Adam Sulimski
email: asulimski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0008-2509-1777
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Krzysztof Brocławik
email: kbroclawik@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0002-0049-8481
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Od coachingu sportowego do coachingu rozwojowego

From Sports Coaching to Developmental Coaching

DOI: 10.66935/978-83-65926-16-6.09

© 2025 Adam Sulimski, Krzysztof Brocławik
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Sulimski, A., Brocławik, K. (2025). Od coachingu sportowego do coachingu rozwojowego. W: J. Felczak (red.), *Przekraczanie granic między sferami egzystencji* (T. 1). (s. 129-137). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Mija 25 lat obecności coachingu w Polsce. Artykuł stanowi próbę uporządkowania psychologicznych źródeł tego nurtu, ze szczególnym uwzględnieniem jego sportowej genezy. Poprzez przegląd narracyjno-integracyjny literatury, zaprezentowano analizę przejścia metodologii pracy nad „wewnętrzną grą" ze stadionu do świata biznesu. W tekście przyglądnięto się kluczowym konstruktom, takim jak poziomy neurologiczne, kręgi uwagi czy poczucie sprawstwa. Celem jest wykazanie, że coaching, choć często traktowany niefrasobliwie, posiada solidne fundamenty w psychologii naukowej, co potwierdzają przywołane metaanalizy skuteczności.

Abstract: It has been 25 years since the emergence of coaching in Poland. The aim of the article is to synthetically present its psychological sources, with particular emphasis on its sporting genesis and transition to the business area. The article is a narrative-integrative review in which We analyze the importance of individual resources, limiting beliefs and the locus of control. The work uses classic models, such as Dilts' neurological levels and Eberspächer's circles of attention, juxtaposing them with current research on the effectiveness of coaching. The conclusions indicate that coaching, embedded in reliable psychology, is an effective tool for unleashing human potential.

Słowa kluczowe: coaching, coaching sportowy, psychologia coachingu, poczucie sprawstwa

Keywords: coaching, sports coaching, coaching psychology, locus of control

Wprowadzenie

Mija 25 lat, odkąd w Polsce pojawił się nurt znany już wcześniej na świecie i sprawnie funkcjonujący – przede wszystkim – w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Nurt ten to coaching. Napisano na temat genezy jego powstania już wiele. Poszukiwano źródeł jego powstania w starożytności – Sokrates, stoicy; poszukiwano w filozofii – tej starszej, jak i nowożytnej, a przede wszystkim we współczesnej psychologii (Cox i in., 2018; Palmer i Whybrow, 2019; Wujec, 2012; Zemełka, 2016).

Celem niniejszego artykułu jest nie tylko przypomnienie tych korzeni, ale przede wszystkim uporządkowanie rozproszonych wątków teoretycznych, które sprawiają, że coaching staje się rzetelną metodą pracy z drugim człowiekiem. Artykuł pokazuje, jak sport wyczynowy stał się poligonem doświadczalnym dla metod, które dziś z powodzeniem stosujemy w biznesie i rozwoju osobistym. Coaching, choć bywa traktowany niefrasobliwie, opiera się na konkretnych konstruktach – takich jak zasoby jednostki, przekonania czy poczucie sprawstwa – które wymagają naukowego spojrzenia (Grant, 2003; Stober i Grant, 2006).

Metoda przeglądu literatury

Artykuł przygotowano w formule przeglądu narracyjno-integracyjnego. Wybór tej formy pozwolił na połączenie klasycznej literatury przedmiotu z nowoczesnymi badaniami nad skutecznością coachingu (Snyder, 2019). Podczas pracy nad tekstem przeszukano bazy Google Scholar, PubMed oraz Crossref, koncentrując się na publikacjach, które pozwalają powiązać coaching z psychologią humanistyczną, poznawczą i psychologią sportu. Do przeglądu włączono monografie uznawane za fundamenty nurtu (m.in. prace Gallweya i Whitmore'a) oraz współczesne metaanalizy, które weryfikują empiryczną wartość tych założeń.

Psychologiczne fundamenty i modele operacyjne współczesnego coachingu

Geneza coachingu: między psychologią a sportem

Postaci, które można wymienić jako prekursorów coachingu, to Alfred Adler (2018) z jego psychologią indywidualną, to Carl Rogers (2023) z jego terapią nastawioną na klienta; to Milton H. Erickson – terapia skoncentrowana na rozwiązaniach; Victor Frankl (2009) – logoterapia i wielu innych. I chociaż wymienieni powyżej są łączeni z psychologią, to pierwszy krok w wypromowaniu tego specyficznego sposobu myślenia i pracy z drugim człowiekiem zawdzięczamy osobie, która wykorzystała zdobycze psychologii w sporcie. To Timothy Gallwey (1974).

Ów trener zwrócił uwagę na przeszkody pojawiające się w trakcie wyczynu sportowego (zawodów, startów), gdy do głosu „w głowie sportowców" dochodzi wewnętrz-

ne „Ja komentujące", które zagłusza „Ja wykonujące". I tutaj właśnie łączy się sport ze współczesnym coachingiem. To właśnie ze sportu coaching trafił do biznesu – dzięki Johnowi Whitmore'owi (2009), a potem do szerokiego zastosowania w obszarze rozwoju osobowego (Gordon, 2007; Wujec, 2012).

Zasoby jednostki i bariery potencjału rozwojowego

Po latach funkcjonowania, wokół coachingu narosło wiele nieporozumień. Wynikło to z często niefrasobliwego nazywania niektórych działań coachingiem. Czym zatem jest coaching? Jest to specyficzny sposób myślenia o człowieku, który ma w sobie wszystkie zasoby pozwalające na osiąganie założonych celów (ICF, 2021; Rogers, 2023). Oczywiście na przeszkodzie w sprawnym funkcjonowaniu jednostki stoją wewnętrzne przekonania, obawy, założenia, etc. I tu oprócz specyficznego myślenia pojawiają się konkretne narzędzia umożliwiające przepracowanie, zrestrukturyzowanie destruktywnego myślenia w konstruktywne – o sobie, o własnych zasobach (wiedzy, umiejętnościach), o własnych przekonaniach, o swojej roli, jaką pełnimy. Oczywiście wszystko zależy od chęci człowieka do zmiany.

Przyjrzyjmy się zasobom. Zasoby to wszystko to, co mamy do dyspozycji, z czego możemy skorzystać, aby osiągnąć to, co dla nas ważne. Dla sportowca to zwycięstwo w zawodach. I tu pierwsza obserwacja: bariera psychologiczna. Nasz organizm ostrzega nas o przeciążeniu organizmu. Działa tak, bo chce nas ochronić. W środowisku sportu funkcjonuje przekonanie, że odczuwane wyczerpanie pojawia się, zanim wykorzystamy pełnię możliwości organizmu, i że pewne rezerwy pozostają dostępne. Traktujemy to jako metaforę pracy z barierami psychologicznymi, nie zaś jako precyzyjnie zmierzoną wielkość fizjologiczną (Grzybicki i Sulimski, 2022). Sportowe testy „zniszczeniowe" pokazują jednak, że takie zasoby realnie istnieją.

Co w takim razie powoduje, że nie korzystamy z tych zasobów, gdy szczególnie zależy nam na doprowadzeniu do osiągnięcia założonego celu? Do barier wewnętrznych należą: niepewność siebie, strach przed porażką, brak koncentracji, uleganie dystraktorom (rozpraszaczom uwagi), brak motywacji, etc. Zewnętrzne przeszkody to poza pojawiającymi się kontuzjami powodującymi ograniczenie mobilności – **ból, to też zbyt krótki czas na** przygotowanie i w końcu niesprzyjające otoczenie: toksyczne relacje, brak komfortowego zaplecza, itp. Te wszystkie wymienione bariery pojawiają się nie tylko w sporcie. John Whitmore (2009) dostrzegł, że te same kategorie ograniczeń występują w codziennym życiu. Zaczął wykorzystywać tę wiedzę do pracy z ludźmi, nie tylko ze sportowcami (Weinberg i Gould, 2019).

Modele pracy: Poziomy neurologiczne Roberta Diltsa

Od czego zaczyna się zatem przygoda z coachingiem w praktyce. Modelem, który pokazuje wszystkie elementy, nad którymi pracuje ze swoimi klientami coach, są poziomy neurologiczne Roberta Diltsa (1990, 1996). Zobrazował on funkcjonowanie człowieka na kilku poziomach. Posłużmy się przykładem ze świata sportu:

1. Środowisko – wszystko co nas otacza ma wpływ na nasze funkcjonowanie. Jeśli środowisko, atmosfera wokół wspiera nas, to tym chętniej angażujemy się w działanie.
2. Zachowanie – otoczenie wpływa na nasze zachowanie. Gdy jest życzliwe, wspierające, nasze zachowanie jest swobodne, wolne od napięć wewnętrznych.
3. Stany – zdecydowanie łatwiej nam funkcjonować, gdy jesteśmy zrelaksowani, spokojni, ufni we wsparcie w trudnych chwilach płynące z otoczenia.
4. Umiejętności – angażujemy się, wykorzystujemy w pełni nasze umiejętności, gdy mamy wiarę w siebie i gdy inni dają nam taką wiarę.

Powyższe poziomy to wszystko, co jest widoczne. Uważny obserwator, coach już na pierwszy rzut oka potrafi dostrzec, czy środowisko, w którym funkcjonuje sportowiec, wspiera go, czy zaprasza do korzystania ze wszystkich dostępnych umiejętności. I co więcej, potrafi dostrzec, jak wpływa na niego trener, inni zawodnicy, bliscy. A co dalej? Kolejne poziomy, to takie, o których na co dzień nie mówimy. Rozmowa z coachem **uświadamia zawodnikowi**, z jakimi obszarami przyszło mu się mierzyć w wymiarze wewnętrznym:

5. Przekonania – jak myślę o sobie i o innych. Czy to myślenie wspiera w codziennym działaniu, czy powoduje konflikty wewnętrzne i zewnętrzne.
6. Wartości – czy otoczenie wspiera moje osobiste wartości, czy też nie jest dla mnie źródłem oparcia w tym obszarze. A może moje wartości nie pasują do grupy, w której działam.
7. Tożsamość – jaką tożsamość, rolę chcę pełnić, a jaką przypisuje mi otoczenie. Czy to jest dla mnie wsparciem czy czymś, co mnie przytłacza i nie pozwala w pełni rozwinąć skrzydeł.
8. Misja – po co robię to, co robię. Czy widzę sens w moim działaniu i jak tę moją misję wspierają osoby z mojego otoczenia.
9. Duchowość – to coś więcej niż religia, to wewnętrzne źródła oparcia. Czy takie mam; czy ludzie, którzy są wokół mnie, dają takie poczucie. A może takie wsparcie, które mam, mocno zinternalizowane jako tylko i wyłącznie moje, jest wystarczające do wędrowania ścieżką kariery.

Taka analiza, do której zaprasza się zawodnika, pokazuje obszary, którym należy się przyjrzeć, aby uwolnić potencjał do osiągania sukcesów. Może należy zmienić przekonania, a może uświadomić misję. Tutaj coach ma duże pole do zaproszenia zawodnika do pracy nad sobą.

Wewnętrzny dialog i kręgi uwagi

Powróćmy w tym momencie do konstruktu „Ja komentujące" i „Ja wykonujące". Gallwey (1974/2008) pisze o wewnętrznych głosach, które mogą być przeszkodą w realizacji zadań: „Gdy ostatnio walczyłeś z tym przeciwnikiem to przegrałeś"; „Za mało ćwiczyłeś ten element"; „Teraz musisz wygrać za wszelką cenę" i inne. W trakcie zawodów tego typu wewnętrzne komentarze rozpraszają uwagę, odciągają od koncentracji na efektywnym działaniu. Tutaj potrzebne jest działanie mechaniczne, nie ma czasu

na „myślenie". Bardzo pomocne jest tu zaufanie do pamięci mięśniowej, na działaniu instynktownym. Badania pokazują, że często uwaga niestety ucieka zawodnikom.

Omówił te „ucieczki" uważności Hans Eberspächer (1995), nazywając swój konstrukt kręgami uwagi. Otóż, najbardziej wskazanym kręgiem, w którym zawodnik ma największą sprawczość, jest tzw. Krąg „Tu i Teraz". To absolutne skupienie na tym, co dzieje się teraz. Niestety, często uwaga ucieka na inny krąg. To te momenty, gdy zawodnik np. dostrzega, że nie jest tak, jak być powinno: sędzia nie dostrzegł faulu albo przyznał niewłaściwie punkty, albo źle wystartował zawodników. To takie pretensje, które kołaczą się w głowie i zaciemniają klarowny obraz tego, co najważniejsze w danej chwili.

Jeszcze innym kręgiem opisanym przez autora jest sytuacja, gdy zawodnik traci uważność, bo zostało już tylko kilka sekund do końca zawodów. To taki czas „Na przetrwanie" i nie ma tu różnicy, czy wygrywasz, czy przegrywasz, bo przeciwnik, jeśli jest w pełni skoncentrowany, może odwrócić losy zawodów. Kolejnym kręgiem jest rozpatrywanie konsekwencji sukcesu, jak i porażki – „Co będzie, gdy przegram, co się wydarzy, gdy wygram", a przecież rywalizacja jeszcze trwa. A skoro trwa, to wszystko jest jeszcze możliwe. Można wymienić wiele takich kręgów (Weinberg i Gould, 2019). Wszystkie one wiążą się z przekonaniami co do skuteczności działań. Gdy już je zidentyfikujemy, możemy je przepracować z zawodnikiem i zaproponować sposoby radzenia sobie z nimi w trakcie wyczynu sportowego.

Praca z przekonaniami i poczucie sprawstwa

Coaching proponuje wiele narzędzi pracy z przekonaniami ograniczającymi (Bandura, 1977). Jednym z nich jest narzędzie do pracy z myśleniem, przekonaniem „Nie potrafię". Otóż, często wolimy generalizować, zamiast uważnie przyjrzeć się powodom, że coś nam nie idzie. Takie wnioski często wysnuwamy na podstawie jakiegoś zdarzenia, które skończyło się niepowodzeniem. Zatem, gdy ktoś mówi „Nie potrafię", warto zapytać – Ile razy próbowałeś? Już to może dać wgląd, że być może było za mało prób osiągnięcia sukcesu. Jeśli zaś ktoś wielokrotnie zadawał sobie trud, a kończyły się te próby niepowodzeniem, warto zaprosić go do analizy przyczyn. Pytanie „Z jakich elementów, czynności składa się to, czego nie potrafisz"?, pomaga przeanalizować, dostrzec wielość elementów składających się na poprawne wykonanie zadania, zakończonego sukcesem.

Po pierwsze pokazuje, że w naszym przykładzie zawodnik ma świadomość sekwencji, kolejności czynności, sekwencji poprawnego wykonania zadania. Kolejnym zatem pytaniem będzie zwrócenie uwagi na element, który sprawia trudność: „Który element działania, czynność jest dla ciebie najtrudniejszy? I tu, po drugie, dochodzimy do tej jednej czynności, na podstawie której zawodnik generalizuje swoje przekonanie, że nie potrafi. Pozostaje teraz dopytać: Co konkretnie trudnego jest w tym, co sprawia ci największą trudność? – w tej wymienionej przez zawodnika czynności? Powtarzając to pytanie, zapraszamy do odkrycia, że jakaś jedna czynność, która spowodowała porażkę, jest podstawą do myślenia w kategorii „Nie potrafię". To tak, jakbyśmy mówili,

że samochód się popsuł, a tak naprawdę chodzi o znalezienie tego elementu, tej usterki, która powoduje, że samochód nie jedzie.

Oczywiście, nie wszystko da się załatwić w takich logicznie ułożonych sekwencjach pytań. Pokłady przekonań mogą mieć źródło w psychologicznych mechanizmach funkcjonowania. Jedną z użytecznych teorii jest konstrukt stworzony przez Juliana Rottera (1966), dotyczący poczucia sprawstwa. Otóż dostrzegł on, że część z nas postrzega swoje działania jako zależne od nas samych, inni zaś zdają się dostrzegać skuteczne działanie zbiegami okoliczności, szczęściem. Stąd też praca z zawodnikami ma uświadamiać zawodnikom ich realny, istotny – choć nie wyłączny – wpływ na osiągane wyniki. O ile ta pierwsza grupa o wewnętrznym poczuciu kontroli ma taką świadomość, to grupa z zewnętrznym poczuciem kontroli potrzebuje wielu wzmocnień i uświadamiania, że sami potrafią, bazując na swoich zasobach odnosić sukcesy. Takim momentem, gdzie szczególnie istotne są takie komunikaty, **są sytuacje po odniesionym sukcesie**, gdy zawodnik mówi, że „Udało się", warto, a nawet należy korygować to przekonanie, uświadamiać, że nie „Udało się", tylko, że „Sam to zrobiłeś – ty jesteś sprawcą sukcesu. Nikt za ciebie nie był na arenie".

Skuteczność coachingu i dyskusja

Współczesne badania nad coachingiem coraz częściej odchodzą od ogólnych opisów praktyki na rzecz twardej oceny jej efektów. Metaanalizy (Jones i in., 2016; de Haan i Nilsson, 2023) potwierdzają, że coaching w miejscu pracy realnie wpływa na efektywność, dobrostan i osiąganie celów. Co więcej, siła tych efektów jest ściśle powiązana z jakością relacji i rzetelnością stosowanych metod. Jak zauważa Snyder (2019), integracja różnych perspektyw pozwala nam lepiej zrozumieć mechanizmy zmiany. To tylko potwierdza, że coaching – choć wywodzi się ze sportu – opiera się na uniwersalnych prawach psychologii (Cannon-Bowers i in., 2023).

Podsumowanie

Taki krótki obraz pracy z zawodnikami pokazuje, jak coaching sportowy może wzmacniać poczucie zadowolenia, sprawstwa; pokazuje, **że zasoby, które posiadamy**, możemy wykorzystywać, aby odnosić sukcesy. I to nie tylko w sporcie. Whitmore (2009), zainspirowany takimi metodami, zaczął wdrażać je do pracy poza sportem, bowiem struktury, które stworzył, sprawiają, że coaching używany w sporcie również pomaga ludziom w sprawnym funkcjonowaniu w życiu codziennym.

Głównym ograniczeniem niniejszego przeglądu jest skupienie na modelach narracyjnych, co otwiera pole do dalszych badań empirycznych nad skutecznością specyficznych narzędzi, takich jak kręgi uwagi, w środowisku biznesowym. Należy wierzyć jednak, że uświadomienie sobie tych fundamentów pozwoli na bardziej profesjonalne i mniej „niefrasobliwe" podejście do coachingu w Polsce.

Bibliografia

Adler, A. (2018). *Wiedza o życiu*. Vis-à-vis Etiuda.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191-215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, *14*, Article 1204166. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166

Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (red.). (2018). *The complete handbook of coaching* (3. wyd.). Sage.

Dilts, R. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Meta Publications.

Dilts, R. (1996). *Visionary leadership skills: Creating a world to which people want to belong*. Meta Publications.

Eberspächer, H. (1995). *Mental training: A handbook for coaches and athletes*. Meyer & Meyer.

Frankl, V. E. (2009). *Człowiek w poszukiwaniu sensu*. Czarna Owca.

Gallwey, W. T. (2008). *The inner game of tennis: The classic guide to the mental side of peak performance*. Random House.

Gordon, S. (2007). Sport and business coaching: Perspective of a sport psychologist. *Australian Psychologist*, *42*(4), 271-282. https://doi.org/10.1080/00050060701648167

Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *31*(3), 253-264. https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.3.253

Grzybicki, R., Sulimski, A. (2022). *Zapasy mistrzów*. WSB-NLU.

de Haan, E., Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*, *22*(4), 641–661. https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107

International Coaching Federation. (2021). *Code of Ethics*. ICF. https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics

Jones, R. J., Woods, S. A., Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(2), 249-277. https://doi.org/10.1111/joop.12119

Palmer, S., Whybrow, A. (red.). (2019). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (2. wyd.). Routledge.

Rogers, C. R. (2023). *O stawaniu się osobą*. Rebis.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, *80*(1), 1-28. https://doi.org/10.1037/h0092976

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Stober, D. R., Grant, A. M. (red.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Wiley.

Weinberg, R. S., Gould, D. (2019). *Foundations of sport and exercise psychology* (7. wyd.). Human Human Kinetics.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose* (4. wyd.). Nicholas Brealey.

Wujec, B. (2012). Geneza i definicje coachingu. *Coaching Review*, (1), 4-28. https://repozytorium.kozminski.edu.pl/server/api/core/bitstreams/1aade68d-be4a-4408-a2cb-5259b4b31fd8/content

Zemełka, A. M. (2016). Wczesna historia coachingu: Poszukiwanie definicji i interferencji idei. *Forum Oświatowe*, *28*(2), 143-160. https://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/439

Noty o autorach

Adam Sulimski, magister, wykładowca psychologii WSB-NLU. Zainteresowania badawcze: psychologia: motywacji, pracy, sportu, coaching, filozofia coachingu, historia psychologii, psychologia krytyczna.
Ostatnia publikacja: Grzybicki, R., Sulimski, A. (2022). *Zapasy Mistrzów – psycholog i sportowiec w dialogu*. WSB-NLU.

Krzysztof Brocławik, doktor, WSB-NLU Nowy Sącz. Specjalizacja autora to dynamika małych grup i zespołów, techniki twórczego myślenia i rozwiązywania problemów, komunikacja w organizacji, budowanie zespołów i przywództwo. Autor posiada certyfikat trenera zarządzania Office of Personal Management (USA) oraz certyfikaty Thames Valley University w Londynie w zakresie doradztwa i oceny oraz treningu i rozwoju. Autor jest również ekspertem w zakresie treningu trenerów oraz rozwijania potencjału

kandydatów na stanowiska menedżerskie i specjalistyczne. Jest zwolennikiem aktywizujących metod nauczania, szczególnie nauczania metodą studium przypadku. Do swoich głównych inspiracji zalicza: myśl Kurta Lewina, uczenie studentów. Kontakt (dodatkowy): tel. 605 441 288.