie 16 354
Krąg doskonałości – Wejdź w stan zasobności

Ćwiczenie 17 372
Trening pewności siebie – Wzmocnij odwagę do działania

Ćwiczenie 18 388
Integracja cienia – Odzyskaj odrzucone części siebie

Ćwiczenie 19 402
Postawa mocy – Ciało, które wspiera pewność siebie

Ćwiczenie 20 416
Pięciominutowy trening pewności siebie – Krótka praktyka przed ważnym krokiem

Podziękowania

Jak przypomina J.Ś. Siedemnasty Karmapa Ogjen Trinle Dordże, ludzkie serce z natury jest szlachetne i wielkie. Nawet jeśli czasem tę szlachetność przysłaniają nasze małe myśli, zagubienie, lęk czy pomieszanie, wielkie serce pozostaje w nas obecne – gotowe, by się przebudzić i otworzyć na świat.

Ta myśl od lat jest mi bliska. W coachingu i mentoringu uczymy się wielu narzędzi, modeli, technik i struktur rozmowy. Rozwijamy warsztat, zdobywamy wiedzę, ćwiczymy pytania, uczymy się kontraktowania, słuchania, pracy z celem, wartościami, przekonaniami i zasobami. Z czasem jednak coraz wyraźniej widać, że najważniejszym narzędziem osoby pracującej z drugim człowiekiem pozostaje jej własne serce – otwarte, uważne, odważne i gotowe do prawdziwego spotkania.

To właśnie z serca rodzi się autentyczna obecność. Z niego płynie ciekawość drugiego człowieka, odwaga zadawania ważnych pytań, cierpliwość wobec procesu oraz gotowość, by towarzyszyć komuś nie z pozycji eksperta od jego życia, lecz z pozycji życzliwego, uważnego partnera w drodze.

Z głęboką wdzięcznością myślę o wszystkich moich nauczycielach, od których przez lata mogłem się uczyć i dzięki którym wzrastałem i dojrzewałem – jako człowiek, coach, mentor, superwizor i nauczyciel. Każdy z nich zostawił we mnie jakiś ślad: sposób patrzenia, pytanie, praktykę, wartość, zdanie, które wracało w ważnych momentach, albo milczącą obecność, która uczyła więcej niż wiele słów.

Dziękuję moim nauczycielom duchowym, nauczycielom coachingu i mentoringu, superwizorom, wykładowcom, autorom książek, ludziom spotkanym podczas konferencji, szkoleń, odosobnień i rozmów, które zmieniały moje rozumienie pracy z człowiekiem. To dzięki nim mogę dziś być tu,

gdzie jestem, i dzielić się wiedzą, która nie jest wyłącznie „moja". Jest ona częścią większego strumienia doświadczenia, praktyki i mądrości, który otrzymałem, któremu staram się być wierny i który z wdzięcznością przekazuję dalej.

Wierzę, że dobrze jest pamiętać, skąd przychodzi wiedza, komu ją zawdzięczamy i na czyich ramionach stoimy. Żadna książka nie powstaje w izolacji. Powstaje z wielu spotkań, inspiracji, nauk, rozmów, błędów, korekt i doświadczeń, które przez lata układają się w osobistą ścieżkę.

Dziękuję Studentkom i Studentom Akademii Leona Koźmińskiego, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Akademii Coachingu i Mentoringu Norman Benett. Wasze pytania, refleksje, wątpliwości, odkrycia i odwaga w uczeniu się przypominają mi od lat, że coaching i mentoring są żywą praktyką. To nie tylko zbiór definicji, modeli czy narzędzi. To spotkanie z człowiekiem, który chce lepiej rozumieć siebie, swoje wybory i swoją drogę.

Dziękuję Wam za to, że nieustannie motywujecie mnie do pisania, porządkowania doświadczeń i szukania języka, który łączy teorię z praktyką. To dzięki Wam wiem, że warto wracać do podstaw, tłumaczyć je na nowo, opisywać narzędzia, pokazywać przykłady i dzielić się tym, co przez lata sprawdzało się w pracy coachingowej, mentoringowej i superwizyjnej.

Dziękuję również moim stałym Czytelniczkom i Czytelnikom. Wasza obecność przy kolejnych książkach, komentarze, wiadomości i rozmowy po lekturze są dla mnie ogromnym źródłem wdzięczności. To niezwykłe doświadczenie wiedzieć, że tekst, który powstaje najpierw w ciszy, przy biurku, później zaczyna żyć w pracy innych osób: podczas sesji, zajęć, superwizji, rozmów rozwojowych i osobistych refleksji.

Szczególne podziękowania kieruję do Błażeja Gałkowskiego, mojego wydawcy, za cierpliwość, wyrozumiałość i życzliwą motywację. Dziękuję za zaufanie, za wspieranie mnie w procesie pisania i za przypominanie, że książki – podobnie jak ludzie – czasami potrzebują czasu, aby dojrzeć. Dziękuję za to, że pomagasz mi doprowadzać rozpoczęte projekty do końca i nadawać im formę, w której trafiają do czytelników.

Tę książkę dedykuję wszystkim, którzy chcą pracować z ludźmi: z wiedzą, odpowiedzialnością i profesjonalizmem, a jednocześnie z sercem.

Z wdzięcznością,

Robert Łężak

Wprowadzenie

Oddaję w twoje ręce już trzecią książkę poświęconą coachingowi i mentoringowi.

Pierwszą z nich był *Przewodnik na ścieżce coacha, czyli jakich błędów unikać podczas sesji mentoringu lub coachingu*. Powstał on z potrzeby pokazania, że skuteczność coacha nie zależy wyłącznie od znajomości modeli czy liczby zadawanych pytań. W dużej mierze decyduje o niej jakość obecności, umiejętność słuchania, świadomość własnych reakcji oraz zdolność do refleksji nad własną praktyką.

W książce tej opisałem 50 najczęstszych błędów, jakie mogą pojawić się podczas prowadzenia sesji mentoringowych lub coachingowych. Zależało mi na tym, aby początkujący coachowie i mentorzy mogli uczyć się nie tylko tego, co warto robić, ale również tego, czego warto unikać. Świadomość błędów może stanowić pierwszy krok do profesjonalizacji własnej pracy.

Ten podręcznik od lat towarzyszy moim studentom już od pierwszych zajęć na podyplomowych studiach z coachingu w Akademii Leona Koźmińskiego. Korzystają z niego również studenci studiów podyplomowych z coachingu i mentoringu w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Otrzymują go na początku procesu edukacyjnego, ponieważ wierzę, że przyszły coach i mentor powinien od samego początku rozwijać nie tylko warsztat, ale również świadomość odpowiedzialności, jaka wiąże się z pracą z drugim człowiekiem.

Przewodnik na ścieżce coacha nie jest jedynie zbiorem anegdot czy praktycznych przestróg. Został oparty na kompetencjach profesjonalnego coacha i mentora, w tym na kompetencjach EMCC, ICF oraz Izby Coachingu. Do każdego z opisanych błędów przypisałem odpowiednie obszary kompetencyjne i wskaźniki, aby czytelnik mógł rozpoznać dane zachowanie i odnieść je do standardów profesjonalnej praktyki.

Chciałem w ten sposób pokazać, że profesjonalny coach nie pracuje wyłącznie intuicyjnie. Pracuje w oparciu o kompetencje, standardy i konkretne wskaźniki, które pomagają mu rozwijać samoświadomość zawodową. Dzięki temu może regularnie przyglądać się swojej pracy, analizować własne sesje, wyciągać wnioski z doświadczeń i prowadzić świadomą autorefleksję.

Drugą książką jest *50 historii na 50 sesji mentoringu lub coachingu, czyli jak pracować z metaforą podczas sesji mentoringu lub coachingu*. Pokazałem w niej, jak ogromną siłę mają opowieści i metafory. Bardzo często to właśnie one otwierają klientowi drzwi do refleksji, czego nie potrafią zrobić nawet najlepsze pytania coachingowe. Metafora pozwala ominąć utarte schematy myślenia, dotrzeć głębiej i zobaczyć siebie, swoje wybory oraz własne wyzwania z zupełnie innej perspektywy.

Teraz przyszedł czas na trzeci element mojego warsztatu: narzędzia, ćwiczenia i techniki coachingowe. To właśnie one przez ostatnich kilkanaście lat stały się nieodłączną częścią mojej pracy z klientami. Nie dlatego, że coaching bez nich jest niemożliwy, ale dlatego, że dobrze dobrane narzędzie potrafi znacząco pogłębić proces, otworzyć nowe perspektywy i pomóc klientowi doświadczyć realnej zmiany. Nie chodzi o to, aby zastępować rozmowę techniką. Chodzi o to, aby wzbogacać proces o takie formy pracy, które pomagają klientowi lepiej zrozumieć siebie, odkryć własne zasoby i zrobić kolejny krok w stronę ważnej dla niego zmiany.

Od rozmowy do doświadczenia

Kiedy rozpoczynałem swoją drogę jako coach w 2008 roku, praktycznie nie korzystałem z żadnych narzędzi. Wierzyłem, że coaching to przede wszystkim zadawanie pytań, aktywne słuchanie, odzwierciedlanie i budowanie relacji z klientem. Do dziś uważam, że są to fundamenty naszej pracy.

Bez uważności, obecności i prawdziwego spotkania z drugim człowiekiem żadna technika nie ma większego sensu. Nawet najbardziej efektowne ćwiczenie będzie wtedy jedynie dobrze opakowaną pustką.

Z czasem zacząłem jednak dostrzegać, że sesje oparte wyłącznie na rozmowie mogą stać się przewidywalne, monotonne, a czasem zbyt mocno przypominać rozmowę terapeutyczną. Brakowało mi dynamiki, świeżości, ruchu i doświadczenia. Brakowało momentu, w którym klient nie tylko mówi o zmianie, ale zaczyna jej doświadczać już podczas sesji.

Wtedy coraz odważniej zacząłem wprowadzać do pracy ćwiczenia, karty coachingowe, metafory, pracę z przestrzenią, symulacje, wizualizacje, zmianę perspektyw i elementy pracy kinestetycznej. I zobaczyłem, jak ogromną różnicę może zrobić właściwie dobrane narzędzie.

Nie dlatego, że jest efektowne. Nie dlatego, że coach może wtedy wyglądać na bardziej kreatywnego. Nie po to, aby więcej się działo. Odpowiednio dobrane narzędzie działa wtedy, gdy służy klientowi: gdy pomaga mu uporządkować chaos, nazwać coś, co było nieuchwytne, zobaczyć swoje przekonania z dystansu, przećwiczyć wymagającą rozmowę, spotkać się ze swoim lękiem, zasobem, decyzją albo marzeniem, wyjść z głowy i wejść w doświadczenie.

Czasem jedno proste ćwiczenie potrafi zmienić więcej niż tuzin mądrych pytań. Oczywiście nikt nie kwestionuje pytań. Zostają one z nami. Czasem po prostu dostają lepszą scenografię. Narzędzie jest bowiem strukturą dla pytań. Ramą, która pozwala klientowi inaczej spotkać się z własną odpowiedzią.

Przez lata praktyki nauczyłem się, że ćwiczenia, techniki i modele mogą być niezwykle pomocne, ale tylko wtedy, gdy są używane świadomie,

elastycznie i etycznie. Granica między mądrym stosowaniem narzędzi a chowaniem się za nimi jest bardzo wyraźna. Przebiega tam, gdzie kończy się uważność na klienta, a zaczyna techniczne „odgrywanie sesji".

Jeśli coach wybiera ćwiczenie tylko dlatego, że wcześniej zaplanował: „Dzisiaj zrobię tę technikę", niezależnie od tego, z czym przychodzi klient, to narzędzie przestaje służyć procesowi. Zaczyna służyć coachowi. Daje mu poczucie kontroli, bezpieczeństwa i struktury, ale może oddalać go od prawdziwego spotkania.

Przed każdym użyciem techniki warto zadać sobie kilka prostych pytań:

- Czy wybieram to narzędzie dla klienta, czy dla siebie?
- Czy ono naprawdę wspiera cel sesji?
- Czy odpowiada na to, co właśnie dzieje się w procesie?
- Czy jestem gotów z niego zrezygnować, jeśli okaże się, że klient potrzebuje czegoś innego?

Dojrzałość coacha i mentora nie polega na tym, że znają oni setki ćwiczeń. Polega na tym, że wiedzą, kiedy z nich skorzystać, kiedy je zmodyfikować, a kiedy odłożyć na bok.

Obecna książka nie jest więc zbiorem sztywnych instrukcji do mechanicznego stosowania. Jest raczej zaproszeniem do świadomej, twórczej i profesjonalnej pracy z ćwiczeniami podczas sesji coachingowych i mentoringowych.

Od lat powtarzam moim studentom i uczestnikom kursów:
Najpierw klient.
Potem proces.
Dopiero na końcu narzędzie.
Nigdy odwrotnie.

Dlaczego ćwiczenia działają?

Wyobraź sobie dwie osoby uczące się jazdy na rowerze. Pierwsza przeczytała pięć książek o utrzymywaniu równowagi. Druga po prostu usiadła na rowerze. Która nauczy się szybciej?

Odpowiedź jest oczywista.

Rozwój człowieka wygląda podobnie. Nie wystarczy wiedzieć. Trzeba jeszcze czegoś doświadczyć. Właśnie temu służą właściwie dobrane ćwiczenia coachingowe i mentoringowe. Nie zastępują pytań. Nie zastępują relacji. Nie zastępują coacha ani mentora. Są mostem pomiędzy zrozumieniem a doświadczeniem.

Poprawnie dobrane ćwiczenie może być dla klienta jak kompas. Nie idzie za niego drogą, ale pomaga mu zobaczyć kierunek. Może być lustrem, w którym klient zobaczy coś ważnego. Może być mapą, która porządkuje złożoną sytuację. Może być mostem między refleksją a działaniem.

1. Ćwiczenia angażują głębiej niż sama rozmowa

Sesje oparte wyłącznie na pytaniach mogą być wartościowe. Dobre pytanie potrafi zatrzymać, poruszyć, otworzyć i zaprosić klienta do głębokiej refleksji. Jednak jeśli cały proces opiera się wyłącznie na rozmowie, z czasem może stać się przewidywalny i zbyt mocno osadzony w intelektualnej analizie.

Wprowadzenie ćwiczeń zmienia dynamikę sesji. Klient przestaje być jedynie osobą odpowiadającą na pytania. Staje się aktywnym uczestnikiem i współtwórcą własnego procesu zmiany. Praca w przestrzeni, karty coachingowe, rysowanie mapy sytuacji, symulacja wymagającej rozmowy czy praca z metaforą sprawiają, że sesja zaczyna żyć.

Pojawia się ruch, obraz, symbol, emocja, decyzja. Klient angażuje się głębiej, bo nie tylko opowiada o swoim świecie, ale zaczyna go oglądać, porządkować i doświadczać z różnych perspektyw.

2. Ćwiczenia pozwalają spojrzeć z nowej perspektywy

Jednym z kluczowych zadań coachingu i mentoringu jest poszerzanie perspektywy. Klient bardzo często przychodzi na sesję z określonym sposobem patrzenia na swoją sytuację. Widzi problem z jednego miejsca: z jednej roli, jednego przekonania, jednego napięcia.

Ćwiczenia pomagają mu zmienić punkt widzenia. Kiedy klient fizycznie przestawia się w inne miejsce w przestrzeni, patrzy na sytuację oczami innej osoby, wybiera metaforę swojego wyzwania albo układa elementy problemu przed sobą, wtedy zaczyna dostrzegać coś nowego.

To, co wcześniej było „wewnątrz głowy", zostaje niejako wydobyte na zewnątrz. Można to zobaczyć, przesunąć, nazwać, uporządkować, zakwestionować albo zbudować na nowo. Ten dystans często jest początkiem zmiany.

3. Ćwiczenia przygotowują klienta do realnego działania

Coaching i mentoring nie kończą się na refleksji. Refleksja jest bardzo ważna, ale ostatecznie klient potrzebuje przełożyć ją na konkretne decyzje, zachowania i działania.

Tutaj ogromną wartość mają symulacje, wizualizacje, praca z rolami, scenariusze rozmów czy ćwiczenia przygotowujące do wymagających sytuacji. Klient może w bezpiecznych warunkach przećwiczyć rozmowę z przełożonym, przygotować się do wystąpienia, sprawdzić różne warianty decyzji albo wejść w rolę bardziej odważnej wersji siebie.

Dzięki temu sesja staje się czymś więcej niż rozmową o tym, co warto zrobić. Staje się przestrzenią przygotowania do życia. Klient zyskuje większą pewność siebie, bo pewne sytuacje już „przeszedł" w doświadczeniu.

4. Modele i techniki porządkują proces oraz wspierają profesjonalizm

Modele coachingowe i mentoringowe pełnią bardzo ważną funkcję. Pomagają uporządkować proces, nadać mu strukturę i zadbać o to, aby praca nie była przypadkowa. Dobry model nie ogranicza coacha. Dobry model daje ramę, w której można poruszać się bezpiecznie i świadomie.

W pracy korzystam zarówno z klasycznych modeli i technik, takich jak Matryca Aktywności, Cztery Pozycje O'Connora, praca z wartościami, analiza perspektyw czy modele celu, jak i z autorskich narzędzi, które tworzyłem przez lata praktyki. Zawsze najważniejsze pozostaje dla mnie jedno: narzędzie musi być dopasowane do klienta, a nie klient do narzędzia. Profesjonalny coach i mentor powinien wiedzieć, z jakiego modelu korzysta, dlaczego go proponuje i w jaki sposób może on wesprzeć klienta. Warto również jasno komunikować klientowi, po co wprowadzamy dane ćwiczenie. Taka przejrzystość buduje zaufanie i wzmacnia partnerski charakter relacji.

Technika nie jest jednak celem samym w sobie. Nie chodzi o to, aby podczas każdej sesji „koniecznie coś zrobić". Dobre narzędzie ma wspierać proces, a nie przykrywać jego brak. Świadome korzystanie z narzędzi wymaga pokory. Czasem najlepszym wyborem będzie rozbudowane ćwiczenie, czasem jedno pytanie, czasem cisza, a czasem powrót do kontraktu.

Dziś, po latach pracy, wiem, że narzędzia, techniki i modele są jak instrumenty dla muzyka. Same w sobie są neutralne. To od świadomości, wrażliwości i dojrzałości coacha zależy, czy wydobędzie z nich pełnię możliwości.

Dlaczego powstała ta książka?

Przez 16 lat pracy zebrałem setki ćwiczeń. Część pochodzi z psychologii, część z terapii ACT, część z psychologii pozytywnej. Inne stworzyłem sam, obserwując potrzeby moich klientów oraz uczestników szkoleń.

Przez wiele lat testowałem je podczas sesji indywidualnych, warsztatów, programów rozwojowych i zajęć akademickich. Do tej książki wybrałem 20 narzędzi, które w mojej praktyce najczęściej prowadziły do ważnych odkryć, porządkowały proces i pomagały klientom przechodzić od refleksji do działania. Nie oznacza to, że są najlepszymi ćwiczeniami na świecie. Są natomiast tymi, które w moim doświadczeniu najczęściej wspierały realną zmianę.

Ta książka jest pierwszą z trzech części planowanego cyklu. Proponuję w niej 20 ćwiczeń na 20 sesji, skupionych wokół dwóch obszarów, z którymi bardzo często spotykam się w pracy z klientami:

- zarządzanie sobą (10 ćwiczeń),
- pewność siebie (10 ćwiczeń).

Ten wstęp pojawia się tylko w pierwszej części cyklu, ponieważ pełni funkcję wprowadzenia do całej serii *20 narzędzi na 20 sesji mentoringu lub coachingu*. Chciałem w jednym miejscu pokazać, dlaczego warto pracować z ćwiczeniami, jak robić to odpowiedzialnie i dlaczego narzędzie powinno zawsze służyć klientowi, a nie zastępować relację, obecność i proces.

Kolejne części będą już bardziej skoncentrowane na konkretnych obszarach pracy rozwojowej. Druga część cyklu będzie dotyczyła pracy z emocjami oraz dobrostanu rozumianego jako work-life integration:

- jak pracować z emocjami (10 ćwiczeń),
- wellbeing i work-life integration (10 ćwiczeń).

Trzecia część będzie poświęcona motywacji i nawykom. Znajdą się w niej ćwiczenia pomagające klientom obudzić motywację, wzmacniać sprawczość, projektować wspierające rytuały oraz tworzyć dobre nawyki, które realnie przekładają się na codzienne działanie.

Cały cykl pomyślany jest więc jako praktyczna biblioteka **60 narzędzi** dla coachów i mentorów: od pracy z zarządzaniem sobą i pewnością siebie, przez emocje i dobrostan, aż po motywację, zmianę zachowań i budowanie nawyków.

Każdy rozdział jest zaproszeniem do praktyki, eksperymentowania i twórczego korzystania z narzędzi w taki sposób, aby nie tracić z pola widzenia tego, co najważniejsze: człowieka, który znajduje się przed nami.

Nie jest to książka dla osób, które szukają gotowych recept i chcą prowadzić sesje według sztywnego scenariusza. Nie jest ona także zachętą do tego, aby każde spotkanie zamieniać w pokaz technik. Jest raczej zaproszeniem do świadomego korzystania z ćwiczeń wtedy, gdy naprawdę służą klientowi, celowi i procesowi.

Od lat uczę przyszłych coachów i mentorów w Norman Benett Academy, Akademii Leona Koźmińskiego oraz Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Pokazuję im, jak korzystać z narzędzi w sposób odpowiedzialny, kreatywny i zgodny ze standardami profesjonalnej pracy rozwojowej. Widzę, jak bardzo ćwiczenia pomagają początkującym praktykom nabrać odwagi, a doświadczonym — odzyskać świeżość i twórczość.

Widzę też, że klienci coraz częściej potrzebują nie tylko rozmowy o zmianie, ale i doświadczenia zmiany. Potrzebują zobaczyć, poczuć, przećwiczyć, nazwać, przesunąć się w przestrzeni, wejść w rolę, spojrzeć z innej pozycji. Potrzebują nie tylko wiedzieć, ale także doświadczyć.

Dlatego powstała ta książka.

- Dla coachów i mentorów, którzy chcą pracować głębiej.
- Dla tych, którzy nie chcą popadać w rutynę.
- Dla tych, którzy wiedzą, że sesja może być jednocześnie profesjonalna i twórcza, uporządkowana i żywa, głęboka i lekka.
- Dla tych, którzy chcą mieć narzędzia, ale nie chcą się za nimi chować.

A przede wszystkim – niech ta książka służy klientom. Bo ostatecznie każde narzędzie w coachingu i mentoringu ma sens tylko wtedy, gdy pomaga drugiemu człowiekowi lepiej zobaczyć siebie, odzyskać dostęp do własnych zasobów i zrobić kolejny krok w stronę zmiany, która naprawdę ma dla niego znaczenie.

Czego możesz spodziewać się w tej książce?

Zależało mi na tym, aby książka była maksymalnie praktyczna. Chciałem, abyś mógł po nią sięgnąć zarówno przed sesją, kiedy przygotowujesz się do pracy z klientem, jak i po sesji, gdy szukasz inspiracji do dalszego prowadzenia procesu.

Wszystkie infografiki przygotowane do ćwiczeń można pobrać ze strony **www.robertlezak.pl/20narzedzina20sesji/**. Możesz je wydrukować i – po odpowiednim wytłumaczeniu ćwiczenia – przekazać klientowi jako materiał do pracy rozwojowej, zadanie między sesjami albo pomoc w utrwaleniu najważniejszych wniosków. Materiały te mogą być także praktyczną „ściągawką" dla coacha lub mentora, szczególnie wtedy, gdy dopiero uczysz się danej techniki i chcesz mieć pod ręką najważniejsze kroki procesu.

Traktuję to jako wkład w rozwój profesjonalnego coachingu i mentoringu w Polsce. Chciałbym, aby narzędzia opisane w tej książce były nie tylko

inspiracją do czytania, ale także realnym wsparciem w pracy podczas sesji i pomiędzy nimi.

Nie traktuj jednak opisanych tu narzędzi jako zamkniętych scenariuszy, których trzeba trzymać się za wszelką cenę. Traktuj je raczej jako propozycje, inspiracje i ramy pracy. Dobry coach i mentor nie dopasowuje klienta do ćwiczenia. Dopasowuje ćwiczenie do klienta.

Struktura ćwiczeń

Każde ćwiczenie w książce składa się z kilku stałych elementów, dzięki którym szybko zorientujesz się, do czego służy dane narzędzie, kiedy warto je zastosować i jak przeprowadzić je krok po kroku.

- **Cel i opis ćwiczenia** – krótkie wyjaśnienie, w jaki sposób ćwiczenie może pomóc klientowi i w jakich sytuacjach warto po nie sięgnąć.
- **Przykład zastosowania** – opis realnego kontekstu pracy coachingowej lub mentoringowej, który pokazuje, jak dane narzędzie może działać w praktyce.
- **Instrukcja krok po kroku** – prosty opis kolejnych etapów pracy, pytań, możliwych interwencji oraz sposobu domknięcia ćwiczenia.
- **Dodatkowe możliwości zastosowania** – sugestie, jak modyfikować ćwiczenie w pracy indywidualnej, mentoringu, coachingu menedżerskim, pracy z zespołem lub jako zadanie między sesjami.
- **Ilustracja lub infografika** – wizualne przedstawienie ćwiczenia tam, gdzie obraz pomaga szybciej zrozumieć strukturę procesu. Infografiki możesz wykorzystać podczas sesji jako pomoc w wyjaśnieniu ćwiczenia, a po sesji – jako materiał rozwojowy dla klienta lub przypomnienie kolejnych kroków techniki. Wszystkie są do pobrania ze strony **www.robertlezak.pl/20cwiczenna20sesji**.
- **Źródła i podstawy psychologiczne** – osadzenie ćwiczenia w kontekście psychologicznym, coachingowym lub mentoringowym.

- **Najczęściej popełniane błędy** – pułapki, na które warto uważać, aby dobre narzędzie nie zablokowało procesu.
- **Proponowane następne kroki** – praktyczna ściągawka dla coacha i mentora, pokazująca, jak kontynuować pracę z klientem: jakie ćwiczenia warto zaproponować na kolejnej sesji, z czym je łączyć i jak budować z nich spójny proces rozwojowy.

Jak najlepiej korzystać z książki?

Ta książka może być używana na kilka sposobów. Możesz czytać ją od początku do końca, traktując ją jako przewodnik po wybranych narzędziach. Możesz również sięgać po konkretne ćwiczenia wtedy, gdy przygotowujesz się do sesji z klientem i szukasz narzędzia dopasowanego do określonego celu.

Najważniejsze jednak, aby korzystać z niej świadomie.

- Zacznij od klienta, nie od narzędzia. Przejrzyj cel ćwiczenia i zastanów się, czy naprawdę odpowiada na to, z czym klient przychodzi.
- Przygotuj się przed sesją. Przeczytaj pełny opis, instrukcję, możliwe zastosowania, błędy oraz podstawy psychologiczne. Przygotuj się po to, aby w trakcie sesji móc być bardziej obecnym.
- Modyfikuj zgodnie z potrzebami klienta. Traktuj opis ćwiczenia jako ramę, a nie klatkę. Możesz skracać, wydłużać, upraszczać, pogłębiać albo łączyć wybrane elementy z innymi technikami.
- Omów doświadczenie z klientem. Po ćwiczeniu zatrzymaj się na refleksję. Zapytaj: Co odkrywasz? Co zauważasz? Co było dla ciebie ważne? Co teraz widzisz inaczej? Jaki wniosek chcesz zabrać z tej pracy?
- Zadbaj o kontynuację. Pomóż klientowi przełożyć wnioski z ćwiczenia na codzienne działanie. Zapytaj, co chce zrobić, sprawdzić lub zacząć uważniej obserwować po sesji. Jaki konkretny krok może

wykonać? Zastanów się również, czy podczas kolejnej sesji warto wrócić do tego doświadczenia, pogłębić jakieś zagadnienie lub temat – być może przez inne powiązane ćwiczenie.

Na zakończenie

Mam nadzieję, że ta książka będzie dla ciebie czymś więcej niż tylko zbiorem gotowych ćwiczeń. Chciałbym, aby stała się inspiracją do tworzenia własnych narzędzi, własnych pytań i własnego stylu pracy.

Wierzę, że narzędzia opisane w tej książce mogą pomóc ci prowadzić sesje bardziej świadomie, twórczo i odważnie. Mogą porządkować proces, pogłębiać refleksję klienta, zapraszać go do doświadczenia i wspierać w przechodzeniu od myślenia do działania.

Jeżeli ta książka sprawi, że choć jedna sesja coachingowa lub mentoringowa stanie się dzięki niej bardziej wartościowa, głębsza i bardziej transformująca dla twojego klienta, uznam, że cel pracy został osiągnięty.

Życzę ci wielu inspirujących sesji, odważnych pytań, mądrego korzystania z narzędzi oraz klientów, którzy dzięki wspólnej pracy odkryją w sobie więcej, niż sami się spodziewali.

Prawo autorskie

Jeśli kupiłeś tę książkę, możesz korzystać z opisanych w niej ćwiczeń w swojej osobistej pracy rozwojowej oraz wykorzystywać je w pracy zawodowej z klientami, w szczególności podczas sesji coachingowych, mentoringowych, superwizyjnych, interwizyjnych oraz innych indywidualnych form pracy rozwojowej.

Oznacza to, że możesz stosować opisane ćwiczenia jako narzędzia wspierające pracę z klientem, dostosowując je do jego potrzeb, sytuacji i celu.

Zakup książki nie oznacza jednak udzielenia licencji na prowadzenie szkoleń, kursów, warsztatów lub innych form nauczania opartych na autorskich treściach tej publikacji ani na przekazywanie uczestnikom jej opisów, instrukcji, przykładów, pytań, grafik, infografik lub innych materiałów w całości lub w części. Nie jest również dozwolone kopiowanie, powielanie, publikowanie, sprzedawanie, rozpowszechnianie ani udostępnianie treści tej książki w całości lub we fragmentach bez pisemnej zgody autora, poza zakresem dozwolonego użytku przewidzianego przepisami prawa.

Ochronie prawa autorskiego podlegają w szczególności autorskie opracowania zawarte w książce: teksty, opisy ćwiczeń, przykłady zastosowania, pytania, struktura prezentacji treści, grafiki, infografiki oraz inne twórcze elementy publikacji.

Jeżeli chcesz wykorzystać materiały z książki do prowadzenia szkoleń, kursów, warsztatów, programów certyfikacyjnych lub innych form nauczania, które obejmują reprodukowanie, prezentowanie lub przekazywanie autorskich treści zawartych w tej publikacji, wymagana jest uprzednia pisemna zgoda autora.

Zastrzeżenie

Opisane ćwiczenia zostały przygotowane w dobrej wierze, w oparciu o doświadczenie zawodowe autora, praktykę coachingową i mentoringową oraz wiedzę psychologiczną. Mogą być pomocne dla wielu osób, jednak nie oznacza to, że będą odpowiednie dla każdego klienta, w każdej sytuacji i na każdym etapie procesu rozwojowego. Czytelnik powinien kierować się własnym rozsądnym osądem, kompetencjami zawodowymi oraz zasadami

etycznymi właściwymi dla swojej profesji. W przypadku wątpliwości dotyczących zastosowania danego ćwiczenia warto skorzystać z superwizji, konsultacji zawodowej lub innej formy profesjonalnego wsparcia.

Książka nie zastępuje psychoterapii, diagnozy psychologicznej, pomocy medycznej, psychiatrycznej, prawnej ani żadnej innej specjalistycznej formy wsparcia. Jeśli problemy osoby korzystającej z ćwiczeń wykraczają poza zakres coachingu lub mentoringu, należy rozważyć skierowanie jej do odpowiedniego specjalisty.

Przykłady opisane w książce są inspirowane rzeczywistymi sytuacjami z praktyki coachingowej i mentoringowej autora, jednak zostały odpowiednio zmodyfikowane w celu ochrony prywatności i tożsamości osób uczestniczących w tych procesach. Imiona, dane pozwalające na identyfikację, okoliczności oraz niektóre elementy historii zostały zmienione. Część przykładów stanowi również połączenie kilku podobnych doświadczeń skompilowanych na potrzeby dydaktyczne. Ewentualne podobieństwo do konkretnych osób lub zdarzeń jest niezamierzone i może mieć charakter przypadkowy.

Autor nie ponosi odpowiedzialności za sposób wykorzystania ćwiczeń przez czytelników ani za decyzje, działania, szkody lub straty wynikające z ich niewłaściwego lub niedostosowanego do sytuacji zastosowania. Jeśli jesteś coachem, mentorem, trenerem, nauczycielem, konsultantem, terapeutą, facylitatorem lub inną osobą wykorzystującą opisane ćwiczenia w pracy z ludźmi, ponosisz odpowiedzialność za sposób ich użycia, za właściwe zakontraktowanie pracy, ocenę adekwatności ćwiczenia do potrzeb klienta oraz za zadbanie o bezpieczeństwo procesu.

Korzystanie z ćwiczeń opisanych w tej książce oznacza akceptację powyższych zasad.

Podstawy psychologiczne

narzędzi coachingowych i mentoringowych

Skąd pochodzi wiedza, która pomaga klientowi zobaczyć więcej i działać świadomiej? Coaching i mentoring jako odrębne formy pracy rozwojowej zaczęły wyraźnie kształtować się dopiero pod koniec XX wieku. Ich korzenie sięgają jednak znacznie głębiej: do psychologii humanistycznej, psychologii sportu, counselingu, terapii Gestalt, podejść poznawczo-behawioralnych, edukacji dorosłych, zarządzania oraz psychologii pozytywnej, łącząc wiele równoległych tradycji myślenia o człowieku.

Raport Izby Coachingu poświęcony genezie coachingu podkreśla, że nie ma on jednego prostego początku[1]. W obecnej formie powstał jako efekt wzajemnego oddziaływania wielu koncepcji, które pojawiały się niezależnie od siebie.

To ważna perspektywa dla tej książki. Narzędzia, które w niej proponuję, nie są przypadkowym zbiorem aktywności mających uatrakcyjnić sesje. Każde z nich można powiązać z określonym podejściem do człowieka: z tym, jak działa jego umysł, jak powstają przekonania, jak kształtuje się poczucie sprawczości, dlaczego ludzie powtarzają stare schematy i co pomaga im przechodzić od refleksji do działania.

Wiele narzędzi coachingowych i mentoringowych powstaje na styku wiedzy psychologicznej, doświadczenia praktyków, obserwacji klientów, dorobku różnych szkół pracy rozwojowej oraz twórczej adaptacji istniejących modeli. Chcę jednak wyraźnie podkreślić, że za dobrym ćwiczeniem stoi coś więcej niż atrakcyjna forma. Stoi za nim określone rozumienie człowieka.

Gdy klient pracuje z wartościami, odwołujemy się do wiedzy o potrzebach, motywacji, sensie i wyborach. Gdy przygląda się swoim przekonaniom, korzystamy z dorobku psychologii poznawczej i podejść

[1] Izba Coachingu (2019). *Raport: Geneza coachingu*. Izba Coachingu.

poznawczo-behawioralnych. Gdy ustawia problem w przestrzeni albo pracuje z ciałem, dotykamy tego, co Gestalt wniósł do rozumienia doświadczenia „tu i teraz". Gdy planuje mały eksperyment między sesjami, korzysta z logiki uczenia się przez doświadczenie. Gdy rozpoznaje zasoby, mocne strony i chwile przepływu, sięgamy do psychologii pozytywnej.

Ćwiczenia opisane w tej książce układają się w dwie ważne ścieżki pracy coachingowej i mentoringowej. Pierwsza odnosi się do **zarządzania sobą**: świadomości życia, czasu, priorytetów, wartości, spójności i efektywności. Druga dotyczy **pewności siebie**: pracy z zasobami, wewnętrznym dialogiem, przekonaniami, krytykiem wewnętrznym, ciałem oraz stanem gotowości do działania. Dzięki temu książka stanowi praktyczną mapę pracy z klientem, który chce zobaczyć więcej, lepiej rozumieć siebie, odzyskać sprawczość i przejść od refleksji do świadomego działania.

Z perspektywy praktyka

Piszę ten rozdział jako praktyk, nauczyciel coachingu i mentoringu, superwizor oraz osoba, która od lat obserwuje, jak konkretne narzędzia działają podczas prawdziwych sesji z prawdziwymi ludźmi i ich prawdziwymi dylematami.

Przez lata pracy w Akademii Leona Koźmińskiego, Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz Norman Benett Academy spotkałem tysiące studentów, coachów, mentorów, menedżerów i klientów. Przeprowadziłem tysiące godzin coachingu, mentoringu i superwizji. Uczestniczyłem w setkach godzin konferencji, szkoleń i spotkań, podczas których poznawałem nowe narzędzia, nowe modele i nowe języki opisywania zmiany. Z tej perspektywy coraz mocniej widzę, że teoria psychologiczna staje się naprawdę użyteczna dopiero wtedy, gdy pomaga nam **świadomiej spotkać człowieka**, a nie tylko lepiej nazwać zjawisko.

Dlatego obok opisu nurtów psychologicznych i ich zastosowania w ćwiczeniach dodaję również moje osobiste spojrzenie: jak rozumiem tę wiedzę, co z niej biorę do praktyki i na co zwracam uwagę, gdy uczę innych korzystania z narzędzi coachingowych i mentoringowych.

Ważna uwaga: coaching nie jest psychoterapią. Coach korzysta z wiedzy psychologicznej jako **mapy człowieka**, a nie narzędzia diagnozy, leczenia czy interwencji klinicznej. Jeśli potrzeby klienta wykraczają poza obszar coachingu lub mentoringu, profesjonalną odpowiedzią są praca w granicach własnych kompetencji, rozmowa z superwizorem oraz – jeśli to potrzebne – skierowanie klienta do odpowiedniego specjalisty.

Krótka oś czasu: od psychologii do coachingu

Zanim przejdę do szczegółowego opisu najważniejszych nurtów, warto spojrzeć na całość chronologicznie. Poniższa oś czasu pokazuje, jak wiele szkół psychologicznych, terapeutycznych i rozwojowych złożyło się na współczesny coaching. Nie oznacza to, że coaching stanowi formę terapii ani że przejął te nurty wprost. Chodzi raczej o to, że korzysta z wybranych idei i narzędzi: pracy z relacjami, świadomością, przekonaniami, komunikacją, zasobami, ciałem, emocjami, systemem i procesem uczenia się.

Ilustracja 1 pokazuje skróconą oś czasu najważniejszych inspiracji, które prowadzą od psychologii, terapii, edukacji dorosłych i zarządzania do współczesnego coachingu. Punktem wyjścia do opracowania tej osi czasu była chronologia przedstawiona w raporcie Izby Coachingu. Rozbudowałem ją o dodatkowe nurty, źródła i konteksty, aby poszerzyć obraz.

1898	**Norman Triplett**	Wpływ rywalizacji i obecności innych na działanie
1926	**Coleman Griffith**	Koncentracja, przygotowanie mentalne, pewność siebie
1942	**Carl Rogers**	Empatia, słuchanie, autonomia klienta
1950-55	**Mace, Drucker, Katz**	Cele, odpowiedzialność i rozwój kompetencji
1955-76	**Albert Ellis, Aaron Beck**	Przekonania, interpretacje, eksperymenty
1950-60	**Eric Berne, Virginia Satir**	Role, komunikacja i wzorce relacyjne
1969	**Fritz Perls – Gestalt**	Świadomość, kontakt i doświadczenie „tu i teraz”
1969-88	**Bowlby, Ainsworth**	Bezpieczeństwo, zaufanie i więź w relacji
1974	**Timothy Gallwey – *Inner Game***	Praca z wewnętrznymi przeszkodami
1975	**Bandler, Grinder – NLP**	Modelowanie i zmiana perspektywy
1978	**Eugene Gendlin – *Focusing***	Odczucia z ciała i rozpoznawanie znaczenia
1979	**Jon Kabat-Zinn – MBSR**	Uważność i obserwowanie własnych reakcji
1982	**Arnold Mindell – *Process Work***	Proces wtórny i podwójne sygnały
1983	**Marshall Rosenberg – NVC**	Potrzeby, uczucia i świadoma komunikacja

1984	**David Kolb**	Doświadczenie, refleksja i eksperymentowanie
1990	**Csíkszentmihályi – Flow**	Zaangażowanie, koncentracja i przepływ
lata 90.	**Hayes i współpr. – ACT**	Akceptacja, wartości i elastyczne działanie
1998	**Martin Seligman**	Psychologia pozytywna: zasoby i dobrostan
2002+	**Fred Luthans – PsyCap**	Nadzieja, sprawczość, odporność i optymizm
2003+	**Kristin Neff**	Samowspółczucie i dialog z krytykiem
2006	**Carol Dweck – Mindset**	Rozwój kompetencji i uczenie się na błędach
2006+	**Tal Ben-Shahar**	Dobrostan, szczęście i praktyka uważnego życia
2011	**Martin Seligman – PERMA**	Pięć wymiarów dobrostanu
2020+	**Mikrocoaching i technologia**	Małe kroki i refleksja między sesjami

Ilustr. 1. Od psychologii do coachingu. Co coaching przejął z poszczególnych nurtów. Kolory wskazują na dominującą kategorię inspiracji. Niektóre podejścia łączą kilka kategorii.

1 – Humanistyczne i transpersonalne **2 – Poznawczo-behawioralne**
3 – Systemowe i relacyjne **4 – Doświadczeniowe i uczenie się**
5 – Język zmiany i komunikacja **6 – Psychologia pozytywna**
7 – Ciało, neurobiologia i uważność

Poniżej więcej informacji o kluczowych publikacjach i ideach:

- 1926 – Coleman Griffith, *The Psychology of Coaching*. To jedno z pierwszych ujęć pracy nad potencjałem, charakterem i efektywnością człowieka w kontekście sportu. Coaching zawdzięcza temu nurtowi przekonanie, że rozwój dotyczy nie tylko techniki działania, lecz także koncentracji, motywacji, pewności siebie i pracy z wewnętrznymi przeszkodami.
- 1942 – Carl Rogers, *Counseling and Psychotherapy*. To ważny krok w stronę podejścia niedyrektywnego i skoncentrowanego na kliencie. Coaching przejął z tej tradycji szacunek dla autonomii klienta, aktywne słuchanie, empatię oraz przekonanie, że klient jest współtwórcą procesu, a nie biernym odbiorcą porad.
- 1950 – Myles L. Mace: *The Growth and Development of Executives*. Wskazuje coaching jako jedną z metod wspierania rozwoju zawodowego pracowników. W jego ujęciu coaching jest jeszcze bliski doradztwu i relacji mentor–uczeń, a odpowiedzialność za rozwój pracownika w dużej mierze spoczywa na kadrze menedżerskiej. To jeden z wczesnych przykładów wykorzystania coachingu jako narzędzia rozwoju i podnoszenia efektywności w organizacji.
- 1951 – Carl Rogers i terapia skoncentrowana na kliencie. Coaching przejął z tego nurtu zaufanie do klienta, niedyrektywność, empatię, aktywne słuchanie, autentyczność i bezwarunkowy szacunek.
- 1953 – Eric Berne i analiza transakcyjna. Coaching zawdzięcza jej prosty język opisu komunikacji, stanów Ja, gier psychologicznych, skryptów i powtarzalnych wzorców relacyjnych.
- 1954 – Peter Drucker, *The Practice of Management*. Jednym z ważnych wątków książki jest zarządzanie przez cele i samokontrolę. Idee Druckera wpłynęły na rozwój nowoczesnego zarządzania oraz na sposób myślenia o odpowiedzialności menedżera za cele, rozwój i efektywność pracowników – obszary, które później stały się istotne również dla coachingu biznesowego.

- 1955 – Robert L. Katz publikuje artykuł *Skills of an Effective Administrator*. Wyróżnia w nim trzy podstawowe grupy umiejętności menedżerskich: techniczne, społeczne i konceptualne. Jego podejście zwróciło uwagę na rozwój kompetencji menedżerskich jako proces (nie jako cechy osobowości lidera), co dobrze koresponduje z późniejszym podejściem coachingowym do rozwoju kadry zarządzającej.
- 1961 – Carl Rogers, *On Becoming a Person*. Jedno z najważniejszych dzieł psychologii humanistycznej, pokazujące rozwój jako proces „stawania się osobą": bardziej autentyczną, świadomą własnego doświadczenia, zdolną do zaufania sobie i odpowiedzialnego wyboru.
- 1962 – Virginia Satir i terapia rodzinna. Z tego podejścia coaching czerpie świadomość znaczenia komunikacji, ról, samooceny i funkcjonowania człowieka w systemie relacji.
- 1969 – Fritz Perls i Gestalt. Gestalt wniósł do coachingu koncentrację na doświadczeniu „tu i teraz", świadomości ciała, emocjach, odpowiedzialności, samoobserwacji i kontakcie z tym, co dzieje się w danej chwili.
- 1969 – John Bowlby, Mary Ainsworth i teoria przywiązania. Bowlby publikuje trylogię *Attachment and Loss* w latach 1969–1980, Ainsworth ze współpracownikami opisuje wzorce przywiązania w książce *Patterns of Attachment* (1978), a w 1988 roku Bowlby rozwija znaczenie bezpiecznej bazy w książce *A Secure Base*. Teoria przywiązania przypomina coachingowi, że rozwój klienta dokonuje się w relacji, w której ważne są bezpieczeństwo, zaufanie, autonomia i możliwość eksplorowania nowych zachowań bez nadmiernego lęku przed oceną. W praktyce pomaga lepiej rozumieć, jak klient reaguje na bliskość, dystans, feedback, konflikt, zależność, samodzielność i ryzyko zmiany.
- 1970 – Paul MacLean i teoria mózgu trójjedynego (ang. *triune brain*; koncepcja rozwijana od lat 60.). Ten nurt pomógł

popularyzować myślenie o tym, że reakcje człowieka nie są wyłącznie racjonalne, ale związane także z emocjami, instynktami, poczuciem bezpieczeństwa i automatycznymi odruchami organizmu.

- 1973 – Milton H. Erickson i terapia ericksonowska. Coaching zaczerpnął z tego podejścia wiarę w zasoby klienta, pracę z metaforą, językiem, sugestią, wyjątkami i nieoczywistymi sposobami docierania do rozwiązań.
- 1974 – Timothy Gallwey i „wewnętrzna gra". Z koncepcji Gallweya coaching przejął pracę z wewnętrznymi przeszkodami: lękiem, zwątpieniem, napięciem, nadmierną kontrolą i ograniczającymi przekonaniami.
- 1974 – Frank Farrelly i terapia prowokatywna. Ten nurt pokazał, że humor, prowokacja i życzliwe konfrontowanie mogą czasem pomóc klientowi zobaczyć własne schematy z nowej perspektywy – pod warunkiem dużej uważności, etyki i dobrej relacji.
- 1975 – Richard Bandler, John Grinder i programowanie neurolingwistyczne. NLP wniosło do coachingu modelowanie skutecznych strategii, techniki wizualizacyjne, zmianę perspektywy, „kotwiczenie" – czyli tworzenie bodźca wyzwalającego pożądany stan emocjonalny – i „przeramowanie" – czyli spojrzenie na problem w innym kontekście.
- 1977 – Alan L. Frohman i John P. Kotter, *Coaching and Counseling: How You Can Improve the Way It's Done*. To ważny tekst dla rozwoju coachingu w organizacjach, pokazujący coaching i counseling jako praktyczne formy wspierania pracowników, prowadzenia rozmów rozwojowych, udzielania informacji zwrotnej i wzmacniania efektywności w miejscu pracy.
- 1978 – Eugene Gendlin, *Focusing*. Gendlin opisuje w tej książce metodę pracy z tzw. *felt sense* – subtelnym, cielesnym poczuciem znaczenia sytuacji, problemu lub doświadczenia. Z tej perspektywy coaching i praca rozwojowa mogą czerpać większą uważność na to, co klient odczuwa w ciele, ale czego jeszcze nie potrafi jasno

nazwać. Focusing przypomina, że ważna informacja o decyzji, relacji, napięciu lub kierunku działania może pojawiać się nie tylko w logicznej analizie, lecz także w odczuciach, obrazach, metaforach, intuicji i cichych sygnałach płynących z doświadczenia klienta.

- 1982 – Arnold Mindell, *Dreambody: The Body's Role in Revealing the Self* – rozwinięcie podejścia znanego później jako *process work*. Z tej perspektywy coaching i praca rozwojowa mogą czerpać uważność na to, co ujawnia się nie tylko w słowach klienta, lecz także w sygnałach z ciała, napięciach, obrazach, symbolach, rolach i dynamice konfliktu. *Process work* przypomina, że czasem ważna treść procesu pojawia się „na marginesie" rozmowy: w pauzie, geście, śnie, metaforze, sprzeczności albo emocji, której klient początkowo nie traktuje jako istotnej.
- 1983 – Marshall Rosenberg i *non-violent communication* (NVC). Porozumienie bez przemocy wniosło do coachingu język potrzeb, uczuć, obserwacji i próśb. Jest szczególnie ważne w pracy z komunikacją, granicami, konfliktem i relacjami.
- 1991 – Martin Seligman i psychologia pozytywna. Psychologia pozytywna wzmocniła coachingowe zainteresowanie zasobami, mocnymi stronami, odpornością, dobrostanem, optymizmem, sensem i rozkwitem.
- 1991 – Jon Kabat-Zinn i *mindfulness-based stress reduction*. MBSR oraz mindfulness wniosły do coachingu praktykę uważności, zatrzymania, obserwacji własnych myśli i emocji oraz świadomego wychodzenia z automatycznych reakcji.
- 1993 – Bert Hellinger i terapia systemowa. Podejścia systemowe pomogły coachingowi wyraźniej zobaczyć człowieka w kontekście: rodziny, organizacji, zespołu, ról, lojalności, zależności i niewidocznych dynamik systemowych.
- 2001 – Stephen Porges i teoria poliwagalna. Teoria ta wniosła do pracy rozwojowej większą świadomość układu nerwowego,

regulacji, poczucia bezpieczeństwa, zamrożenia, pobudzenia i znaczenia relacyjnego kontaktu.

- 2002 – PsyCap i kapitał psychologiczny. Fred Luthans i współpracownicy rozwijają koncepcję kapitału psychologicznego jako ważnego nurtu pozytywnego zachowania organizacyjnego. PsyCap opisuje cztery pozytywne zasoby człowieka, znane jako model HERO: nadzieję, poczucie własnej skuteczności, odporność psychiczną oraz optymizm. Coaching czerpie z tej koncepcji koncentrację na zasobach klienta, jego sprawczości, zdolności radzenia sobie z trudnościami, wytrwałości w realizacji celów i budowaniu bardziej wspierającego nastawienia wobec przyszłości.
- 2006 – Carol Dweck i nastawienie na rozwój (*growth mindset*). Dweck opisała dwa sposoby myślenia o własnych możliwościach: nastawienie na stałość, w którym zdolności i inteligencja są traktowane jako wrodzone i niezmienne, oraz nastawienie na rozwój, w którym kompetencje można rozwijać przez wysiłek, uczenie się, informację zwrotną i zmianę strategii działania. Coaching czerpie z tej koncepcji pracę z przekonaniami klienta o sobie, z językiem „jeszcze nie umiem", z gotowością do eksperymentowania oraz z traktowaniem błędów jako informacji zwrotnej, a nie jako dowodu braku zdolności.
- 2010 – elastyczność psychologiczna / ACT (*Acceptance and Commitment Therapy*) i trzecia fala CBT (*Cognitive Behavioral Therapy*). Koncepcja elastyczności psychologicznej pokazuje, że zdrowe funkcjonowanie nie polega na braku trudnych myśli, emocji czy napięcia, lecz na zdolności pozostawania w kontakcie z bieżącym doświadczeniem oraz podejmowania działań zgodnych z wartościami. Coaching czerpie z tego podejścia pracę z dystansem do myśli, akceptacją emocji, kontaktem z chwilą obecną, wartościami i zaangażowanym działaniem mimo dyskomfortu.
- 2011 – Martin Seligman i PERMA. Seligman porządkuje koncepcję

dobrostanu wokół pięciu elementów modelu PERMA: pozytywnych emocji, zaangażowania, relacji, sensu i osiągnięć. Coaching czerpie z tego modelu język pracy z dobrostanem klienta: pomaga mu zauważać nie tylko cele i efekty, lecz także jakość życia, relacje, poczucie sensu, zaangażowanie oraz te obszary codzienności, które wzmacniają energię, odporność i satysfakcję.

- 2010–2015 – Kristin Neff i samowspółczucie (*self-compassion*). Badania Neff nad samowspółczuciem pokazują, jak ważne dla dobrostanu i rozwoju jest traktowanie siebie z życzliwością, szczególnie w momentach błędu, porażki, wstydu lub poczucia niewystarczalności. Coaching czerpie z tej koncepcji język pracy z wewnętrznym krytykiem, perfekcjonizmem, samokrytyką i wstydem, pomagając klientowi przechodzić od surowej samooceny do bardziej wspierającego, realistycznego i życzliwego dialogu wewnętrznego.
- 2020+ – mikrocoaching i coaching wspierany technologią. Rozwój narzędzi cyfrowych, aplikacji, platform edukacyjnych, dzienników refleksji, infografik, chatbotów i krótkich interwencji rozwojowych sprawił, że coaching coraz częściej wychodzi poza samą sesję. Mikrocoaching wspiera klienta w małych krokach, utrwalaniu wniosków, budowaniu mikronawyków i regularnej refleksji między spotkaniami. Coaching wspierany technologią nie zastępuje relacji coachingowej, ale może wzmacniać ciągłość procesu, dostępność narzędzi, monitorowanie postępów oraz przekładanie refleksji na codzienne działanie.

W dalszej części rozdziału rozwijam te nurty, które najmocniej wspierają ćwiczenia opisane w książce. Czytelnik może czytać je chronologicznie – jako historię prowadzącą od psychologii do coachingu – albo praktycznie, korzystając z mapy siedmiu obszarów inspiracji: humanistycznych, poznawczo-behawioralnych, systemowych, doświadczeniowych, komunikacyjnych, pozytywnych oraz cielesno-neurobiologicznych.

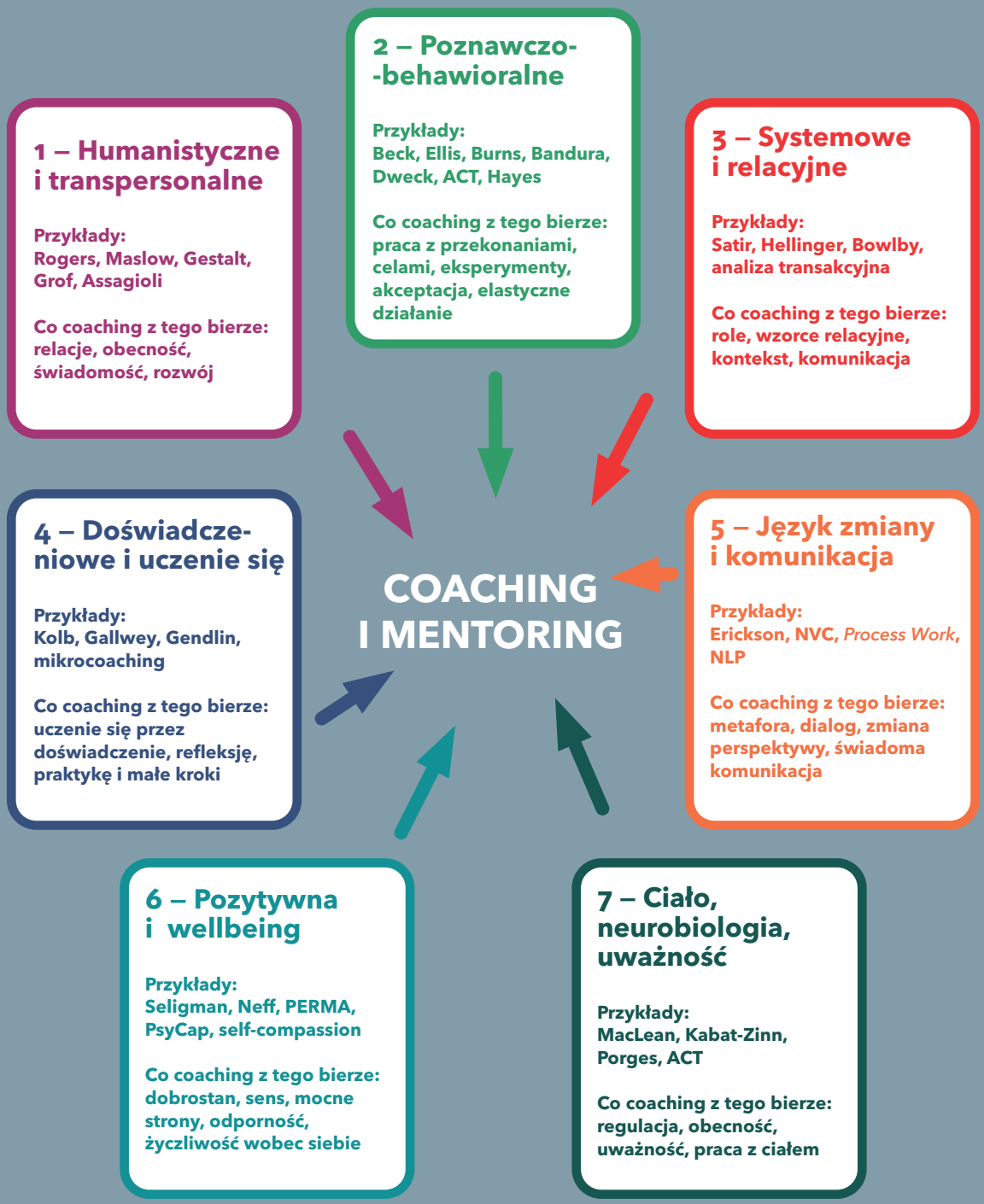
Mapa inspiracji coachingowych

Przedstawiona w tym rozdziale mapa nie jest akademickim podziałem nurtów psychologicznych. W klasycznych podręcznikach spotkamy inne porządki: psychodynamiczny, behawiorystyczny, poznawczy, humanistyczny, biologiczny, ewolucyjny czy społeczno-kulturowy. Taki podział służy przede wszystkim opisaniu głównych perspektyw wyjaśniania ludzkiego zachowania.

W tej książce interesuje mnie jednak inne pytanie. Nie tylko: „Z jakiego nurtu psychologii pochodzi dana teoria?", ale przede wszystkim: „Co z tej teorii może być użyteczne w pracy coachingowej i mentoringowej?". Dlatego proponuję autorską mapę inspiracji coachingowych, która pokazuje nurty, podejścia i modele, które szczególnie mocno wpłynęły na sposób prowadzenia pracy coachingowej i mentoringowej.

Z tej perspektywy można wyróżnić siedem dużych obszarów inspiracji:

1. **Humanistyczne i transpersonalne** – relacje, empatia, autentyczność, samoaktualizacja, sens i rozwój wewnętrzny.
2. **Poznawczo-behawioralne** – przekonania, automatyczne myśli, cele, eksperymenty, zachowanie i nawyki.
3. **Systemowe i relacyjne** – role, wzorce komunikacji, kontekst rodzinny, organizacyjny i społeczny.
4. **Doświadczeniowe i uczenie się** – uczenie się przez doświadczenie, refleksję, eksperymentowanie i praktykę.
5. **Język zmiany i komunikacja** – metafora, pytania, dialog, praca z potrzebami, narracją i zmianą perspektywy.
6. **Psychologia pozytywna i wellbeing** – mocne strony, dobrostan, odporność, przepływ, nadzieja i sens.
7. **Ciało, neurobiologia i uważność** – regulacja, obecność, bezpieczeństwo, stres, oddech i sygnały płynące z ciała.



Ilustr. 2. Główne inspiracje coachingu. Coaching nie jest osobnym nurtem psychologii, lecz praktyką integrującą różne źródła wiedzy o człowieku, zmianie i rozwoju.

Taki podział ma charakter praktyczny. Nie chodzi w nim o stworzenie nowej klasyfikacji psychologii, lecz o pokazanie, z jakich źródeł czerpią coaching i mentoring. Wiele podejść należy jednocześnie do kilku obszarów. Na przykład Gestalt można łączyć z psychologią humanistyczną, pracą doświadczeniową i pracą z ciałem. Analiza transakcyjna dotyczy komunikacji, ale jednocześnie pomaga rozumieć wzorce relacyjne i wewnętrzne role. Psychologia pozytywna obejmuje dobrostan, ale także motywację, odporność i mocne strony.

Dla mnie jako praktyka ten podział jest użyteczny, ponieważ pomaga studentom i coachom zobaczyć, że ćwiczenie nie jest oderwaną techniką. Każde narzędzie uruchamia określony mechanizm: czasem poznawczy, czasem emocjonalny, czasem relacyjny, czasem cielesny, a czasem egzystencjalny. Im lepiej coach rozumie, z jakiego obszaru wiedzy korzysta, tym świadomiej może dobrać ćwiczenie do klienta i jego aktualnej potrzeby.

Główne źródła inspiracji coachingowych i mentoringowych

Poniższa część rozwija mapę przedstawioną na Ilustracji 2. Omawiam w niej najważniejsze nurty, koncepcje i podejścia, które wpłynęły na współczesny coaching i mentoring oraz na sposób projektowania ćwiczeń opisanych w tej książce. Każdy z tych nurtów pokazuję z perspektywy praktyka: skąd się wywodzi, jakie wnosi założenia, co coaching i mentoring mogą z niego czerpać oraz jak łączy się z konkretnymi narzędziami pracy z klientem.

Narzędzia

Zakres I:
Lepsze zarządzanie sobą

Zakres II:
Większa pewność siebie

I

Lepsze zarządzanie sobą

Żyjemy w świecie, który nieustannie domaga się naszej uwagi. Każdego dnia próbujemy pogodzić pracę, życie rodzinne, relacje, zdrowie, odpoczynek, rozwój osobisty, obowiązki, oczekiwania innych ludzi i własne pragnienia. Mamy dostęp do ogromnej ilości informacji, bodźców, możliwości i zadań, ale jednocześnie coraz częściej brakuje nam ciszy, przestrzeni, jasności i kontaktu z tym, co naprawdę ważne.

Nieprzypadkowo właśnie od zarządzania sobą zaczynam pierwszą część tej książki. Z mojego doświadczenia wynika, że jest to jeden z najczęstszych tematów, z jakimi klienci przychodzą na sesje coachingu i mentoringu. Czasem mówią wprost: „chcę lepiej zarządzać czasem", „mam za dużo na głowie", „nie wiem, od czego zacząć", „gubię priorytety". Czasem temat pojawia się pośrednio – jako przeciążenie, rozproszenie, brak energii, trudność w podejmowaniu decyzji, życie pod presją cudzych oczekiwań albo poczucie, że mimo wielu działań nie posuwamy się w naprawdę ważnym kierunku.

Do tego dochodzi sztuczna inteligencja, która zmienia sposób, w jaki pracujemy, uczymy się, komunikujemy i podejmujemy decyzje. AI może być ogromnym wsparciem: pomaga porządkować informacje, tworzyć pomysły, analizować dane, przygotowywać materiały i oszczędzać czas. Jednocześnie może zwiększać tempo życia, liczbę bodźców, presję bycia ciągle skutecznym i poczucie, że powinniśmy robić jeszcze więcej, szybciej i lepiej. Dlatego w świecie nowych technologii zarządzanie sobą staje się jeszcze ważniejsze.

W takim świecie zarządzanie sobą nie może oznaczać wyłącznie lepszej organizacji kalendarza, sprawniejszego planowania dnia czy szybszego wykonywania zadań. Oczywiście czas, priorytety i planowanie są ważne. Ale z psychologicznego punktu widzenia lepsze zarządzanie sobą zaczyna się głębiej: od świadomości własnych potrzeb, wartości, emocji, ograniczeń, zasobów, energii i sposobu podejmowania decyzji.

Człowiek, który lepiej zarządza sobą, nie tylko „robi więcej". Czasem przeciwnie — zaczyna robić mniej, ale świadomiej. Uczy się odróżniać to, co pilne, od tego, co naprawdę ważne. Zaczyna widzieć, które działania wynikają z jego wartości, a które z presji, lęku, przyzwyczajenia albo potrzeby spełniania oczekiwań innych. Rozpoznaje, gdzie traci energię, a gdzie ją odzyskuje. Zauważa, które obszary życia są zaniedbane, które wymagają troski, które mogą stać się źródłem siły.

W coachingu i mentoringu lepsze zarządzanie sobą oznacza więc pracę z całym człowiekiem, a nie tylko z jego listą zadań. Klient może przyjść z tematem organizacji czasu, ale pod spodem często pojawiają się pytania o granice, poczucie odpowiedzialności, perfekcjonizm, potrzebę uznania, trudność w odpoczywaniu, brak jasności celu albo życie w ciągłym reagowaniu na potrzeby innych. Czasem problemem nie jest brak narzędzi do planowania, ale brak kontaktu ze sobą: z tym, czego naprawdę chcę, na co mam wpływ, z czego mogę zrezygnować i co chcę wybrać świadomie.

Lepsze zarządzanie sobą wymaga także pracy z emocjami i myślami. W dzisiejszym świecie wielu ludzi funkcjonuje w ciągłym napięciu: myślą o pracy, gdy są w domu; myślą o domu, gdy są w pracy; porównują się z innymi; obawiają się, że nie robią wystarczająco dużo; próbują sprostać wielu rolom jednocześnie. W takiej sytuacji ćwiczenia coachingowe mogą pomóc klientowi zatrzymać się, zobaczyć szerszy obraz, uporządkować wewnętrzny chaos i wrócić do pytania: co jest teraz naprawdę ważne?

Dobre zarządzanie sobą nie polega więc na kontroli wszystkiego. Polega raczej na odzyskiwaniu wpływu tam, gdzie jest on możliwy. Na świadomym wybieraniu działań, które są zgodne z wartościami. Na umiejętności stawiania granic. Na dbaniu o własną energię. Na zauważaniu, kiedy działam automatycznie, a kiedy świadomie wybieram. Na przechodzeniu od rozproszenia do jasności, od przeciążenia do priorytetów, od chaosu do następnego sensownego kroku.

Dlatego ten temat otwiera pierwszą część książki. Lepsze zarządzanie sobą jest fundamentem wielu innych procesów rozwojowych. Bez niego trudno konsekwentnie realizować cele, budować nawyki, podejmować decyzje, dbać o siebie, rozwijać pewność siebie czy utrzymywać motywację w czasie. To obszar, od którego bardzo często zaczyna się świadoma zmiana.

Jako coach lub mentor, pracując z tym obszarem, pomagasz klientowi nie tylko lepiej zorganizować życie, ale także lepiej je zobaczyć. Pomagasz mu rozpoznać, co go prowadzi, co go zatrzymuje, co go wzmacnia, a co oddala od tego, co naprawdę ważne. Nie chodzi o to, aby zaprojektować klientowi idealne życie. Chodzi o to, aby pomóc mu zyskać większą świadomość, odpowiedzialność i sprawczość.

W tej części znajdziesz 10 sprawdzonych ćwiczeń, które mogą pomóc klientowi lepiej zarządzać sobą: zobaczyć swoje życie z szerszej perspektywy, uporządkować cele, wartości, priorytety, czas, zasoby i kierunek działania. Zapraszam Cię do korzystania z nich nie jak z gotowych recept, ale jak z praktycznych map, które pomagają klientowi zatrzymać się, zobaczyć więcej i przejść od refleksji do bardziej świadomego działania.

Ćwiczenie 3

Odmierzanie życia

Sprawdź, na co poświęcasz czas i energię

„Odmierzanie życia" to ćwiczenie, które pomaga klientowi przeanalizować codzienne aktywności i odpowiedzieć na kluczowe pytanie: „Które z powtarzanych działań przynoszą mi radość i poczucie sensu, a które jedynie pochłaniają energię?".



Cel ćwiczenia

W dzisiejszym świecie wiele osób odczuwa chroniczny brak czasu. Wydaje się, że dni mijają coraz szybciej, a my nie mamy chwili, by zatrzymać się i zastanowić nad tym, na co rzeczywiście poświęcamy nasz czas. „Odmierzanie życia" to ćwiczenie, które pozwala przeanalizować codzienne aktywności i odpowiedzieć na kluczowe pytanie: które z nich przynoszą nam radość i sens, a które jedynie pochłaniają naszą energię?

Opis ćwiczenia

To ćwiczenie, opracowane przez Tala Ben-Shahara, umożliwia klientowi analizę swoich codziennych zajęć i ocenę, które są dla niego najbardziej przyjemne i znaczące. Klient przez tydzień notuje swoje codzienne aktywności, a następnie ocenia je pod kątem przyjemności i sensu. Ćwiczenie to pomaga w identyfikacji schematów w życiu codziennym i w podejmowaniu decyzji, jak optymalnie zarządzać czasem, aby zwiększyć poczucie szczęścia i satysfakcji.

Przykład zastosowania

Często spotykam klientów, którzy twierdzą, że nie mają na nic czasu. Mówią: „Gdybym mniej pracował, w końcu zadbałbym o siebie", „Gdybym miał mniej obowiązków, mógłbym rozwijać pasje, zadbać o zdrowie i relacje". Ale czy rzeczywiście chodzi o brak czasu, czy raczej o brak priorytetów?

Jednym z takich klientów była Monika – trzydziestoletnia menedżerka, która przyszła na sesję coachingową, skarżąc się na przepracowanie i brak satysfakcji z życia. Powiedziała: „Nie mam czasu na nic – ani na odpoczynek,

ani na rodzinę. A przecież wszystko, co robię, powinno prowadzić mnie do szczęścia. Tylko… jakoś nie czuję się szczęśliwa".

Zaproponowałem jej ćwiczenie „Odmierzanie życia". Pierwszym krokiem było przypomnienie sobie, jak wyglądał jej ostatni tydzień. Poprosiłem, aby rozpisała każdą aktywność w odstępach co 30 minut – od przygotowania śniadania, przez pracę, spotkania, powrót do domu, odpoczynek, pasje, po media społecznościowe i inne codzienne zajęcia.

Ćwiczenie przeprowadziłem w sali szkoleniowej, gdzie korzystałem z flip-chartu. Poprosiłem Monikę, aby zapisywała każdy dzień na oddzielnej planszy, a następnie wieszała je na ścianie za pomocą magnesów. Po 45 minutach mogła zobaczyć swój tydzień w całości – miała dokładnie rozpisane, jak spędzała czas każdego dnia.

Gdy wszystkie dni były już opisane, przyszła pora na analizę. Zaprosiłem Monikę, by na ósmej planszy stworzyła zbiorcze podsumowanie, w którym zsumowała czas poświęcony na poszczególne aktywności. Pamiętam jej zdziwienie, gdy spojrzała na podsumowanie i powiedziała z niedowierzaniem: „To ja aż tyle czasu spędzam na oglądaniu Netflixa?". To był przełomowy moment. Teraz kluczowym krokiem było ocenienie każdej aktywności pod kątem dwóch kluczowych wartości:

- **Przyjemność.** Jaką radość czerpała z danej czynności? (Ocena od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak przyjemności, a 5 maksymalną satysfakcję).
- **Poczucie sensu.** Jakie znaczenie miała dana aktywność? (Ocena od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak sensu, a 5 głębokie znaczenie).

Monika była zaskoczona wynikami. Odkryła, że znaczną część czasu spędzała na działaniach, które nie dawały ani satysfakcji, ani poczucia sensu.

Były to przede wszystkim bezrefleksyjne przeglądanie mediów społecznościowych, oglądanie seriali oraz uczestniczenie w spotkaniach, które nie wnosiły niczego wartościowego w jej życie.

Kiedy spojrzała na tabelę, zaczęła zauważać pewne wzorce. Z jednej strony miała zajęcia, które sprawiały jej przyjemność (np. wieczory z książką czy spotkania z przyjaciółmi), ale nie zawsze nadawały jej życiu głębszego sensu. Z drugiej – były aktywności, które miały ogromne znaczenie dla jej przyszłości (np. rozwój zawodowy), ale nie przynosiły natychmiastowej satysfakcji. Jednak najwięcej czasu spędzała na działaniach, które nie dawały jej ani jednego, ani drugiego.

Dzięki tej analizie podjęła świadomą decyzję.

> Ograniczyła czas na oglądanie filmów i media społecznościowe, ponieważ dostrzegła, że pochłaniają one godziny bez większej wartości.
> Przeznaczyła więcej czasu na rodzinę i hobby, które wcześniej spychała na dalszy plan.
> Wprowadziła nowe rutyny, które były zarówno przyjemne, jak i miały znaczenie, np. poranne spacery i codzienne 15 minut nauki nowej umiejętności.

Dlaczego to ćwiczenie działa?

Ćwiczenie „Odmierzanie życia" działa, ponieważ:

- pomaga uświadomić sobie rzeczywiste wykorzystanie czasu – zamiast jedynie *czuć*, że nie ma się na nic czasu, klient widzi faktyczne liczby,
- pozwala zobaczyć, które aktywności dają przyjemność, a które mają znaczenie – dzięki temu łatwiej podjąć decyzję o zmianach,

- motywuje do wprowadzania świadomych zmian – zamiast chaotycznie próbować „znaleźć czas", klient uczy się eliminować aktywności, które go pochłaniają, ale nie niosą żadnych wartości,
- daje poczucie kontroli – zamiast być ofiarą „braku czasu", klient zaczyna zarządzać swoim dniem w sposób, który przynosi mu więcej satysfakcji.

Pełna instrukcja ćwiczenia

To ćwiczenie pomoże klientowi rozpoznać wzorce w codziennym życiu i zacząć świadomie zarządzać czasem. Zamiast jedynie reagować na to, co przynosi dzień, klient zacznie podejmować decyzje w oparciu o to, co naprawdę ma dla niego znaczenie. Umożliwi mu lepsze zrozumienie, na co przeznacza swój czas, które aktywności przynoszą mu przyjemność, a które niosą za sobą sens i długofalowe korzyści. Może okazać się punktem zwrotnym w jego podejściu do pracy, odpoczynku i życiowych priorytetów. Dzięki tej refleksji klient odzyska poczucie kontroli – to on zacznie decydować, jak chce żyć i czym chce się zajmować.

Krok 1: Tygodniowy dziennik czasu

Poproś klienta, by każdego wieczoru zapisał, na co przeznaczył czas w ciągu dnia. Nie musi notować każdej minuty – wystarczy ogólna analiza, np.:

- 30 minut – przeglądanie social mediów,
- 1,5 godziny – praca nad raportem,
- 2 godziny – spotkania służbowe,
- 1 godzina – trening,
- 1 godzina – czas z rodziną.

ODMIERZANIE **ŻYCIA**

IMIĘ **DATA**

	AKTYWNOŚĆ	SENS	PRZYJEMNOŚĆ	CZAS/TYDZIEŃ
1	Spacer z psem	5	5	3,5h +
2	Śniadanie	5	4	2,2 =
3	Podróż do pracy	1	1	5 –
4	Zebranie	3	1	5 –
5	Odpowiadanie na maile	3	1	10 –
6	Pisanie oferty	3	1	5 –
7	Lunch	4	4	5 =
8	Spotkania w pracy	4	3	5 –
9	Podróż z pracy	1	1	5 –
10	Joga	5	5	2 +
11	Czas z rodziną	5	5	5 +
12	Oglądanie TV	3	3	10 –

CO ODKRYWASZ:

Chcę częściej wychodzić z psem na spacery. Traktuję to jako czas dla siebie – na ruch, świeże powietrze i reset psychiczny. Porozmawiam z przełożonym o możliwości pracy z domu raz w tygodniu. Chcę ograniczyć oglądanie TV do jednej godziny.

OD CZEGO ZACZNIESZ ZMIANĘ:

1. Dwa razy dziennie spacery z psem: rano 15 minut i wieczorem 45 minut – zacznę od jutra.
2. Rozmowa z przełożonym o pracy zdalnej, najlepiej w środę, aby wprowadzić lepszy balans między obowiązkami a regeneracją – zrobię to w najbliższy piątek podczas osobistego spotkania z szefem po lunchu.
3. Ustalenie limitu na oglądanie telewizji – już dziś wieczorem zamierzam wyłączyć telewizor po godzinie i zamiast tego poświęcić czas na coś, co daje mi więcej przyjemności i sensu – np. czytanie.

Krok 2: Podsumowanie tygodnia

Poproś klienta, by wypisał wszystkie aktywności z całego tygodnia w tabeli. Obok każdej z nich niech poda łączny czas, jaki jej poświęcił, i oceni każdą z nich w skali od 1 do 5 pod względem:

- przyjemności (czy dawała mu radość?),
- znaczenia (czy miała dla niego sens?).

Krok 3: Analiza wyników

Poproś klienta, by obok każdej aktywności zaznaczył, czy w przyszłości chce jej poświęcać:

- więcej czasu (+),
- mniej czasu (–),
- tyle samo czasu (=).

Krok 4: Odpowiedź na trzy kluczowe pytania

Poproś klienta, by odpowiedział sobie na następujące pytania:

> Co odkrywasz?
> Od czego zaczniesz zmiany?
> Co możesz zrobić już dziś, aby lepiej zarządzać swoim czasem?

Dodatkowe możliwości zastosowania

Warto, by po kilku tygodniach klient wrócił do tego ćwiczenia i zadał sobie kilka kluczowych pytań:

> Co mogę uprościć w swoim harmonogramie?
> Z czego mogę zrezygnować, aby mieć więcej przestrzeni na wartościowe działania?

- Gdzie spędzam zbyt dużo czasu i jak mogę to ograniczyć?
- Czy angażuję się w obowiązki, których nie muszę wykonywać?
- Jakie aktywności chcę rozwijać, bo nadają mojemu życiu większy sens?

Ćwiczenie „Odmierzanie życia" to doskonały sposób na odzyskanie równowagi i zwiększenie świadomości własnych wyborów. Działa zarówno w kontekście zawodowym, jak i osobistym – można je wykorzystać do lepszego zarządzania obowiązkami w pracy, ale też do refleksji nad własnym rozwojem czy relacjami.

Źródła

Ćwiczenie „Odmierzanie życia" (ang. *Measuring your life*) zostało opracowane przez profesora Tala Ben-Shahara, eksperta w dziedzinie psychologii pozytywnej, wykładowcy Uniwersytetu Harvarda i autora wielu bestsellerów[1].

Najczęstsze błędy

Ćwiczenie „Odmierzanie życia" to potężne narzędzie do refleksji nad codziennymi nawykami i zarządzaniem czasem. Aby jednak było skuteczne, wymaga uważności i szczerości. Poniżej przedstawiam najczęstsze błędy, które mogą ograniczyć jego wartość.

[1] T. Ben-Shahar, *W stronę szczęścia*, tłum. E. Jagła, Poznań 2009, s. 57, rozdział poświęcony praktycznym ćwiczeniom zwiększającym poziom odczuwanego szczęścia.

1. Zaniżanie lub pomijanie „niewygodnych” aktywności

Wiele osób nie zapisuje uczciwie czasu spędzonego na „nieproduktywnych” zajęciach – np. przeglądaniu mediów społecznościowych, oglądaniu TV, bezcelowym scrollowaniu. To zniekształca obraz rzeczywistości i skutkuje brakiem realnych wniosków do pracy.

2. Zbyt ogólne kategorie

Klient zapisuje aktywności typu „praca” lub „czas wolny” bez rozbicia ich na mniejsze części. Taka ogólność nie pozwala zobaczyć, które czynności pochłaniają najwięcej czasu i czy rzeczywiście są warte tego zaangażowania.

3. Brak systematyczności

Klient nie prowadzi zapisków codziennie, próbuje odtworzyć cały tydzień z pamięci lub robi wszystko naraz, „na szybko”. W ten sposób traci precyzję i wiarygodność danych, a tym samym głębię refleksji.

4. Pomijanie oceny jakości czasu (przyjemność i sens)

Klient nie ocenia, które czynności były satysfakcjonujące lub miały wartość, a które były puste i męczące. Tymczasem to właśnie zestawienie ilości z jakością pomaga odkryć, gdzie inwestujemy czas zgodnie z naszymi wartościami.

5. Brak refleksji końcowej

Klient wypełnia tabelę i na tym koniec. Nie zadaje sobie pytań:

> Co odkrywam?
> Co chcę zmienić?
> Co zrobię inaczej już dziś?

Wtedy ćwiczenie staje się tylko raportem, a nie impulsem do zmiany.

6. Brak planu działania

Nawet jeśli klient zauważy coś ważnego – np. to, że za dużo czasu spędza przed ekranem – nie przekłada tego na konkretny, realny krok. A przecież bez działania nie ma efektu. Zawsze warto zakończyć ćwiczenie jednym małym krokiem.

7. Ocenianie siebie zamiast ciekawości

Niektórzy, wykonując to ćwiczenie, wpadają w pułapkę krytyki, myślą: „Jestem leniwy", „Marnuję czas". Ćwiczenie ma być narzędziem świadomości i wyboru, a nie oskarżeniem. Najlepsze rezultaty przynosi, gdy podejdziemy do niego z ciekawością, nie oceną.

Podsumowanie

Aby „Odmierzanie życia" przyniosło realne efekty, należy:

- być szczerym i dokładnym,
- notować codziennie,
- oceniać jakość, nie tylko ilość,
- zakończyć ćwiczenie refleksją i planem działania,
- wprowadzić zmiany w życie,
- traktować to jako przyjazne lustro, nie sąd.

To narzędzie nie ocenia – ono zaprasza do zmiany.

Proponowane kolejne kroki

Po zakończeniu ćwiczenia „Odmierzanie życia" klient zyskuje cenne informacje o tym, jak wygląda jego codzienność – co go wzmacnia, co osłabia, a co zupełnie nie wnosi wartości. To doskonały moment, aby pogłębić

refleksję i zintegrować z tymi obserwacjami swoje wartości, tożsamość i cele życiowe. Zachęć klienta do odpowiedzi na pytania:

- Co mnie najbardziej zaskoczyło w tym, jak spędzam czas?
- Jakie aktywności przynoszą mi rzeczywistą wartość, przyjemność i poczucie sensu?
- Co chciałbym kontynuować, a co zmienić?
- Co z tego wszystkiego mówi mi o moim stylu życia – i o tym, jak chciałbym, żeby on wyglądał?

Następnie możesz poprosić klienta, aby wybrał trzy do pięciu kluczowych wartości i ocenił w skali od 1 do 10, na ile są one obecne w jego tygodniu.

Ćwiczenia z książki – rozwinięcie i pogłębienie

„Zwierciadło spójności" (ćwiczenie 4). Praca z wartościami – ćwiczenie polega na porównaniu tego, jak żyję, z tym, jak naprawdę chcę żyć. Zadaj klientowi pytania:

- Jakie są twoje najważniejsze wartości (np. zdrowie, wolność, rodzina, rozwój, spokój)?
- Na ile to, jak spędzasz czas, odzwierciedla te wartości?
- Gdzie widzisz braki w spójności między tym, co dla ciebie ważne, a tym, co robisz na co dzień?

Inne formy pracy rozwojowej – między sesjami

Zaproszenie do eksperymentowania. Zaproponuj klientowi, aby przez najbliższy tydzień potraktował zmiany jako eksperyment, a nie zobowiązanie. To zmniejsza presję i otwiera przestrzeń na uczenie się:

- Co działa?
- Co chcę kontynuować?
- Co do mnie nie pasuje – i dlaczego?

Powrót do ćwiczenia po miesiącu

Umów się z klientem na ponowne „Odmierzanie życia" za cztery tygodnie, by porównać:

- Czy zmienił się rozkład czasu?
- Czy wzrosły jakość i spójność?
- Jak klient czuje się z tym, jak wygląda jego codzienność?

Podsumowanie ćwiczenia

„Odmierzanie życia" daje obraz tego, co jest. Przedstawione w kolejnym rozdziale „Zwierciadło spójności" pomaga zobaczyć, kim chcę być. Połączenie tych ćwiczeń pozwala klientowi zbudować życie oparte na intencjach, a nie tylko nawykach – i krok po kroku przekształcać codzienność w coś, co naprawdę ma dla niego sens.

Zakończenie

Narzędzia, serce i przyszłość

Kiedy kończę pracę nad tą książką, coraz mocniej widzę, że żyjemy w niezwykłym czasie.

Z jednej strony mamy dziś dostęp do ogromnej liczby narzędzi, modeli, badań, technik i inspiracji. Wiedza, która kiedyś była dostępna głównie w specjalistycznych książkach, gabinetach, na studiach, konferencjach i szkoleniach, dziś jest na wyciągnięcie ręki. Możemy uczyć się szybciej, porównywać podejścia, rozwijać warsztat, korzystać z nowych technologii i wspierać się sztuczną inteligencją w porządkowaniu wiedzy, tworzeniu materiałów, przygotowywaniu pytań czy szukaniu nowych perspektyw.

Z drugiej strony, im więcej mamy technologii, tym bardziej potrzebujemy człowieczeństwa. Sztuczna inteligencja może pomóc nam zebrać informacje, uporządkować treść, zaproponować strukturę, przypomnieć teorię albo podsunąć nowe pytanie. Może być użytecznym wsparciem w uczeniu się, pisaniu, analizowaniu i rozwijaniu warsztatu. Ale nie zastąpi żywej obecności drugiego człowieka. Nie zastąpi spojrzenia, ciszy, uważności, współczucia, intuicji i odpowiedzialności obecnych przy prawdziwym spotkaniu.

Coaching i mentoring są bowiem czymś więcej niż techniką rozmowy. Są przestrzenią, w której człowiek może na chwilę zatrzymać się w świecie pełnym pośpiechu, informacji, oczekiwań i presji. Może usłyszeć własny głos. Może zobaczyć swoje życie z innej perspektywy. Może dotknąć tego, co naprawdę ważne. Może zauważyć, że nie jest tylko sumą obowiązków, ról, celów i zadań. Jest kimś więcej.

Ta książka powstawała przez trzy lata. Ale materiały do niej zbierałem, sprawdzałem, ćwiczyłem i rozwijałem przez ostatnich 18 lat mojej praktyki jako coach, mentor, superwizor, asesor i nauczyciel coachingu oraz mentoringu. Od 2008 roku obserwuję, jak narzędzia, pytania, modele i ćwiczenia działają w realnych rozmowach z ludźmi: podczas sesji, superwizji, zajęć akademickich, warsztatów, egzaminów, konferencji i programów rozwojowych.

Przez te lata wiele razy przekonywałem się, że narzędzie samo w sobie nie wystarczy. To samo ćwiczenie może być głębokim doświadczeniem rozwojowym albo tylko pustą strukturą do wypełnienia. Wszystko zależy od tego, z jaką intencją je stosujemy, jak rozumiemy człowieka, który siedzi przed nami, i czy potrafimy być naprawdę obecni w procesie.

W buddyzmie od lat uczę się, że nasz umysł bywa niespokojny, rozproszony i uwikłany w wiele historii. Potrafi tworzyć lęk, porównania, napięcie, nadzieje i rozczarowania. Ale pod tym wszystkim istnieje możliwość zatrzymania, zobaczenia rzeczy takimi, jakie są, i powrotu do prostszej, bardziej otwartej obecności. Ta praktyka uczy mnie pokory. Pokazuje, że rozwój nie zawsze polega na dodawaniu kolejnych rzeczy do siebie. Czasem polega na odpuszczaniu tego, co przysłania nam jasność, dobroć i odwagę.

Podobnie jest w coachingu. Nie zawsze chodzi o to, by klient dostał kolejne narzędzie, kolejne pytanie, kolejną tabelę czy kolejne zadanie. Czasami najważniejsze jest to, by wreszcie mógł zobaczyć siebie łagodniej. Czasami, by przestał walczyć z własnym doświadczeniem. Czasami, by usłyszał zdanie, którego od dawna nie potrafił wypowiedzieć. Czasami, by odkrył, że odpowiedź, której szukał, nie była gdzieś daleko, lecz czekała pod warstwą lęku, pośpiechu i cudzych oczekiwań.

Dlatego narzędzia opisane w tej książce traktuję nie jako „techniki do zastosowania", ale jako zaproszenia do spotkania. Każde ćwiczenie może otworzyć przestrzeń do refleksji, zmiany perspektywy, kontaktu z wartościami, zasobami, ciałem, emocjami, przekonaniami i przyszłością. Ale to nie ćwiczenie zmienia człowieka.

Przez wiele lat nosiłem w sobie potrzebę, żeby tę wiedzę uporządkować i przekazać dalej, żeby mogła zacząć żyć w innych. Żeby mogła dojrzewać w studentach, coachach, mentorach, superwizorach, menedżerach i wszystkich osobach, które chcą pracować z drugim człowiekiem mądrzej, głębiej i bardziej odpowiedzialnie.

Mam nadzieję, że ta książka pomoże Wam stawać się lepszymi coachami i mentorami. Lepszymi nie w znaczeniu perfekcyjnymi, nieomylnymi czy znającymi odpowiedź na każde pytanie. Raczej bardziej świadomymi, uważnymi, etycznymi, odważnymi i pokornymi wobec złożoności ludzkiego życia.

Mam też nadzieję, że pomoże budować dobrych ambasadorów marki „coaching i mentoring". Bo dziś, być może bardziej niż kiedykolwiek, potrzebujemy osób, które będą pokazywać, że coaching i mentoring nie są modnym hasłem, szybką poradą ani techniką motywacyjną. Są profesjonalną, odpowiedzialną i głęboko ludzką formą wspierania rozwoju.

Bycie ambasadorem coachingu i mentoringu oznacza dla mnie coś więcej niż posługiwanie się narzędziami. Oznacza pracę w oparciu o kodeks etyczny, jasne ramy kompetencyjne i świadomość odpowiedzialności, jaką bierzemy, gdy siadamy naprzeciw drugiego człowieka. Oznacza rozwijanie praktyki zgodnie ze standardami takich organizacji jak EMCC, ICF czy Izba Coachingu, a także gotowość do stałego uczenia się, refleksji i weryfikowania własnego sposobu pracy.

Oznacza również regularne korzystanie z superwizji, bo profesjonalny coach i mentor nie pracuje w samotności. Superwizja pomaga zobaczyć to, czego sami czasem nie widzimy: własne założenia, automatyzmy, ograniczenia, emocje, trudności w relacji z klientem, a także miejsca, w których możemy działać jeszcze bardziej świadomie i etycznie.

Bycie ambasadorem tej profesji to niekończący się rozwój własnej praktyki: zdobywanie nowych umiejętności, pogłębianie wiedzy, uczenie się od innych, przyjmowanie informacji zwrotnej, aktualizowanie swojego warsztatu i odwaga, by nieustannie zadawać sobie pytanie: „Jak mogę pracować jeszcze lepiej, mądrzej i z większym pożytkiem dla klienta?".

Wierzę, że ta książka może być jednym z małych kroków na tej drodze. Nie zastąpi praktyki, doświadczenia, superwizji ani osobistej refleksji, ale może pomóc porządkować warsztat, świadomiej dobierać narzędzia i lepiej rozumieć, z jakich źródeł wyrasta profesjonalny coaching i mentoring.

Przyszłość coachingu i mentoringu będzie zapewne coraz mocniej związana z technologią. Będziemy korzystać z aplikacji, platform, sztucznej inteligencji, narzędzi diagnostycznych, cyfrowych dzienników refleksji i mikrozadań między sesjami. I dobrze. Warto korzystać z tego, co wspiera uczenie się, ułatwia dostęp do wiedzy i pomaga klientowi utrwalać zmianę.

Ale jednocześnie wierzę, że przyszłość coachingu nie będzie należała wyłącznie do tych, którzy znają najwięcej narzędzi. Będzie należała do tych, którzy potrafią łączyć profesjonalizm z mądrością, technologię z etyką, strukturę z uważnością, wiedzę z pokorą, a pytania z sercem.

Bo im bardziej świat przyspiesza i staje się cyfrowy i zautomatyzowany, tym bardziej potrzebujemy ludzi, którzy potrafią być naprawdę obecni.

Potrzebujemy coachów i mentorów, którzy nie będą używać narzędzi po to, by zrobić wrażenie, ale po to, by pomóc klientowi zobaczyć więcej. Którzy będą umieli odróżnić moment, w którym warto zadać mocne pytanie, od momentu, w którym lepiej jest milczeć. Którzy będą pamiętać, że za każdym celem stoi człowiek, za każdym problemem kryje się historia, a za każdą zmianą – odwaga.

Ta książka jest więc zaproszeniem do praktyki. Chciałbym, żeby była książką, którą się nosi, otwiera, zaznacza, do której się wraca przed sesją coachingu, mentoringu, superwizji albo wtedy, gdy pojawia się pytanie: „Jak mogę teraz najlepiej pomóc temu człowiekowi zobaczyć więcej?".

Chciałbym, aby była praktycznym towarzyszem pracy – trochę jak notes coacha, mapa, przewodnik albo zestaw narzędzi, po który sięgamy nie po to, żeby mechanicznie zastosować technikę, ale żeby znaleźć właściwe zaproszenie do rozmowy, refleksji i działania.

W tym sensie myślę o tej książce podobnie jak o praktyce medytacyjnej. Medytacja nie jest teorią o spokoju. Jest praktyką wracania do obecności. Nie wystarczy o niej czytać, trzeba usiąść, zatrzymać się, oddychać, obserwować umysł i powracać – raz za razem. Podobnie jest z coachingiem i mentoringiem. Nie wystarczy znać ćwiczenia. Trzeba je praktykować, sprawdzać, doświadczać ich i uczyć się, kiedy naprawdę służą klientowi.

Dlatego zależy mi, aby opisane tutaj narzędzia żyły w twojej praktyce. Aby pomagały ci przygotowywać się do sesji, porządkować myślenie, dobierać właściwe pytania, pogłębiać refleksję klienta i tworzyć przestrzeń, w której może pojawić się coś ważnego. Niech ta książka nie będzie zakończonym tekstem, ale początkiem wielu rozmów, odkryć i świadomych działań.

Zapraszam cię więc do testowania ćwiczeń, ale także do uważnego sprawdzania, kiedy, po co i dla kogo je stosujesz. Do rozwijania warsztatu, ale także do rozwijania siebie. Do uczenia się modeli, ale także do pamiętania, że żaden model nie obejmie całej tajemnicy drugiego człowieka.

Mam nadzieję, że opisane tutaj ćwiczenia będą dla ciebie praktycznym wsparciem. Że pomogą ci prowadzić mądrzejsze rozmowy, zadawać bardziej świadome pytania i tworzyć przestrzeń, w której klienci będą mogli lepiej rozumieć siebie oraz odważniej działać. Coaching i mentoring zaczynają się od wiedzy, dojrzewają w praktyce, a najgłębiej działają wtedy, gdy są prowadzone z obecnością, odpowiedzialnością i sercem.

Z wdzięcznością,

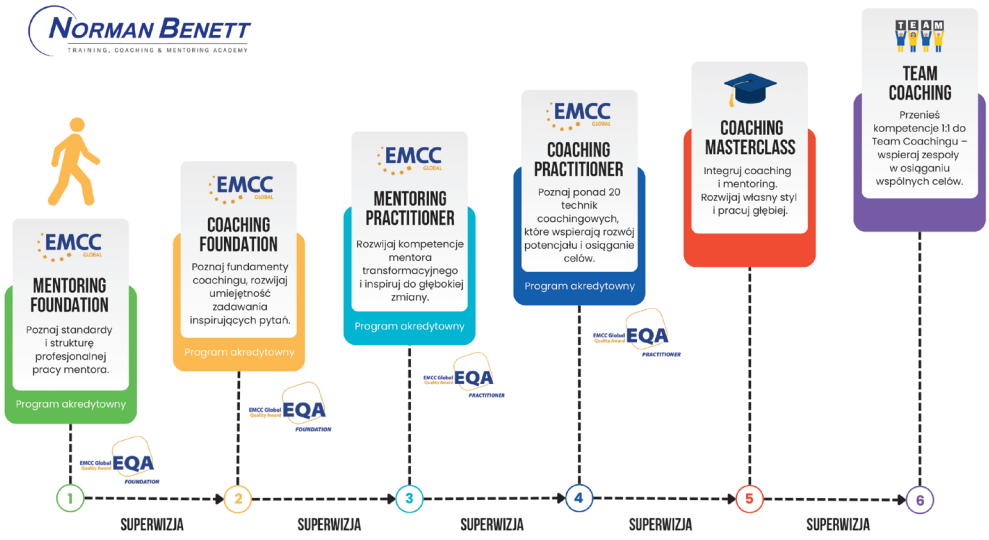
Robert Łężak

Rozwijaj swoją praktykę z Norman Benett

Jeśli ta książka inspiruje cię i chcesz dalej rozwijać warsztat coacha, mentora, team coacha lub lidera wspierającego rozwój innych osób, zapraszamy do **Akademii Coachingu i Mentoringu Norman Benett**.

Jesteśmy szkołą coachingu i mentoringu z **25-letnim doświadczeniem**. Jako jedyna firma w Polsce posiadamy akredytowane programy zarówno w obszarze **coachingu**, jak i **mentoringu**, co pozwala naszym uczestnikom rozwijać się w obu ścieżkach zgodnie z międzynarodowymi standardami **EMCC Global**.

W Norman Benett możesz przejść pełną ścieżkę rozwoju – od podstaw coachingu i mentoringu, przez programy **Foundation** i **Practitioner**, aż po zaawansowaną pracę z klientem, zespołami i własnym stylem pracy.



Pełna ścieżka rozwoju coacha lub mentora w Norman Benett – od pierwszych sesji po zaawansowaną praktykę indywidualną i zespołową.

Nasze kursy prowadzimy zarówno w formule stacjonarnej, jak i online – możesz wybrać sposób nauki dopasowany do twoich potrzeb, możliwości i stylu pracy. W ofercie znajdziesz m.in.:

Coaching Foundation online

Akredytowany program dla osób, które chcą poznać podstawy coachingu, nauczyć się prowadzenia rozmowy coachingowej i rozpocząć swoją ścieżkę rozwoju zgodnie ze standardami EMCC.

Certyfikowany Coach Praktyk Life & Business Coaching / Coaching Practitioner

Akredytowany, rozbudowany program dla osób, które chcą pogłębić kompetencje coachingowe, pracować z klientami indywidualnymi i biznesowymi oraz rozwijać profesjonalną praktykę coacha.

Mentoring Foundation online

Akredytowany kurs dla osób, które chcą świadomie i profesjonalnie wspierać rozwój innych poprzez mentoring, dzielenie się doświadczeniem, budowanie relacji i wzmacnianie samodzielności klientów.

Mentoring Diploma / Mentoring Practitioner

Akredytowany program dla osób, które chcą rozwijać zaawansowane kompetencje mentorskie i prowadzić procesy mentoringowe w sposób uporządkowany, etyczny i zgodny z najwyższymi standardami pracy z drugim człowiekiem.

Team Coaching

Program dla osób, które chcą rozwijać kompetencje pracy z zespołami: wspierać komunikację, współodpowiedzialność, relacje, efektywność i rozwój zespołu jako całości.

Coaching Masterclass

Zaawansowane spotkania i warsztaty dla coachów, którzy chcą pogłębiać swój warsztat, pracować z bardziej złożonymi tematami klientów, rozwijać dojrzałość praktyki oraz poszerzać repertuar narzędzi, technik i interwencji coachingowych.

Nasze kursy są tworzone z myślą o **praktyce**. Uczymy nie tylko modeli, narzędzi i technik, ale przede wszystkim świadomej obecności, odpowiedzialności, etyki, pracy z kontraktem, celami, relacją, zasobami i realnymi wyzwaniami klienta.

Programy akredytowane przez EMCC Global EQA:

- Coaching Foundation – EQA Foundation
- Coaching Practitioner – EQA Practitioner
- Mentoring Foundation – EQA Foundation
- Mentoring Practitioner / Mentoring Diploma – EQA Practitioner

Więcej na stronie **www.normanbenett.pl**.

Twórzmy świat, do którego inni chcą przynależeć!