

WOJCIECH KOWALEWSKI

Ewangelikalna Wyższa Szkoła Teologiczna

J. DAWID WAWRZYŃIAK

Right Path Polska, Fundacja Proca

IMPLIKACJE COACHINGU DLA PRZYWÓDZTWA DUCHOWEGO

Wstęp

Przekonanie o kluczowej roli liderów przejawia się w licznych publikacjach na ten temat, również stale wrastająca liczba badań oraz metodologii podnoszących skuteczność i efektywność przywództwa świadczy o wzroście zainteresowania przywództwem. Ze względu na wieloaspektowość i interdyscyplinarność tego zjawiska nie ma jednak ustalonej jego definicji. Jest ono często powiązane z takimi pojęciami, jak autorytet, władza, strategia i wpływ społeczny. Celem niniejszego artykułu jest skupienie się na przedstawieniu praktycznych implikacji metodologii coachingowej, z której współcześnie korzysta w sferze przywództwa duchowego coraz więcej liderów. Z tym zamierzeniem w pierwszej kolejności zdefiniujemy, co rozumiemy pod pojęciem przywództwa duchowego, następnie wskażemy na podstawowe wyróżniki coachingu oraz opiszemy możliwe implikacje tej metodologii w postaci konceptualizacji przewodzenia innym poprzez czynienie ich mocnymi.

Przywódca duchowy jako „sługa Chrystusa”

Najczęstszą drogą do zdefiniowania przywództwa jest koncentracja na osobie lidera w celu ukazania cech charakteryzujących jego osobowość, styl lub określoną metodologię pracy z ludźmi. Takie podejście skupia się głównie na określeniu zdolności oraz predyspozycji menedżerskich danej osoby¹. Przywództwo duchowe jednak nie polega jedynie na osiągnięciu wyznaczonych celów, lecz na zapewnieniu, by były one zgodne z Bożym powołaniem i priorytetami. To oznacza, że każdy lider duchowy — jako ten, który przewodzi innym — jest odpowiedzialny za to, aby z miejsca, gdzie oni są, prowadzić ich tam, gdzie Bóg chce, aby byli². Tak rozumiane przywództwo jest więc nierozzerwalnie związane z budowaniem bliskiej, głębokiej więzi z Bogiem, opartej na pokorze i posłuszeństwie. Jak zauważa John Stott: „Dla każdej służby i przywództwa chrześcijańskiego fundamentalne znaczenie ma pokorna, osobista więź z Panem Jezusem Chrystusem, oddanie dla Niego wyrażone w codziennej modlitwie i miłość do Niego przejawiająca się w codziennym posłuszeństwie”³. Bez takiej postawy zrozumienie i sprawowanie roli przywódcy duchowego wydaje się z perspektywy biblijnej niemożliwe. Stąd Apostoł Paweł jasno określa tożsamość przywódcy jako „sługi Chrystusa” (1 Kor 4,1). Metafora służby wydaje się więc oddawać istotę duchowego przywództwa. Jest to niezwykle ważne zagadnienie w kontekście definiowania dynamiki relacji pomiędzy przywództwem a władzą. „Władza to asymetryczna kontrola nad cenionymi zasobami w relacjach społecznych”, jak definiują przywództwo psychologowie społeczni Joe Magee i Adam Galinsky⁴. Ich definicja porusza co najmniej dwie ważne kwestie, których nie wolno pominąć, gdy opisujemy ten temat. Pierwszy aspekt to kontrola. Magee i Galinsky twierdzą, że gdyby wszyscy mieli jednakowy dostęp do kontrolowania zasobów, nikt nie miałby władzy nad pozostałymi. Ponadto władza istnieje tylko w relacjach społecznych, a więc bez co najmniej dwóch osób nie można mówić o interakcji i wpływie, jaki jedna osoba wywiera na drugą. Wpływ, jaki mają liderzy, niewątpliwie pozwala im zmieniać zachowania, myśli i uczucia innych osób, ale nie należy utożsamiać kontroli z wpływem społecznym, gdyż „władza i wpływ to nie samo”⁵, jak stwierdza Bogdan Wojciszke⁵. Jako przykład podaje kluczowe me-

¹ R. Banks, B. Ledbetter, *Reviewing Leadership. A Christian Evaluation of Current Approaches*. Grand Rapids 2004, s. 16.

² H. Blackaby, R. Blackaby, *Spiritual Leadership. Moving People on to God's Agenda*. Nashville 2001, s. 20nn.

³ J. Stott, *Przywództwo według apostoła Pawła*. Toruń 2005, s. 111.

⁴ J.C. Magee, A.D. Galinsky, *Social Hierarchy. The Self-Reinforcing Nature of Power and Status*. „The Academy of Management Annals” 2008, t. 2, nr 1, s. 361.

⁵ B. Wojciszke, *Psychologia władzy*. „Nauka. Kwartalnik PAN” 2011, nr 2, s. 52.

chanizmy wpływu społecznego, które nie mają nic wspólnego z władzą, jak np. reguła wzajemności albo lubienie kogoś. Natomiast inne mechanizmy wpływu zależą od władzy bardzo mocno, np. autorytet⁶. Myślenie o przywództwie jako władzy i kontroli zasobów powoduje, że tendencje egoistyczne liderów oraz instrumentalne traktowanie przez nich ludzi ulegają wzmocnieniu⁷. W mentalności liderów panuje przekonanie, że normy i zasady ich nie dotyczą oraz że nie muszą liczyć się z punktem widzenia osób, którym przewodzą. Dlatego wobec wskazanych powyżej istotnych cech przywództwa trafniejsza wydaje się definicja opisująca zagadnienie przywództwa za pomocą pojęcia wpływu, co potwierdza znany ekspert dotyczący tego zagadnienia, John C. Maxwell⁸.

Sam Chrystus jest ucieleśnieniem modelu przywództwa polegającego na służeniu, co wielokrotnie potwierdzał swoimi słowami i czynami:

A Jezus przywołał ich do siebie i rzekł: Wiecie, że władcy narodów uciskają je, a wielcy dają im odczuć swą władzę. Nie tak będzie u was. Lecz kto by między wami chciał stać się wielkim, niech będzie waszym sługą. A by chciał być pierwszym między wami, niech będzie niewolnikiem waszym, na wzór Syna Człowieczego, który nie przyszedł, aby Mu służyło, lecz aby służyć i dać swoje życie na okup za wielu (Mt 20,25–28).

Jezus przestrzega tutaj swych uczniów przed negatywnym modelem przywództwa skupiającym się na wykorzystywaniu autorytetu czy też władzy w niewłaściwych celach, podkreślając, że istotą zdrowego przywództwa jest bycie wzorem w usługiwaniu innym. Było to początkowo nie do pojęcia dla uczniów, którym zdarzało się toczyć spory między sobą o to, kto będzie z nich największy, i już dzielili przyszłe trony, pozycje i wpływy (Mk 9,33–34; Łk 22,24). Jezus jednak konsekwentnie naucza, że jeśli ktoś chce być pierwszym w Jego królestwie, musi się najpierw stać sługą wszystkich (Mk 9,35; Łk 9,48; J 13,13–17). Chrystus chciał nauczyć swoich uczniów, że świecka koncepcja wielkości i przywództwa nie może być przeniesiona do Jego duchowego królestwa. W królestwie Bożym mamy bowiem do czynienia z całkowitym odwróceniem ziemskich wartości. Dlatego tak ważne również i dzisiaj jest podkreślanie, że niezależnie od pozycji lub miejsca, w którym się znajdują, liderzy mają przewodzić jako słudzy⁹.

Jak wynika z przeprowadzonych badań ankietowych, nacisk na władzę i kontrolę prowadzi do spadku zaufania do przywódców. Pod koniec listopada 2007 roku instytuty badawcze zrzeszone w prestiżowym Gallup International Associa-

⁶ *Ibidem*.

⁷ *Ibidem*.

⁸ J.C. Maxwell, *Prawa przywództwa — przestrzegaj ich, a ludzie podążą za tobą*. Warszawa 2001, s. 35.

⁹ Więcej nt. modelu przywództwa służebnego można przeczytać w pracy: R. Greenleaf, *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York 1984.

tion przeprowadziły sondaże w całej Unii Europejskiej. Ankietowani mieli wskazać te spośród najważniejszych grup społecznych, którym ufają. Badania zostały przeprowadzone na reprezentatywnej próbie 1 040 osób z dziesięciu największych miast polskich. Polskie dane okazały się szokujące. Tylko 8,8 proc. mieszkańców deklaruowało zaufanie do władzy religijnej¹⁰. W Europie Zachodniej słabszy wynik zanotowały jedynie Austria (6 proc.), Dania (7 proc.), Islandia (4 proc.), Luksemburg (5 proc.), Norwegia (5 proc.) i Szwecja (3 proc.). W Niemczech poziom ten wyniósł 30 proc., w Irlandii 42 proc., w Belgii, co ciekawe, aż 26 proc. Natomiast w uważanych za antyklerykalne Czechach — 7 proc. Innym ważnym faktem, który na pewno zaważył na tak niskim wyniku, był znaczny odsetek respondentów, którzy nie wskazali żadnej z wymienionych grup społecznych lub odpowiedzieli „nie wiem” — w sumie aż 58,3 proc. Nie tylko sondaże opinii publicznej, ale także psychologowie alarmują o powadze sytuacji, stwierdzając, że liderzy w zbyt małym stopniu uwzględniają punkt widzenia podwładnych i coraz mniej liczą się z ich potrzebami¹¹. Nieustannie powiększa się grupa ludzi, którzy nie są w stanie jednoznacznie uznać przywódców swoich wspólnot kościelnych za godnych zaufania i wiarygodnych liderów, o czym świadczą choćby przytoczone wyniki badań. Tym bardziej należy stwierdzić, że kluczem i odpowiedzią na te alarmujące doniesienia jest służebny model przywództwa zaproponowany przez Jezusa. Dla liderów chrześcijańskich przywództwo służebne to mandat, a nie opcja, co mocno podkreślają Ken Blanchard i Phil Hodges w swoim manifeście¹². W ciągle zmieniającym się świecie nowych wyzwań, przed jakimi staje Kościół oraz jego przywódcy, powraca więc pytanie: Jak praktycznie przeprowadzić w roli sługi?

Przywództwo służebne przez coaching

Od kilku lat robi się coraz głośniej o nowej metodzie rozwoju jednostek i całych zespołów nazywanej coachingiem. Stosowany zarówno przez prywatne osoby, jak i duże firmy coaching szybko został doceniony. W języku polskim nie brakuje ciekawych pozycji traktujących na ten temat z różnych perspektyw teoretycz-

¹⁰ Więcej na ten temat tych badań statystycznych: zob. M. Kuźmiński, M. Müller, *Kocha, lubi, szanuje...* „Tygodnik Powszechny”, *Wiara*, 2008, nr 5 <http://tygodnik.onet.pl/wiara/kocha-lubi-szanuje/qdfvd> [dostęp 15.10.2014].

¹¹ B. Wojciszke, *Psychologia władzy*, s. 64.

¹² K. Blanchard, P. Hodges, *The Servant Leader. Transforming Your Heart*. Nashville 2003, s. 12. Pozyccie odnoszące się do tematu przywództwa służebnego w języku polskim to m.in.: R.D. Kuest, *Niezwykłe przywództwo. Służebne przywództwo w świecie ogarniętym żądzą władzy*. Warszawa 2007; B. Hybels, *Odważne przywództwo*. Szczecin 2009; K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa 2009; oraz E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację*. Kraków 2008.

nych i podejść praktycznych¹³. W odróżnieniu od rynku amerykańskiego nie ma jednak zbyt wielu materiałów dotyczących coachingu duchowego z perspektywy chrześcijańskiej. Po polsku dostępna jest książka dr. Roberta Logana i Sherilyn Carlton *Podstawy coachingu. Odkryj siłę coachingu*, wydana jako materiał szkoleniowy konferencji z udziałem jej autora, jaka odbyła się w 2008 roku¹⁴. Według Logana i Carlton „coaching to proces odkrywania, co Bóg chce, bym robił, i robienie tego”¹⁵. Inną książką na temat coachingu napisaną przez znanego i cenionego na całym świecie amerykańskiego coacha chrześcijańskiego, Tony’ego Stoltzfusa, autora wielu bestsellerowych programów szkoleniowych i założyciela MetaFormation Leadership Institute, jest *Sztuka zadawania pytań w coachingu* wprowadzona na polski rynek w 2012 roku¹⁶. Autor umieszcza w tym opracowaniu podrozdział zatytułowany *Coaching duszpasterzy i liderów organizacji kościelnych*, w którym zaznacza, że owa grupa odbiorców ma wyjątkowo trudny zawód związany z wysokimi wymaganiami dotyczącymi umiejętności przewodzenia, nawiązywania relacji, osobistej moralności i odpowiedzialności. To oznacza, że w proces coachingu zostaje włączona prawie każda sfera życia lidera. Powołanie, dyscyplina osobista i duchowa, radzenie sobie ze zmianami, wizja służby — to tylko niektóre zagadnienia dotyczące duszpasterzy. Jak wynika z praktyki, duszpasterzom często brakuje głębokich przyjaźni i grup wsparcia, co może ograniczać opcje rozwiązywania ważnych wyzwań życiowych i kwestii związanych z powołaniem¹⁷. Stąd relacja coachingowa staje się możliwością uzyskania innej perspektywy, praktycznego wsparcia i troski w życiu lidera. W innej swojej książce poświęconej coachingowi przywództwa Tony Stoltzfus nazywa więc coachów „agentami zmian, którzy wspierają liderów w braniu odpowiedzialności za swoje życie w taki sposób, by przekładało to się na działanie sięgające pełni potencjału przywódcy”¹⁸.

Jedną z najlepszych publikacji dotyczących coachingu z perspektywy chrześcijańskiej, niestety niedostępną w języku polskim, jest praca cenionego psychologa i terapeuty dr. Gary’go R. Collinsa pt. *Christian Coaching. Helping Others Turn Po-*

¹³ Zob. m.in.: *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*. Red. P. Smółka. Gliwice 2009; D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*. Poznań 2009; M. Wilczyńska, M. Nowak, J. Kućka, J. Sawicka, K. Sztajerwald, *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*. Gliwice 2011.

¹⁴ Książka R. Logana i S. Carlton jest dostępna w ramach materiałów szkoleniowych z konferencji *Mądry Budowniczy* (Zakościele, 2008 r.), zorganizowanej przez Centrum Rozwoju Kościoła „ProEcclesia” z siedzibą w Warszawie.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ T. Stoltzfus, *Sztuka zadawania pytań w coachingu. Jak opanować najważniejszą umiejętność coacha?* Wrocław 2012.

¹⁷ *Ibidem*, s. 92.

¹⁸ T. Stoltzfus, *Leadership Coaching. The Disciplines, Skills and Heart of a Christian Coach*. Barberry Lane 2005, s. 6. Zob. także: R. Melander, *Holy Conversations. Coaching and Mentoring for Clergy*. „The Clergy Journal” 2004, October.

tential into Reality, w której autor próbuje zgłębić warunki, jakie należy spełnić, by coaching można było nazwać chrześcijańskim¹⁹. W pierwszej kolejności wskazuje na korzenie tej metodologii psychologii pozytywnej, której celem — w odróżnieniu od tradycyjnego poradnictwa bazującego zwykle na terapii ukierunkowanej na pokonanie bolesnych konsekwencji z przeszłości — jest skupienie się na kreatywnym procesie odkrywania i realizacji celów na bazie tego, czym nasz rozmówca już dysponuje²⁰. Inaczej mówiąc, coaching jest związany z przyjęciem proaktywnej postawy ukierunkowanej na rozwój i budowaniem przyszłości, opierając się na potencjale i możliwościach drzemiących w każdej osobie. To, co odróżnia chrześcijańską koncepcję coachingu, jest związane z uwzględnieniem Bożej wizji człowieka i doświadczenia najgłębszego spełnienia w jego życiu, które staje się możliwe wtedy, gdy odkrywa i realizuje on swoje przeznaczenie w harmonii z transcendentnymi celami duchowymi w każdym wymiarze swojej egzystencji. Stąd Collins formułuje następującą definicję: „coaching to proces prowadzenia osoby lub grupy osób z miejsca, w którym są obecnie, do miejsca, gdzie Bóg pragnie, by się znaleźli”²¹. W tym sensie chrześcijańscy coachowie pomagają innym ludziom w odkrywaniu tego, co Bóg czyni wokół nich w ich życiu, a poprzez to wspierają ich w odkrywaniu spełnienia w ich powołaniu, przekładając to na rzeczywistość ich codziennego życia²². Istotną rolę przywództwa służebnego jest więc dostrzeżenie i pomaganie innym w rozwoju złożonego w nich przez Boga potencjału. Wszyscy chcą być rozumiani i kochani. Nie ma większego daru w relacjach międzyludzkich niż to, gdy ktoś dostrzeżę i docenia prawdziwe „ja” drugiej osoby, coaching zaś staje się formą relacji, która wzmacnia tego rodzaju podejście.

Co wyróżnia coaching?

Tym, co wyróżnia coaching wśród innych metod rozwoju, jest postawa wobec klienta, czyli osoby lub zespołu, z którą coach pracuje. Tak jak zaznaczaliśmy wcześniej, nie należy coachingu utożsamiać z doradztwem ani z terapią, choć czasami coachowie mogą stosować techniki podobne do metod terapeutycznych, lecz muszą zachować przy tym ostrożność, by nie przekroczyć określonych granic²³. Jak zauważa jeden z prekursorów współczesnego coachingu, John Whit-

¹⁹ G.R. Collins, *Christian Coaching. Helping Others Turn Potential into Reality*. Colorado Springs 2009.

²⁰ *Ibidem*, s. 15–16. Więcej o pozytywnej psychologii: zob. M.E. Seligman, M. Csikszentmihalyi, *Positive Psychology: An Introduction*. „American Psychologist” 2000, nr 55, January, s. 5–14.

²¹ G.R. Collins, *Christian Coaching...*, s. 23.

²² Więcej na ten temat: zob. np. J. Creswell, *Christ-Centred Coaching. 7 Benefits for Ministry Leaders*. Danvers 2006; B. Donahue, G. Bowman, *Coaching Life-Changing Small Group Leaders*. Grand Rapids 2006; S. Thomas, T. Wood, *Gospel Coach. Shepherding Leaders to Glorify God*. Grand Rapids 2012.

²³ D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy...*, s. 24.

more: „Coaching koncentruje się na przyszłych możliwościach, a nie na minionych błędach”²⁴. Oznacza to, że docelową grupę osób korzystających z coachingu stanowią głównie jednostki bądź grupy zainteresowane rozwojem w różnych sferach swojego życia, które potrzebują jedynie odpowiedniego wsparcia i zachęty w procesie odkrywania i dążenia do realizacji wyznaczanych przez siebie celów²⁵. Pojawia się zatem pytanie: Czym różni się coaching od poradnictwa, uczniostwa i mentoringu? Coach, w odróżnieniu od doradcy czy mentora, jako zaufany partner nie udziela odpowiedzi, nie proponuje rozwiązań ani też nie skupia się na swoim doświadczeniu. Zamiast tego coach będzie zadawał pytania, eksplorował z klientem jego dążenia, opcje i mobilizował do wygenerowania pomysłów oraz planu działań, które według jego rozmówcy stanowią rozwiązanie najlepsze. Proces coachingu jest więc związany przede wszystkim ze stymulowaniem klienta do autorefleksji, co ma prowadzić do wzrostu samoświadomości własnych kompetencji, ograniczeń, dążeń, wyborów i ich konsekwencji, a w rezultacie przekładać się na bardziej świadome życie i rozwój²⁶. O dużej skuteczności metodologii coachingowej stanowi fakt, że to właśnie klient wyznacza cel, z którym się utożsamia, gdyż wyraża jego dążenie, a coach jest osobą stymulującą, wspierającą i motywującą do realizacji wybranych przez swego rozmówcę celów. Będzie on zatem towarzyszył klientowi w jasno nakreślonych granicach w całym procesie zmiany. Nie jako trener, doradca, mentor ani terapeuta, lecz właśnie jako coach²⁷. Charakteryzuje się więc tym, że coach patrzy na swojego rozmówcę jak na osobę wyposażoną we wszystkie zasoby potrzebne do tego, by zrealizować wyznaczone cele. Założenie jest więc takie, że klient jest mądry, kreatywny i twórczy, a to, czego potrzebuje, to jedynie wsparcie, by móc do tych zasobów sięgnąć.

Coaching jako metoda pracy indywidualnej lub zespołowej przybiera zwykle formę cyklu spotkań coacha z klientem. W interaktywnym procesie i opierając się na relacji partnerskiej, coach i klient wspólnie ustalają cel, format i oczekiwane wyniki swojej pracy. Głównym narzędziem pracy coacha jest pytanie i aktywne słuchanie klienta. Coaching to metoda wspierania rozwoju, odnajdywania wewnętrznych zasobów klienta oraz ustalania i wdrażania planów działania²⁸. Jakie są rezultaty zastosowania metodologii coachingowej? Na stronie cen-

²⁴ J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*. Warszawa 2011, s. 16.

²⁵ Zob. A.M. Grant, *Past, Present and Future. The Evolution of Professional Coaching and Coaching Psychology*. W: *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practitioners*. Red. S. Palmer, A. Whybrow. London 2007, s. 23–39.

²⁶ P. Smółka, *Coaching oparty na dowodach*. W: *Coaching. Inspiracje...*, s. 74–75.

²⁷ Więcej na temat różnic między coachingiem, a poradnictwem można przeczytać w artykule: G. Collins, *Coaching — perspektywa chrześcijańska*. „Nasze Inspiracje” 2007, nr 1 (49) wiosna.

²⁸ *CoachWise Coaching Essentials. Podręcznik*, Warszawa 2014.

trum doradczo-szkoleniowego Coaching Center²⁹ zajmującego się stosowaniem, jak również wdrażaniem coachingu, mentoringu oraz rozwoju przywództwa, można przeczytać o rezultatach, jakie daje profesjonalne implementowanie coachingu w pracy zarówno z jednostką, grupą, jak i z całą organizacją. Są to między innymi:

- umiejętność ustalania konkretnych celów i wyzwań,
- umiejętność podejmowania trafnych decyzji,
- optymalne podejmowanie działań,
- pełniejsze korzystanie ze swoich naturalnych zdolności i talentów,
- podniesienie efektywności i skuteczności,
- przyspieszone tempo osiągniętych celów oraz procesów.

Proces ten jest w całości ukierunkowany na potrzeby klienta i stymulowany jego motywacją do zmian.

Przewodzenie poprzez czynienie innych mocnymi

Jakie mogą z tego wynikać implikacje dla przywództwa duchowego? Istotną rolę przywódcy chrześcijańskiego jest dostrzeganie i pomaganie innym w rozwoju złożonego w nich przez Boga potencjału. W tak rozumianym przywództwie służebnym celem nie jest budowanie poczucia własnej wartości, lecz skupienie się na inwestowaniu w innych dzięki zakorzenieniu i ugruntowaniu w miłości (por. Ef 3,17). Taka miłość jest często kosztowna. Chrystus spędzał wiele czasu ze swoimi uczniami, którzy mogli Go obserwować w różnych sytuacjach życiowych, zarówno radosnych, jak i smutnych, pełnych chwały, ale i poświęcenia, w wyniku czego byli gotowi naśladować swojego Pana, ponieważ sami doświadczyli mocy Jego obecności i działania³⁰. Należy też podkreślić, że wszyscy wielcy przywódcy są budowniczymi zespołu, a nie solistami skupionymi na samych sobie. Stąd też zamiast wykonywać wszystkie zadania samodzielnie, zapraszają innych do współpracy i robią wszystko, co możliwe, by pomóc każdemu członkowi zespołu rozwinąć jego potencjał³¹. Metoda coachingowa wzmacnia ten proces i narzuca nowy paradygmat przewodzenia poprzez czynienie innych mocnymi. Wymusza ona takie podejście do drugiego człowieka, kiedy to lider poprzez zadawanie pytań zaczyna uważnie wsłuchiwać się w drugą osobę i dopiero na tej podstawie oferuje wsparcie ku rozwojowi. Sztuka zadawania pytań pozwala budo-

²⁹ Coaching Center to jedna z czołowych firm w Polsce zajmująca się kompleksowo coachingiem. Jej program edukacyjny jest akredytowany przez prestiżową organizację International Coach Federation, więcej można znaleźć na stronie www.coachingcenter.pl [dostęp 15.11.2014].

³⁰ Zob. *The Kingdom Life. A Practical Theology of Discipleship and Spiritual Formation*. Red. A. Andrews. Colorado Springs 2010.

³¹ D. Carter, *Ludzie szerokich horyzontów*. Ustroń 2003, s. 63nn.

wać więzi z ludźmi, ponieważ pytając, okazuje się szacunek i docenia rozmówcę. Tony Stoltzfus podkreśla, że zadawanie pytań motywuje do zaangażowania i rozwija w znaczący sposób zdolności przywódcze³². Poświęcenie czasu na zadanie ważnych pytań i empatyczne wsłuchanie się w odpowiedzi przekonuje drugiego człowieka, że lider chce go poznać, a także rozwija poczucie odpowiedzialności. Podejście polegające na zadawaniu pytań jest najszybszym sposobem zbudowania atmosfery zaufania i otwartości. Nie polega to jednak jedynie na opanowaniu pewnych technik związanych z metodologią coachingową. Odpowiednie umiejętności i kwalifikacje są bardzo ważne, ale równie ważne jest serce i postawa lidera. W coachingu duchowym kryje się więc coś więcej niż tylko zadawanie określonych pytań. Istotą jest tu budowanie relacji opartych na zaufaniu ukierunkowanym na rozwój drugiej osoby, a to wymaga postawy odpowiedzialnej. Jak zauważają S. Ogne i T. Roehl: „Coach dostrzega i pomaga innym w rozwoju złożonego w nich przez Boga potencjału”³³. Dla lidera duchowego coaching jest więc ciągłym szkoleniem się w dziedzinie wiary w ludzi umożliwiającym im zmiany w ich życiu.

Od 2009 roku Fundacja Proca jako pierwsza chrześcijańska organizacja w Polsce oferuje program szkoleniowy dedykowany chrześcijańskim liderom *Lider coachem* z akredytacją międzynarodowej federacji coachingowej International Coach Federation. Odbłyło się już trzydzieści edycji i ukończyło go ponad 500 chrześcijańskich liderów³⁴. Fundacja ta, opisując coaching w swoich programach szkoleniowych, posługuje się krótką metaforą: „wyprawić w drogę”, definiując ów proces jako „profesjonalną relację wspierającą”³⁵. Pod tymi trzema słowami kryją się kluczowe aspekty tego narzędzia rozwoju. Po pierwsze, celem coachingu jest wspieranie i wzmacnianie osoby lub grupy osób, które sięgają po tę metodę. Coaching polega na umacnianiu innych. To założenie jest fundamentalną zasadą nie tylko coachingu, ale i służebnego lidera. Drugim słowem jest relacja. Coaching to sztuka nawiązania dialogu pomiędzy coachem a klientem. Interakcja, jaka zachodzi między coachem a klientem, ma służyć klientowi w realizacji jego celów i priorytetów. Dobrze ilustruje tę zależność zasada zapisana w Księdze Przysłów

³² T. Stoltzfus, *Sztuka zadawania...*, s. 9.

³³ S. Ogne, T. Roehl, *TransforMissional Coaching. Empowering Leaders in a Changing Ministry World*. Nashville 2008, s. 26.

³⁴ Program *Lider coachem* jest dedykowany chrześcijańskim liderom, którzy chcą poznać praktycznie istotę, zasady, podstawowe umiejętności oraz kolejne etapy procesu coachingowego z perspektywy chrześcijańskiej. Więcej na temat Fundacji Proca oraz jej oferty programów coachingowych można znaleźć na stronie www.proca.org [dostęp 15.11.2014].

³⁵ J.D. Wawrzyniak, *Wyprawić w drogę...wszystko co musisz wiedzieć o coachingu*. Cz. 1, <http://hrstandard.pl/2014/09/25/wyprawic-w-droge-wszystko-co-musisz-wiedziec-o-coachingu-cz-1/> [dostęp 15.11.2014]; cz. 2, <http://hrstandard.pl/2014/09/29/wyprawic-w-droge-wszystko-co-musisz-wiedziec-o-coachingu-cz-2/> [dostęp 15.11.2014].

27,17: „żelazo żelazem się ostrzy, a człowiek urabia charakter bliźniego”. Trzecim słowem kluczowym jest profesjonalizm. Wspierająca relacja musi być profesjonalna, gdyż coaching to także zawód, który cieszy się coraz większą popularnością. Wspierająca relacja coachingowa powinna mieć sprecyzowane zasady współpracy, jasny podział ról i obowiązków, określony przebieg oraz swój początek i koniec³⁶. Podobną inicjatywą promującą działania coachingowe wśród chrześcijańskich liderów w Polsce jest Instytut Rozwoju „Złote Jabłko”³⁷. Działalność tego Instytutu zrodziła się w odpowiedzi na konkretne potrzeby reprezentowane przez liderów chrześcijańskich oraz wspólnot, którym przewodzą. Dzięki inicjatywie Instytutu udało się wprowadzić na polski rynek wcześniej wspomnianą już książkę Tony’ego Stoltzfusa *Sztuka zadawania pytań w coachingu*. Ponadto Instytut Rozwoju „Złote Jabłko” dysponuje innymi materiałami szkoleniowymi opracowanymi przez tego coacha oraz nowatorskimi warsztatami skupiającymi się głównie na coachingu duchowym. Te i inne inicjatywy świadczą o rosnącej popularności coachingu również wśród chrześcijańskich liderów.

Nastawienie na cel i jego realizację jest doceniane zwłaszcza przez osoby piastujące stanowiska przywódcze, które często są rozliczane z osiągniętych rezultatów. Przywódcy duchowi także potrzebują wsparcia, zachęty, docenienia, wiary w ich możliwości. Aby zdrowo funkcjonować, przywódcy potrzebna jest zatem zdrowa sieć relacji, która powinna się składać nie tylko z osób, którym usługuje, ale też z osób inwestujących w rozwój lidera. Badania przeprowadzone wśród przywódców duchowych w Stanach Zjednoczonych wyraźnie wykazały, że liderzy osiągający sukces i pełniący swą służbę wiernie aż do końca cieszyli się siecią bliskich relacji, dzięki którym mogli się wzajemnie „inspirować, wysłuchiwać, zachęcać, wspomagać rozwój i pociągać do odpowiedzialności”³⁸. Przez pracę z coachami przywódcy stają się skuteczniejsi w tym, co robią, a ich efektywność wzrasta. To z kolei jest silnie powiązanie z wiarygodnością, a więc poprawa w tych obszarach może znacząco wpłynąć na odbudowanie i wzrost zaufania, które nie-

³⁶ Należy zwrócić uwagę na proces profesjonalizacji coachingu w naszym kraju, co wyraża się w tym, że dzięki wysiłkom Izby Coachingu, którą zakładała m.in. chrześcijańska Fundacja Proca, coach został sklasyfikowany jako profesja w oficjalnej klasyfikacji zawodów i specjalności. Izba Coachingu w sierpniu 2013 roku złożyła wniosek o rejestrację zawodu i decyzją Ministra Pracy i Polityki Społecznej, po kilkunastu latach funkcjonowania tej działalności w Polsce, ogłoszono, że coach to zawód. Strona Ministerstwa jeszcze tej informacji nie potwierdza, ale wkrótce będzie wiadomo, pod jakim numerem PKD będzie mógł działać oficjalnie każdy coach. *Klasyfikacja zawodów i specjalności* nie jest równoznaczna z PKD. Jest to dopiero etap na drodze do profesjonalizacji. W klasyfikacji coach został umieszczony w pozycji 235920 jako „trener osobisty (coach, mentor, tutor)”.

³⁷ Więcej na temat działalności i oferty programowej Instytutu Rozwoju można znaleźć na stronie www.zlotejablko.pl [dostęp 15.11.2014].

³⁸ P.D. Stanley, J.R. Clinton, *Mentoring. Tworzenie i pielęgnowanie relacji, które kształtują życie*. Warszawa 2005, s. 145.

stety ciągle spada, zwłaszcza w stosunku do przywódców. Lider jest więc osobą, która świadomie wpływa na otaczającą go rzeczywistość i jest gotowa wziąć odpowiedzialność za siebie, za wsparcie rozwoju i samoświadomości innych i za misję, jaką ma do zrealizowania. Zadaniem lidera sługi jest więc sprawić, aby inni stawali się silni, a więc świadomi swej tożsamości, wartości i duchowego obdarowania. Niestety dla liderów, którzy czują się niepewnie i traktują innych jak konkurencję, jest to trudne do zaakceptowania. Nie wiedzą, jak sobie poradzić z członkami zespołu, którzy mają jasno sprecyzowaną wizję, mówią o niej głośno, zgłaszają nowe pomysły i są gotowi wziąć odpowiedzialność za ich realizację. Zamiast usiąść do rozmowy i zastanowić się, jak wykorzystać potencjał takich ludzi, liderzy ich marginalizują. Doskonale ujął ten problem John Maxwell, stwierdzając: „tylko pewni siebie liderzy oddają władzę innym”³⁹. Czynienie innych mocnymi wymaga świadomego zaangażowania w ich życie. O ile mentoring jest dziełem się tym, co przywódca otrzymał od Boga, o tyle coaching jest związany z ciągłym i świadomym procesem ukierunkowanym na rozwój przez wydobywanie Bożego potencjału u innych⁴⁰. Zgodnie z koncepcją przywództwa służebnego tylko Bóg jest władcą, lider jedynie zarządcą, którzy bierze odpowiedzialność przede wszystkim za to, co otrzymał. Misją lidera sługi jest umacnianie innych i doprowadzenie ich do dojrzałości i realizacji pełni złożonego w nich przez Boga potencjału. M. Snow oraz H. Thomas, omawiając znaczenie procesu coachingowego, korzystają z metafory „biegu” jako inwestycji w efektywny rozwój członków Kościoła⁴¹. Owocem dobrego nauczania są wierni i świadomi uczniowie. Efektem zaś dobrego, profesjonalnego coachingu duchowego są skuteczni liderzy, którzy inwestują w rozwój innych.

Implications of Coaching for Spiritual Leadership

Abstract

This article explores implications of coaching as a practical methodology that can be used by Christian leaders in their ministry. The first part of this article defines the heart of leadership from a Christian perspective and points to servant leadership as the key to understanding what it is all about. The question is, „How to lead as a servant?”. In the

³⁹ J.C. Maxwell, *Prawa przywództwa...*, s. 134.

⁴⁰ Zob. S. Parker, *The Supervisor as Mentor-Coach in Theological Field Education*. „Christian Education Journal” 2009, t. 6, nr 1, s. 55–57.

⁴¹ M. Snow, H. Thomas, *Coaching in the Church. Leadership and Growing the Skills of Those around You*. Cambridge 2008, s. 16–18.

second part of the article the authors define and explore coaching as a relatively new and effective tool for Christians who want to follow Jesus' leadership principles. The result of such an approach is that spiritual leadership is about empowering others in a changing world of ministry.