

dzielnego podejmowania decyzji czy nowych inicjatyw. Kto wie, czy syn Odyseusza uciekłby się do wybiegu, ratując siebie i innych w ucieczce przed wrogami, gdyby nie wcześniejsze nauki Mentora.

Pracowałam z liderem, który pozwolił mi popełnić błąd, będący lekcją na całe życie. Otwarcie powiedział mi, że powinnam zwolnić jedną osobę z zespołu, gdyż źle na niego wpływa swoim negatywnym nastawieniem i wrogim podejściem do mojej wizji. Wiedział, że to może mieć przełożenie na cały biznes, jednak zaakceptował moją odmowę.

Za moją wiarę w zmianę nastawienia tej osoby zapłaciłam wysoką cenę czasu, energii, mniejszego zaangażowania i motywacji innych oraz zapewne niższych wyników, niż mogłabym osiągnąć, ale już nigdy nie popełniłam tego błędu. Co więcej, kiedy ktoś ma obawy przed zwolnieniem pracownika, który jest wrogiem lidera i jego wizji mimo dużego zaangażowania lidera w pracę z nim, zawsze zadaję pytanie: „Co się wydarzy, jeśli tego nie zrobisz?”. I dziękuję w duchu, że mój szef wtedy pozwolił mi popełnić błąd.

O KOŁCZOWANIU W COACHINGU

Mój nowy kolega w zespole już podczas rekrutacji, którą prowadziłam, wyróżniał się z grona innych kandydatów. Byłam pod wrażeniem jego strategicznego myślenia i ilości przeczytanych

książek. Szybko się zaprzyjaźniliśmy, bo łączyły nas wspólne tematy dotyczące biznesu, książek i rozwoju. Jak już wiesz, strategiczne myślenie nie jest moją najsilniejszą stroną, więc z ciekawością obserwowałam, jak łączył fakty i budował strategię rozwoju biznesu, za który otrzymał odpowiedzialność.

Któregoś dnia, podczas rozmowy o najlepszych narzędziach rozwojowych, jakich doświadczyliśmy, zapytał, czy chciałabym przeczytać jego pracę podyplomową o coachingu w przywództwie. Coś tam słyszałam o coachingu, ale nigdy go nie doświadczyłam, więc postanowiłam sprawdzić, co tam dzwoni w jakimś kościele.

Po lekturze zadzwoniło i to tak, że cały kościół zadrżał w posadach. Praca była krótka i bazowała na sześciu pozycjach w bibliografii, ale dotarła do samego sedna mnie i moich przekonań. Następnego dnia czekałam od rana na autora, żeby mu powiedzieć, jak bardzo się z tym wszystkim zgadzam. A szczególnie z dwiema perspektywami, które zawarł w swojej pracy.

Pierwszą, która dotyczy samorozwoju lidera. Doskonale oddaje jej sens cytowany w pracy Sergiusz Trzeciak, który mówi:

Pojęcie przywództwa jest wieloznaczne i dlatego często źle rozumiane. Lider to osoba nastawiona na rozwój i wiodąca w danej dziedzinie, niezależnie od pełnionych funkcji kierowniczych czy tytułów. Liderem może być więc zarówno naukowiec, przedsiębiorca, działacz społeczny, jak i polityk. Lider to nie tytuł czy sprawowana funkcja. To raczej sposób ukształtowania umysłu i proaktywna postawa, jaką się przyjmuje.

Kluczem do sukcesu jest wykształcenie w sobie umysłu lidera. Umysł lidera wymaga ciągłego rozwoju, poszerzania wiedzy, zdobywania nowych umiejętności. Lider nie tylko zdobywa wiedzę i umiejętności, ale od razu wie, dlaczego i po co to robi, oraz potrafi je wykorzystać w praktyce. Szuka też ludzi i miejsc, od których i w których mógłby się czegoś nowego nauczyć, a następnie podpatruje najlepszych i na tej podstawie zdobywa nową wiedzę i doskonali umiejętności, korygując jednocześnie błędy i szlifując swoje najmocniejsze strony. Cały czas dba o to, aby zdobywać wiedzę, a umiejętności weryfikować w praktyce, szukając inspiracji do dalszego rozwoju. To właśnie nauka i rozwój są kluczem do sukcesu⁷⁶.

I drugą, która dotyczy roli lidera w rozwoju innych, a którą autor podsumował w zakończeniu pracy słowami:

Zainteresowanie coachingiem jako alternatywą dla zarządzania poprzez wydawanie poleceń i kontrolę wzrasta. Główną przyczyną jest fakt, że w społeczeństwie o charakterze nieautorytarnym mówienie ludziom, co mają robić, nie jest efektywne. Nowoczesne organizacje zdają sobie z tego sprawę, rozumieją, że stwarzanie możliwości rozwoju swoim pracownikom jest korzystne dla obu stron.

Rozwój jest podstawą innowacyjności, wartości niezwykle poszukiwanej i cenionej w biznesie. Zarządzanie poprzez coaching jest jednym z najlepszych sposobów na pobudzanie kreatywności

⁷⁶ S. Trzeciak, *Coaching marki osobistej, czyli kariera lidera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2016, s. 143.

i rozwijanie umiejętności. W tym modelu rola managera ulega zmianie, przestaje być kontrolująca i nakazująca. Liderzy stosują coaching, by wzmocnić pewność siebie członków zespołu, rozwijać ich umiejętności, wierę w słuszność podejmowanych decyzji i wiele innych⁷⁷.



May I provoke you?

Jaka jest twoja motywacja, aby stosować coaching w rozwoju swoim i innych po tym, co przeczytałeś?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Widać było po mnie wyraźne podekscytowanie i pewnie to sprawiło, że kolega zapytał: „A może ty zostaniesz coachem?”. A mnie w uszach zaczęły dzwieć tysiące przyjemnych dwo-

⁷⁷ A. Sadecki, *Coaching w przywództwie*, praca dyplomowa napisana w Kolegium Gospodarki Światowej pod kierunkiem naukowym dr. Mikołaja Pindelskiego, podyplomowe studia coachingu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, <https://drive.google.com/file/d/1g8H8dwe8l81kSJfUeKqDndWan0APmP-c/view?usp=drivesdk>

neczków, które niczym magiczna melodia wiodły do krainy poczucia spełnienia i szczęścia.

Okazało się, że kolega dobrze znał osoby, które są akredytowanymi coachami, a także mentorami coachów, i zaraz przekazał mi namiary. „Zanim zostanę coachem, muszę się dowiedzieć, co to w ogóle jest ten coaching i go doświadczyć” – pomyślałam i znalazłam krótki weekendowy kurs coachingu na Uniwersytecie Otwartym UW.

Kurs prowadziło dwóch doświadczonych coachów, z których jeden od lat szkoli kandydatów zgodnie z wymogami akredytacji dwóch liczących się organizacji coachingowych zrzeszających profesjonalnych coachów. Były jak szlachetne konie z najlepszej stajni, które sprawiały, że żrebaki pragnęły być takie jak one.

Kurs był głównie poświęcony praktyce, choć zawierał także elementy teorii, która tylko mnie utwierdziła w tym, że coaching to idealne narzędzie dla tak niepokornej duszy jak moja, ufającej przede wszystkim sobie i swojej intuicji. Poza tym absolutnie przekonała mnie idea, na której coaching stoi, że każdy wie najlepiej, co jest dla niego dobre, a coach tylko towarzyszy mu w odkrywaniu tej prawdy.

Wtedy doświadczyłam też po raz pierwszy prawdziwej, choć skróconej wersji sesji coachingowej z profesjonalnym coachem. Zgłosiłam się do demo, aby grupa mogła obserwować i doświadczyć jednego z narzędzi. Już wtedy wahałam się, co dalej zrobić ze swoim rozwojem zawodowym, i to był temat sesji, który wybrałam.

„Jakim mam być dla ciebie coachem?” – zapytała jedna z prowadzących, która podjęła się tego zadania z pełną pasją i miłością. „Cóż to w ogóle jest za pytanie?!” – pomyślałam jako nowicjuszka w tej dziedzinie. Wkrótce się okazało, że w coachingu jesteś tak bardzo w centrum, że nawet możesz sprecyzować swoje potrzeby co do podejścia coacha, i to przy okazji każdej sesji.

Jak zawsze poszłam po bandzie. Chwilę wcześniej usłyszeliśmy o coachingu prowokatywnym, który nie jest dla każdego i musi być naprawdę stosowany przez coacha z miłością i zawsze dobrą intencją wobec drugiego człowieka. To nic innego, jak takie pytanie lub stwierdzenie, które doprowadza cię do szału. I ja o to poprosiłam.

Sesja szła świetnie, relacja bliskości była nawiązana, płynął stan *flow*⁷⁸, który przynosił dużo odkryć. I nagle pojawiła się ona, moja wątpliwość, czy to w ogóle ma sens, żebym zastanawiała się nad zmianą ścieżki zawodowej z rozwoju biznesu na rozwój liderów w biznesie, jeśli nie mam odpowiedniego wykształcenia. „No tak, coachem to ty nie możesz zostać, bo nie masz studiów psychologicznych” – usłyszałam i po nanosekundzie naprzeciwno szlachetnego konia stanął dęba żreback, z pianą na pysku.

„Jak to?! Przecież mogę się wszystkiego nauczyć. Nie ma lepszego przygotowania do bycia coachem niż miłość i akceptacja

78 Stan *flow* w coachingu to nic innego jak dobry przepływ myśli, emocji, energii i uczuć między coachem a klientem.

drugiego człowieka!” – krzyczałam całym swoim wnętrzem, choć uprząż emocji trzymałam mocno w garści. I to był moment przełomowy tej sesji i mojego życia zawodowego. A prowokacja okazała się wodą na młyn końskiej duszy.

Kilka miesięcy później kończyłam już kurs przygotowujący do pracy coacha i uzyskałam podstawową akredytację dwóch najbardziej znaczących stowarzyszeń coachingowych w Europie. W ciągu kolejnych 12 miesięcy pracowałam z ponad 50 osobami w krótszych i dłuższych procesach coachingowych, a właśnie w tym momencie, dokładnie po 14 miesiącach od zakończenia kursu, przygotowuję się do kolejnego poziomu akredytacji.

Studiów psychologicznych dotąd nie rozpoczęłam, być może kiedyś nadejdzie ten czas, ale na razie nie czuję takiej potrzeby, gdyż to, co różni coaching od terapii, to praca z perspektywą na teraźniejszość i przyszłość, a nie na przeszłość, i po prostu nie podejmuję się tematów, które wymagają interwencji terapeutycznych.

Jednak udział w kursie i rozmowy z wieloma osobami pokazały mi, jak bardzo skrzywdzona jest ta dziedzina. Mimo tylu starań profesjonalnych coachów, którzy praktykują, propagują coaching i kształcą coachów od lat, nadal słyszę o złych praktykach kołczowania pracowników w różnych firmach. Co to jest kołczowanie? Zanim o nim, najpierw o coachingu.



May I provoke you?

Czym jest dla ciebie coaching? Jak go rozumiesz?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Poznałeś już zagadnienie mentoringu, które czasami jest mylone z coachingiem, gdyż obydwa pojęcia stosowane są w odniesieniu do rozwoju. Coaching jednak przede wszystkim uwalnia potencjał człowieka tak, aby go maksymalizować, a zarazem osiągać dzięki temu wyniki. Polega na wsparciu w uczeniu, ale nie na nauczaniu. To, co różni coaching od mentoringu, to koncentracja na wyniku i krótki charakter relacji. Coach nie dzieli się wiedzą, doświadczeniem czy też umiejętnościami, ale towarzyszy w odkryciach osobie coachowanej.

Coaching to nie tylko zadawanie pytań, ale i praca na konkretnym celu i najczęściej narzędziu lub ich kombinacji. Oczywiście, każdy lider może stosować coaching, a nawet powinien i nie potrzebuje do tego akredytacji. Liczy się jednak intencja, postawa, a także podstawowe przygotowanie.

Kołczowanie to nic innego jak określenie negatywnych praktyk, które polegają na przymusowym odbyciu rozmowy z przełożonym na zasadzie odpytywania z realizacji zadań, które bardziej służą temu pierwszemu niż pracownikowi. Zapewniam cię, coaching nie jest o tym, a kołczowanie nie może przynieść dobrych rezultatów, na pewno nie wesprze w rozwoju i uwalnianiu potencjału innych, o który w coachingu przecież chodzi.

A jeśli ten fragment książki zmotywował cię, by zacząć pracę z coachem lub rozwinąć swoje umiejętności coachingowe, pamiętaj, by wybrać coacha lub kurs czy też szkołę coachingu najlepszą dla ciebie i twoich potrzeb.

Praktycznie każdy akredytowany coach na rynku oferuje bezpłatne lub rozliczane w dalszej części współpracy tak zwane sesje chemiczne. To zupełnie jak pierwsza randka i albo będzie chemia pomiędzy tobą a coachem, albo nie. I tak samo przy wyborze kursu czy szkoły. Albo będzie chemia z mentorem lub mentorami, albo nie. Coaching to wolność, dla siebie i innych. Dlatego kocham go ponad wszystkie inne narzędzia rozwojowe.

MILCZENIE JEST WODOSPADEM

Jedna z najpiękniejszych metafor, jaką opisała mnie jedna z uczestniczek prowadzonych przeze mnie warsztatów, nawiązywała do wodospadu i jego wpływu na otoczenie oraz wody jako żywiołu. Poza wzruszeniem towarzyszyły mi przez długie chwile

Chcesz przeczytać całą książkę?
Zeskanuj kod QR i przejdź do
sklepu!

