

Anna Agata Nowak¹

Coach idealny? Profil psychologiczny coacha – rozważania teoretyczne

Abstrakt

Celem artykułu jest spojrzenie na coacha przez pryzmat dwóch konstruktów psychologicznych: osobowości i dobrostanu. Osobowość od wielu lat stanowi przedmiot rozważań związanych z funkcjonowaniem zawodowym, natomiast dobrostan jest pojęciem eksplorowanym przez psychologię pozytywną i jednocześnie istotnym obszarem dążeń i zainteresowań coachingu. Jedną ze stron zaangażowanych w proces coachingu jest coach. Artykuł stanowi teoretyczne rozważania dotyczące tego, czy, a jeśli tak, to jakie cechy osobowości mogą predysponować osobę do pracy w zawodzie coacha. Innymi słowy, jakie cechy osobowości i dobrostanu mogą powodować, że współpraca z coachem będzie pozytywną aktywnością oraz skutecznym oddziaływaniem.

Słowa kluczowe: coach, profil osobowości, cechy i dobrostan, zadania coacha

Perfect coach? Theoretical discussion on the psychological profile of a coach

Abstract

The author looks at the coach throughout the prism of two psychological variables: personality and wellbeing. For many years, personality has been one of the subjects of the debate on professional efficiency, whereas wellbeing is both a notion explored by positive psychology and an important area of interest for coaching. As the coach is one of the two parties of the coaching process, the paper presents a theoretical discussion on the existence of personality traits that predispose a person to the coaching profession. In other words, the author strives to ascertain whether the personality traits and the wellbeing of the coach contribute to coaching being a positive activity and an effective method of influence.

Keywords: coach, personality profile, personality traits and welfare, coach's tasks

¹ Doktorantka, Uniwersytet SWPS w Warszawie; e-mail: anowa@wp.pl.

Wstęp – coaching jako forma wsparcia rozwoju osobistego i zawodowego

W ostatnich trzech dekadach w Polsce intensywnie wzrasta zainteresowanie rozwojem osobistym i zawodowym. Po przełomie politycznym, który nastąpił w 1989 r. początkowo firmy zagraniczne, a z czasem rodzime, zaczęły implementować na grunt polski praktyki zachodnie: szkolenia, trening, coaching i mentoring. W ostatnim czasie szczególną popularność zyskują mówcy motywacyjni. Wśród różnych metod samorozwoju coraz większym zainteresowaniem cieszy się coaching. Zawód coacha w Polsce jest nadal nowy i nieuregulowany prawnie, przez co w niektórych środowiskach, świadczących usługi i pomoc psychologiczną, kontrowersyjny. Nie ma też wielu badań naukowych odnoszących się do tej formy wsparcia rozwoju, np. w obszarze jego efektywności, ani też badań nad osobami świadzącymi i korzystającymi z tej formy samodoskonalenia.

Organizacje przygotowujące do wykonywania zawodu i certyfikujące coachów dbają o standardy pracy, w szczególności umiejętności profesjonalne i etyczne aspekty pracy. Jednocześnie deklarują wysoką efektywność tej pozytywnej interwencji. Niewiele uwagi poświęca się natomiast aspektom związanym z cechami osobowościowymi coachów (Sharratt, 2008). Podobnie jak w zawodzie psychoterapeuty w zawodzie coacha nie ma żadnych sankcji prawnych mogących ograniczyć wykonywaną pracę w sytuacji niedociągnięć czy nadużyć. W przeciwieństwie do zawodu psychoterapeuty, który wymaga wielu lat zdobywania kwalifikacji, zawód coacha może wykonywać każdy. Jedynym narzędziem zabezpieczającym klienta jest przykładanie wagi w procesie edukacji coachów do etycznych aspektów zawodu.

Tymczasem popularność zawodu rośnie. Zdaniem ekspertów Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (PIFS) roczny rozwój coachingu w Europie i Polsce to 15%, a może 20%. Zakłada się, że ogólna liczba coachów w Europie wynosi od 40 227 do 49 766². Zdaniem PIFS wiele osób zajmujących się w 2012 roku coachingiem nie miało odpowiedniego przygotowania. Wielkość rynku szkół coachingu na lata 2013–2016 szacowano natomiast na 3000 osób. Dla porównania w tabeli 1 zamieszczono zastawienie dotyczące liczby coachów, deklarowane przez instytucje przygotowujące do zawodu oraz zrzeszające przedstawicieli tej profesji.

² <http://swiatcoachingu.pl/biznesowo/442-rynek-coachingowy-w-polsce>

Tabela 1. Liczba coachów w Polsce

| Institucja zrzeszająca coachów | Coachowie w liczbach |
|--|---|
| International Coaching Community (ICC)* | 1287 w Polsce, 20 000 na świecie** |
| Polska Izba Firm Szkoleniowych (PIFS)*** | 1300 osób |
| International Coach Federation (ICF) | Na całym świecie (w 130 krajach) zrzesza ponad 20 000 coachów**** |

* http://www.iccpoland.pl/pl/baza_coachow/strony/1

** <http://swiatcoachingu.pl/biznesowo/442-rynek-coachingowy-w-polsce>

*** <http://www.pifs.org.pl/pliki/rynekcoachowpifsraport08.pdf>

**** <http://swiatcoachingu.pl/biznesowo/442-rynek-coachingowy-w-polsce>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Internetu.

Dane z tabeli 1 wskazują na to, że liczba osób deklarujących się jako coachowie rośnie, a instytucje przygotowujące do zawodu coacha z roku na rok kształcą coraz większą liczbę przyszłych przedstawicieli tej profesji. Badania własne autorki wskazują na to, że dla większości osób jest to drugi zawód³. Przede wszystkim jednak rośnie chęć ludzi, a może też i moda, w szczególności wśród aktywnych zawodowo, na doskonalenie pewnych cech charakteru, pozwalających skuteczniej funkcjonować zarówno w życiu zawodowym i osobistym.

Zawód coacha i jego zadania

Wykonywany od kilkunastu lat zawód coacha został usankcjonowany prawnie w roku 2014. W Klasyfikacji Zawodów i Specjalności opracowanej przez Stojnę i Żywiec-Dąbrowską, na zlecenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej, zawód ten zaklasyfikowany jest jako: trener osobisty – coach, mentor, tutor. Rolę przedstawiciela opisywanej profesji definiuje się następująco: „Pomaga klientowi dokonywać zmiany w rozwoju osobistym i zawodowym oraz realizacji wyznaczonych celów; wspiera proces zmiany we wszystkich obszarach życia; odkrywa niewykorzystany potencjał człowieka w sesjach indywidualnych i zbiorowych; wzbudza motywację do działania; wspólnie z klientem znajduje skuteczne rozwiązania” (Stojna i Żywiec-Dąbrowska, 2014).

Bardzo wnikliwej analizy literatury zagranicznej dotyczącej definicji, roli i zadań coacha podjęła się Wujec (2012), dokonując kategoryzacji coachingu przez pryzmat definicji różnych autorów, w tym Granta, Downeya, Diltsa, Whitmo-

³ Badania prowadzone są w ramach grantu z NCN nr 2013/11/B/HS6/01135.

re'a czy Hargrove'a. Autorka w analizie definicji skoncentrowała się na obszarach odnoszących się do rozwoju, celowości, partnerstwa w celu wydobycia zasobów klienta, pomocy w rozwoju potencjału i autorefleksji. Z kolei John Whitmore definiuje coaching jako proces facylitacji, w którym coaching otwiera potencjał osoby w celu zmaksymalizowania jej własnych wyników (Whitmore, 1992). Zdaniem klasyka popularyzującego tę formę rozwoju coaching stanowi połączenie zasad wywodzących się z psychologii, biznesu i samorozwoju (Wilson, 2015).

W poniższych rozważaniach, odnoszących się do zadań i roli coacha, przyjęto definicję jednej z dwóch najbardziej popularnych instytucji nadającej uprawnienia do wykonywania zawodu – International Coaching Community (ICC). Wybór ICC nie jest podyktowany osobistymi preferencjami autorki, a jedynie popularnością organizacji i dostępnością do materiałów zawartych na stronach internetowych tej organizacji.

Poniżej podjęta zostanie próba doprecyzowania coachingu w ujęciu ICC. Przedstawiciele ICC, Pilipczuk i Ratajczyk (2009), definiują coaching jako proces „którego głównym celem jest wzmocnienie Klienta oraz wspieranie Go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby)”. W szerszym rozumieniu ICC (Pilipczuk i Ratajczyk, 2016) „oznacza to, że proces dotyczy wszystkich możliwych płaszczyzn funkcjonowania człowieka. Zakłada się, że każdy element może okazać się kluczowy dla jakiejś konkretnej osoby. Coach ma być gotowy do proponowania klientowi eksploracji tego, co aktualnie odkrywa”. To właśnie jedno z głównych założeń coachingu holistycznego – gotowość pracy zawsze tam, gdzie „znajduje się” aktualnie klient oraz praca z „każdym tematem”. Kluczowym słowem w definicji przyjętej przez ICC określającym rolę coacha w coachingu jest słowo „wzmocnienie” oraz „pomoc w eksploracji”.

Co mogłoby zatem cechować osobę, która ma wzmacniać i pomagać innym w odkrywaniu siebie na różnych płaszczyznach?

Poza wzmacnianiem, zdaniem praktyków, coaching holistyczny jest procesem, którego centralnym punktem, czyli podmiotem, jest Osoba – klient. „Rola coacha w fazie określania celów ograniczona jest jedynie do tych działań, które mogą pomóc klientowi w poszerzeniu własnej perspektywy, w zyskaniu większej świadomości, w lepszej orientacji w wielopoziomowej całości swego życia” (Pilipczuk i Ratajczyk, 2016). Na rolę coacha składają się zatem: wspieranie, pomoc w określaniu celów, pomoc w poszerzaniu perspektywy i zdobywaniu większej samoświadomości. Obszar pracy coacha, według osób reprezentujących ICC (Pilipczuk i Ratajczyk, 2016), zawiera pełne spektrum płaszczyzn działania: wiedza, strategie, nawyki, środowisko, zachowania, umiejętności, emocje, przekonania, wartości, tożsamość, misję i duchowość. W informacjach ICC dotyczących

oczekiwań wobec coacha i coachingu nie pojawiają się dyscypliny naukowe z których, w opisywanym paradygmacie, czerpie wiedzę coach. Niemniej jednak nawyki, środowisko, zachowania, umiejętności, emocje, przekonania, wartości, tożsamość, misja i duchowość to konstrukty od lat eksplorowane przez psychologię empiryczną i praktyczną.

Odwołując się w szczególności do definicji coachingu w ujęciu ICC oraz standardów zawodu coacha, które zostaną bardziej szczegółowo omówione w dalszej części artykułu, można powiedzieć, cytując piękną metaforę Pietrasińskiego, że rolą coacha jest wspieranie w ewolucji umysłów. Celem interwencji jest wzrost wymagań stawianych jakości i sprawności pracy. Przed kilkanaście laty wybitny psycholog zapowiadał, że nadchodzi era doskonalenia samych ludzi i ekspansja osobowości w pełni dojrzałych, wolnych od fanatyzmu i zaciętrzewienia, od małostkowości i samozakłamania (Pietrasiński, 2008). Biorąc pod uwagę rolę coacha, można oczekiwać od niego posiadania umysłu głębokiego. W rozumieniu Pietrasińskiego takiego, „który ma krytyczny stosunek do swojej wiedzy i tego, co komunikują mu inni, nie łądzi się, ani nie pyszni, jakoby wiedział już wszystko, lecz szuka nowych informacji w imię lepszego rozumienia i rozstrzygnięcia spraw. Docieka przyczyn, zależności, dowodów. Jest rozważny w sądzeniu i osądzaniu, unika myślenia życzeniowego. Kieruje się zasadą dostatecznej racji. Myśląc samodzielnie jest odporny na pokusy owczego pędu. Ma wgląd w siebie i trafną samoocenę (...). Posiada umiejętność dostrzegania problemów i stawiania pytań (...) wyróżnia go dystans do samego siebie (...) kroczy ku mądrości”. Pietrasiński (2008) zaproponował pojęcie kompetencji autokreacyjnej, autokreacją nazywając proces wspólnego formułowania przez jednostkę własnej drogi życiowej i osoby. Autor definiował ten proces jako formułowanie celów, z uwzględnieniem wartości oraz monitorowanie ich wykonania. Określał tę aktywność jako projektowanie i formułowanie własnych zmian zachowania oraz autorefleksję ukierunkowaną między innymi na analizę strumienia aktywności i podsumowanie doświadczeń. Proces opisujący kompetencję autokreacyjną zbieżny jest z filozofią i metodyką pracy coachingowej.

Diametralne inne oblicze coachingu dostrzega Nęcki (2016). Jego zdaniem „coaching jest grzebaniem w osobowości, psychice, duszy ludzkiej, jest manipulacją słowami”. W wywiadzie dla TVP 1 nazywa coacha „poganiaczem szczurów, produktem stylu antyhumanistycznego”, jednocześnie wyrażając zdecydowany sprzeciw dla wykonywania zawodu coacha przez osoby niebędące psychologami. Są to dwa różne stanowiska na temat roli coacha prezentowane przez przedstawicieli jednej nauki – psychologii, zajmującej się naturą ludzką. Mimo że Pietrasiński w *Ekspansji pięknych umysłów* nie odnosił się bezpośrednio do coachingu, a pisał o autokreacji, to przypomina ona definicję pozytywnej aktywności, jaką

jest coaching. Definicja ICC oraz standardy określone wobec przedstawicieli tego zawodu są w opinii autorki zdecydowanie bliższe pierwszemu opisowi – auto-kreacji. Poniższe rozważania teoretyczne nie mają na celu koncentrowania się na kompetencjach czy etycznym wymiarze pracy, ale na osobowości coacha.

Osobowość i dobrostan

Analizą osobowości przez pryzmat cech zajmuje się dziedzina psychologii, jaką jest psychologia różnic indywidualnych. Cecha osobowości przez Cervone i Pervina (2011) definiowana jest jako trwała psychologiczna właściwość jednostki. Osobowość zdaniem autorów to te cechy charakteryzujące osobę, które wyjaśniają stałe wzorce doświadczenia i działania, a typ osobowości to wiązka cech osobowości, które może wyznaczać jakościowo odrębną kategorię osób, to znaczy pewien typ osobowości. Pojęcie cech jako konstruktów opisujących osobowość wprowadził Allport (Doliński i Strelau, 2011). W 1936 roku podjęto się wypisania kilku tysięcy słów opisujących jednostkę, następnie poklasyfikowano wyrazy, wyodrębniając w ten sposób kategorię słów będącą opisem lub oceną stałych i powtarzających się tendencji w zachowaniu, talentów, zdolności, a także charakterystyk fizycznych. Był to początek leksykalnych badań nad osobowością. Dysponując dziś dobrą teorią, a także doniesieniami z badań prowadzonych nad ludźmi wykonującymi prace w innych zawodach, nie ma większego sensu, żebyśmy powtarzali powyższą metodę leksykalną w celu zdefiniowania cech coacha. Natomiast korzystając z teorii, warto zastanowić się, jakie cechy coacha mogą predestynować coacha do skuteczniejszej pracy w relacji z klientem, a także czy jest jakaś powtarzalna sekwencja cech charakteryzująca przedstawicieli tego zawodu.

Costa i McCrea (2005) zakładali, że podstawowe tendencje osobowości mają podstawy biologiczne i zasadniczo nie podlegają zmianie. Natomiast na nas, nasz charakter, składają się również charakterystyczne przystosowania, inaczej wzorce adaptacyjne, a także obraz siebie, czyli przekonania o sobie. Poniższy model przedstawia powiązanie osobowości z wpływami zewnętrznymi.

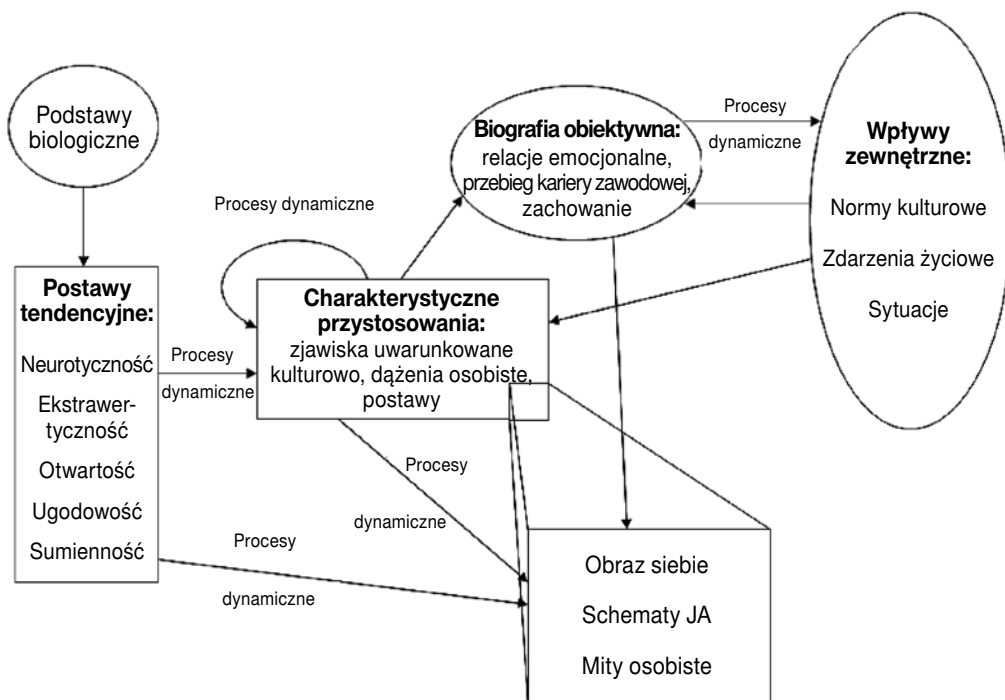
Pięcioczynnikowy Model autorstwa Costy i McCrae odnosi się do cechowego ujęcia osobowości (Cervone i Pervin, 2011). Pięć wielkich czynników osobowości opisanych przez badaczy to Neurotyczność (N), Ekstrawertyczność (E), Otwartość (O), Ugodowość (U) oraz Sumienność (S). Neurotyczność jest przeciwstawnością stabilności emocjonalnej, wiążącej się z negatywnymi uczuciami lękiem, smutkiem, irytacją, ogólną nerwowością i napięciem. Otwartość na nowe doświadczenia to stopień aktywności osoby, przejawiający się otwartością poznawczą i poszukiwaniem nowych doświadczeń. To bardziej cecha danej osoby

niż jej zamierzone działanie. Ekstrawersja wiąże się z potrzebą bycia z innymi, nawiązywania relacji interpersonalnych, czyli aktywnością wśród ludzi. Ugodowość dotyczy postrzegania ludzi, ich motywów, charakteru relacji między nimi na wymiarach: współpraca czy rywalizacja. Z kolei Sumienność odnosi się do stopnia realizacji celu, stopnia zorganizowania, dokładności i pracowitości. Pięciodzownikowy model osobowości postuluje, że cechy kształtują w sposób przyczynowy rozwój psychiczny osoby (Cervone i Pervin, 2011). Zdaniem autorów koncepcji czynniki te mają biologiczne podłoże. W tej koncepcji uważa się, że wpływy zewnętrzne nie oddziałują na cechy, jednak zakłada się, że cechy predestynują ludzi do wykonywania pewnych zadań związanych z zawodem. Z kolei wzorce adaptacyjne, czyli przekonania o sobie, takie jak nadzieja na sukces, przekonanie własnej skuteczności czy samoocena mogą być łączone z osobowością, a nawet być traktowane jako jej cecha. Według Juczyńskiego (2000) poczucie własnej skuteczności różnicuje ludzi w zakresie myślenia, odczuwania i działania, w taki sposób, że wyższe poczucie własnej skuteczności zwiększa motywację do działania i wiąże się z lepszymi osiągnięciami. Zdaniem Olesia i Drat-Ruszczak (2011) poczucie własnej skuteczności oznacza oczekiwanie poradzenia sobie w nowych, nieprzewidywalnych czy stresujących okolicznościach i jest warunkiem efektywnego działania. Oczywiście nie jest jednoznaczne z sukcesem. Według badaczy przekonanie o własnej skuteczności decyduje o podjęciu działania, wytrwałości, wysiłku, a także uczuciach towarzyszących tej aktywności. W zmieniającym się otoczeniu pracy, które stawia coraz to nowe wyzwania, doskonalenie się w tym zakresie wydaje się mieć adaptacyjny charakter.

Kolejną istotną właściwością jest samoocena. Samoocena to pojęcie zdefiniowane przez Rosenberga (Dzwonkowska, Lachowicz-Tabaczek i Łaguna, 2008). Rosenberg wychodził z założenia, że ludzie mają różne postawy wobec rozlicznych obiektów, a własne Ja jest jednym z tych obiektów. Samoocena jest pozytywną lub negatywną postawą wobec samego Ja, rodzajem globalnej oceny siebie. Wysoka samoocena oznacza przekonanie, że jest się wystarczająco dobrym, wartościowym człowiekiem, co niekoniecznie oznacza, że osoba z taką samooceną uważa się za lepszą od innych. Niska samoocena w ujęciu Rosenberga oznacza niezadowolenie z siebie, swego rodzaju odrzucenie własnego Ja. Samoocena ma znaczenie w inicjowaniu nowych relacji. Osoby o wysokiej samoocenie dobrze nawiązują relacje i tak samo jest to oceniane przez obserwatorów. Może to mieć znaczenie dla ich funkcjonowania społecznego, w tym zawodowego, szczególnie wobec coraz częstszej konieczności dostosowywania się do nowych sytuacji, nawiązywania relacji, zmiany pracy, miejsca zamieszkania. Nie można jednoznacznie określić, czy samoocena decyduje o poziomie wykonania zadań i efektywności w realizacji długoterminowych celów (Cervone i Pervin, 2011). Samo-

ocena wydaje się istotną zmienną w procesie podejmowania się aktywności pozytywnej związanej ze wspieraniem innych.

Rysunek 1. Osobowość i otoczenie w ujęciu Costy i McCrae



Źródło: Costa i McCrae (2005).

Kolejną istotną cechą jest nadzieja na sukces, rozumiana jako pozytywny stan emocjonalny związany z przekonaniem o własnych możliwościach, czyli kompetencjach oraz dążeniem do celu i wytrwałości w tym, czyli silną wolą. Cecha ta została zaproponowana przez Snydera i odnosi się do siły oczekiwań pozytywnych efektów własnych działań (Łaguna, Trzebiński i Zięba, 2005). Zdaniem Skarżyńskiej (2005) większe nadzieje na sukces wpływają na wzbudzenie pozytywnych emocji, takich jak ciekawość czy duma z własnych umiejętności. Zakłada ona również prawdopodobieństwo wygaszania emocji negatywnych, takich jak strach przed porażką, nuda, zmęczenie.

Innym istotnym czynnikiem osobowości, będącym również w obszarze zainteresowań coachingu, jest dobrostan. Nie ma jednoznacznego terminu określającego dobrostan, jednakże najczęściej utożsamiany jest on z ogólnym zadowoleniem z życia, szczęściem czy jakością życia (Zalewska, 2005). Szczęście

traktowane jest jako stan emocjonalny, a satysfakcja z życia oznacza przemyślaną ogólną jego ocenę, formułowaną na podstawie procesów poznawczych, refleksji nad własnym życiem, w tym sądów wartościujących. Można założyć, że pozytywna aktywność będzie wpływała na dobre życie, a w szczególności na jakość życia. Według Zalewskiej (2002) aspekt emocjonalny zadowolenia z życia traktowany jest jako bilans emocjonalny, czyli wypadkowa znaku częstotliwości i intensywności przeżywanych emocji. Zatem szczęśliwy jest ten, kto często doznaje intensywnych emocji pozytywnych, a zarazem przeżywa rzadko i mało intensywnie emocje negatywne, co odzwierciedla się w nastroju.

Profil osobowości w praktyce

Przez pryzmat cechowego ujęcia efektywności zawodowej czy stanowiskowej zarówno w badaniach, jak i praktyce biznesowej najczęściej postrzegany jest zawód menedżera. W praktyce rekrutacyjnej i ocenach okresowych powstaje wiele list czy profili będących zestawieniem cech określających skutecznego menedżera. Również programy treningów kompetencji menedżerskich konstruowane są z wykorzystaniem wyżej wymienionych profili. Poniżej przykładowa lista „kamieni węgielnych potencjału przywódczego” określająca cztery cechy wspólne dla każdego lidera oraz sześć cech dodatkowych, charakteryzujących większość liderów, nie wszystkich i nie w równym stopniu (Drzewiecki, Chełmiński i Kubicka, 2011). W tabeli 2 pokazano przykład ujęcia profilu cech menedżera, określanego przez autorów, jako kamienie węgielne potencjału przywódczego (Drzewiecki, Chełmiński i Kubicka, 2011).

Tabela 2. Kamienie węgielne potencjału przywódczego

| | |
|---------------|--|
| 1. optymizm | pozytywne nastawienia także w obliczu kryzysów i wyzwań |
| 2. Ambicja | wyznaczanie sobie i innym wysokich standardów działania, oczekiwanie wysokiego zaangażowania |
| 3. Odwaga | podejmowanie działań mimo niepewności, braku pełnej informacji |
| 4. Wytrwałość | konsekwencja w działaniu, zaangażowanie w sprawy, determinacja |

Źródło: Drzewiecki, Chełmiński i Kubicka (2011).

Sześć cech dodatkowych, charakteryzujących większość liderów, nie wszystkich i nie w równym stopniu:

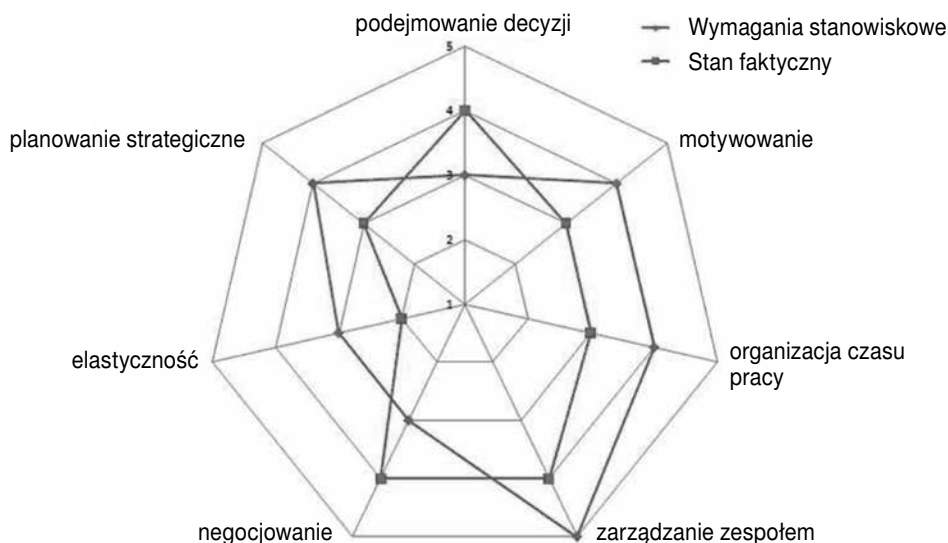
Tabela 3. Sześć dodatkowych cech liderów

| | |
|-----------------------------|---------------------|
| 1. Inteligencja | 2. Odpowiedzialność |
| 3. Wyobraźnia i kreatywność | 4. Pracowitość |
| 5. Komunikatywność | 6. Ciekawość świata |

Źródło: Drzewiecki, Chełmiński i Kubicka (2011).

W praktyce zarządzania powszechne jest podejście polegające na tym, że organizacja sama określa zestaw kryteriów oceny skuteczności menedżerskiej (Kośmicka, Kośmicki i Nowak, 2014). Ponadto, zdaniem Lepsingera i Lucii (2007), wiadomości uzyskiwane od bezpośrednich przełożonych, a także od bezpośrednich podwładnych takiej osoby, jej kolegów i współpracowników w zespołach projektowych, zewnętrznych i wewnętrznych klientów oraz dostawców są istotnym wskaźnikiem skuteczności menedżerskiej. Wielkiej Piątce w kontekście dopasowania zawodowego uwagę poświęcili Barrick i Mount (1991), dokonując złożonej metaanalizy, na podstawie której stworzyli zestawienie cech odpowiednich dla zawodów między innymi takich jak sprzedawca i menedżer.

Rysunek 2. Pierwszy przykładowy profil menedżera



Źródło: Internet⁴.

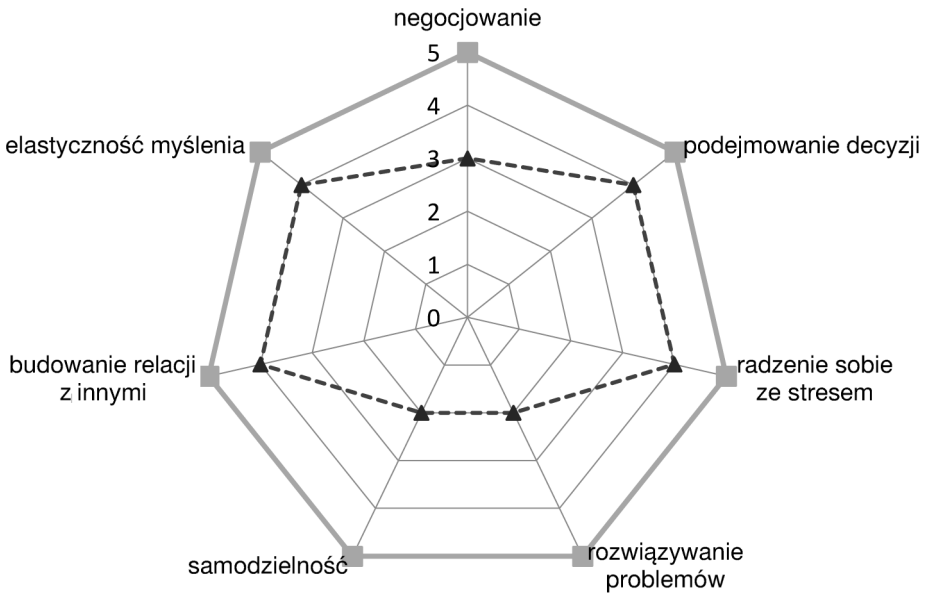
⁴ <https://www.bing.com/images/search?q=profil+kompetencyjny&view=detailv2&id=CFAF-C2BB12B28F37267F6E182A34FCC1BE8E26C1&selectedindex=22&ccid=DGnmdbDi&simid=60800>

Badacze potwierdzili hipotezę, że sumienność jest cechą istotną w każdym z wykonywanych zawodów. Natomiast ekstrawersja jest szczególnie ważnym predyktorem skuteczności dla zawodów związanych z interakcjami między ludźmi. Również zdaniem psychologów zajmujących się diagnozą osobowości (Klinkosz i Sękowski, 2013) na podstawie analizy profilowej można wyciągać wnioski, na przykład, o doborze lub odrzuceniu kandydatów do pracy na konkretne stanowiska.

Cechy osobowościowe bardzo często są istotną częścią profilu kompetencyjnego. Dla przykładu ilustrują to profile (rysunek 2).

Cechy osobowościowe to wszystkie poza planowaniem strategicznym. Profil ten wskazuje również na luki kompetencyjne, czyli rozbieżność pomiędzy stanem pożądanym, a wynikami uzyskanymi przez kandydata (rysunek 3).

Rysunek 3. Drugi przykładowy profil menedżera



Źródło: Filipowicz (2014).

W praktyce biznesowej profile osobowościowe i kompetencyjne są bardzo powszechne. Opisują je zarówno praktycy, jak na przykład Filipowicz (2014), jak i teoretycy zarządzania: Rządowska-Sidor (2006) czy Oleksyn (2010). Pracując nad przygotowaniem tego artykułu, przeprowadzono swobodne, niestandardy-

8129750172537&thid=OIP.M0c69e675b0e287597ccd655b0487dab900&mode=overlay&first=1 (dostęp: 05.01.2016).

zowane wywiady wśród terapeutów oraz praktykujących coachów. W trakcie wywiadów zadano im pytanie, czy spotkali się z profilem psychoterapeuty lub coacha. Mimo znajomości definicji i stosowanych aspektów profilu w większości przypadków stwierdzono, że nie i że nie ma czegoś takiego, jak profil coacha w ich doświadczeniu i praktyce. Tylko jedna ze szkół kształcących coachów zadeklarowała, że podejmuje temat profilu coacha podczas jednych z pierwszych zajęć kształcących w zawodzie. Brak dostrzegania potrzeby określania profilu wydaje się ciekawy i warty głębszej eksploracji. Zjawisko to dotyczy również terapeutów, którzy mają małą skłonność do definiowania ludzi przez pryzmat cech (obserwacje własne), ale z drugiej strony szczególną skłonność do posługiwania się taksonomią w dyskusjach na użytek oceny i klasyfikacji zaburzeń psychicznych swoich klientów. W przypadku zawodu coacha jest to mniej znamienne, co prawdopodobnie w dużej mierze wynika z fundamentalnych dla pracy coacha założeń o nieocenianiu oraz faktu, że do podjęcia się zawodu nie trzeba być psychologiem. Być może przyczyna wynika z krótkiej historii zawodu coacha.

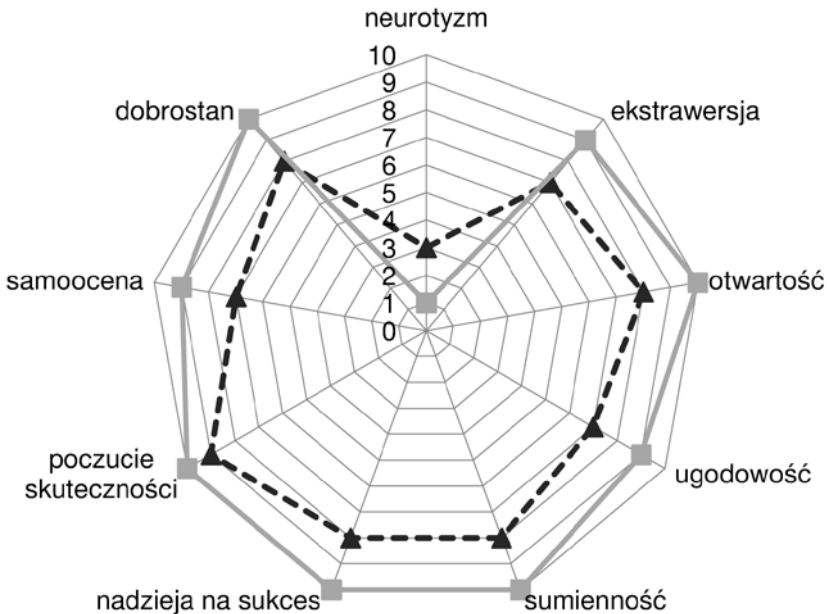
Osobowość i dobrostan coacha – rozważania teoretyczne

Zastanówmy się zatem, jaka powinna być osoba wspierająca innych w eksplorowaniu ich zasobów. W tej części rozdziału skoncentrujemy się na teoretycznych rozważaniach związanych z osobowością i dobrostanem coacha. Przyjrzymy się oczekiwaniom ICC odnośnie kompetencji coacha i zestawimy je z teorią cech oraz dobrostanem. Rozważymy, jakie cechy mogą być bardziej przystosowawcze. Czy w związku z zadaniami coacha, w definicji ICC określanymi jako wzmacnianie, przedstawiciela tej profesji powinny charakteryzować jakieś specyficzne cechy składające się na ogólny rys charakterologiczny wykonywanego zawodu? Kompetencją ogólną zdefiniowaną w kodeksie etyki coacha jest spojrzenie systemowe: „Coach ma świadomość, że klient jest częścią wielu różnorodnych systemów, które na niego wpływają. Potrafi spojrzeć całościowo na swojego klienta i zawsze dba ze swej strony w stopniu maksymalnie możliwym, o zachowanie ekologii życiowej klienta” (Pilipczuk, 2009).

W kontakcie standardów pracy coacha określanych przez ICC, opisanych wcześniej teorii osobowości oraz analizy badań nad skutecznością osób o pewnych cechach (Barrick i Mount, 1991) w pracy zawodowej sformułowano teoretyczny profil coacha, co ilustruje rysunek 4. Pokazuje on proponowane optymalne i minimalne granice dla cech takich jak pięć czynników osobowości oraz dobrostanu, samooceny, poczucia skuteczności i nadziei na sukces. Dla ekstrawersji i ugodowości przyjęto, że wynik maksymalny może nie być odpowiednim. Osoby

ekstremalnie ekstrawertywne mogą być nazbyt energiczne i dominujące w rozmowie, skłonne do mówienia zamiast słuchania. Również nadmiernie wysoka samoocena może obniżać efektywność współpracy w relacjach coachingowych. Niska samoocena prawdopodobnie będzie istotnie obniżała skuteczność pracy. Natomiast bardzo wysoki poziom dobrostanu, nadziei na sukces i poczucia skuteczności mogą mieć pozytywny wpływ zarówno na wspierającego, jak i wspieranego w pozytywnej interwencji, jaką jest proces coachingowy.

Rysunek 4. Profil coacha



Źródło: opracowanie własne.

Cechy osobowości coacha

Jak już wcześniej wyjaśniano, Pięcoczynnikowy Model autorstwa Costy i McCrae odnosi się do cechowego ujęcia osobowości (Cervone i Pervin, 2011). Są to Neurotyczność, Ekstrawertyczność, Otwartość, Ugodowość oraz Sumienność. Neurotyczność jest przeciwstawnością stabilności emocjonalnej, wiążącą się z negatywnymi uczuciami – lękiem, smutkiem, irytacją, ogólną nerwowością i napięciem. W myśl ICC „cechą coacha jest dojrzałość emocjonalna. Coach jest osobą w pełni świadomą podejmowanej odpowiedzialności. (...) Wysoka stabilność emocjonalna jest jednym z podstawowych wymogów wobec coacha. Chwiejność emocjonalna

dyskwalifikuje osobę jako coacha – okresowo lub zupełnie” (Pilipczuk, 2009). Otwartość na nowe doświadczenia to stopień aktywności osoby przejawiający się otwartością poznawczą, poszukiwaniem nowych doświadczeń i doznań dla nich samych. Zatem istotną aktywnością coacha będzie stały rozwój. Standardy zawodu określają, że „coach stale rozwija się zarówno na polu zawodowym, jak i ogólnoludzkim. (...) trudno na kogokolwiek nałożyć obowiązek samorozwoju, to raczej kwestia samoświadomości niż nakazu. To bardziej cecha danej osoby, niż jej zamierzone działanie. Rozwijają się, bo nie wyobraża sobie, że można inaczej żyć” (Pilipczuk, 2009). Ponadto w pracy coacha akcentowane jest twórcze podejście. Pilipczuk (2009) w Kodeksie Coacha pisze: „Trudno wyobrazić sobie coacha, który nie jest jednostką twórczą. Coach, cokolwiek robi, robi najlepiej jak potrafi i wciąż poszukuje nowych sposobów na jeszcze lepsze działanie. Potrafi wyciągać wnioski z własnych doświadczeń, z przeprowadzonych w przeszłości procesów coachingowych, ze spotkań z ludźmi. Coach ma na tyle mądrości i pokory, by z nich korzystać. Coach zna swój warsztat i wciąż go udoskonala (...). Twórczość jest niezbędna dla osiągnięcia mistrzostwa”. Ekstrawersja wiąże się z potrzebą bycia z innymi, nawiązywania relacji interpersonalnych, czyli, inaczej mówiąc, aktywnością wśród ludzi. W praktyce coachingowej postuluje się, że istotne jest „lubienie ludzi” (Pilipczuk, 2009). Zakłada się, że „jeżeli coach nie jest w stanie »lubić« swojego klienta, szanować Go jako Osoby i Jego świata wartości (z całą jego różnorodnością), jeśli nie może go doceniać mimo wszelkich jego niezdolności lub ułomności – nie powinien podjąć się współpracy. Szacunek dla klienta jako Osoby i »lubienie« ma bardzo znaczący wpływ na relacje oraz na późniejsze efekty coachingu” (Pilipczuk, 2009). Oczekiwania ICC w tej definicji wiążą się również z ugodowością, odnosząca się do postrzegania ludzi, ich motywów, charakteru relacji między nimi – współpracy czy rywalizacji, zdecydowanie z przewagą ku współpracy. To także wymiar zaufania w przypadku wysokiej ugodowości i nieufności w przypadku niskiego natężenia tej cechy. Osoby o wysokiej ugodowości są skłonne do udzielania pomocy innym, a to rola coacha. Ostatnią cechą w modelu pięcioczynnikowym jest sumienność. Sumienność odnosi się do stopnia realizacji celu, stopnia zorganizowania, dokładności i pracowitości. Pilipczuk (2009) w Kodeksie Etyki podkreśla, że precyzja w działaniu, dbałość o szczegóły w aspekcie współpracy i organizacji oraz odpowiedzialność są obowiązkiem coacha. Według psychologii osobowości są one wynikiem cechy, jaką jest sumienność. Kolejną istotną rolą coacha w ujęciu ICC jest to, że on „ma inspirować życiem”. Psychologicznym konstruktem, który wydaje się być najbliższy powyższemu opisowi wydaje się być nadzieja na sukces badana przez Łagunę, Trzebińskiego i Ziębę (2005) oraz przekonanie o własnej skuteczności opisane przez Juczyńskiego (2000). Natężenie cech u coacha odnoszących się do tych przekonañ

o sobie, czyli nadziei na sukces oraz przekonania o własnej skuteczności powinno być wysokie. W chęci wspierania innych w realizacji ich efektywności, w tym realizacji celów, posiadanie silnej skuteczności własnej jest niezbędną. Jeśli coach ma inspirować, szczególnie do zmiany, sam musi cechować się silną wolą, poczuciem kompetencji oraz skutecznością. Zakładając (Juczyński, 2000), że zwiększa motywacja do działania i wiąże się z lepszymi osiągnięciami, cecha ta powinna w stopniu wysokim cechować coacha.

Podsumowanie

Zawód coacha zyskuje na popularności. Organizacje przygotowujące do jego wykonywania dbają o standardy pracy oraz starają się gwarantować rozwój kompetencji. W artykule skoncentrowano się na osobowościowych przesłankach mogących wpływać na efektywność pracy coacha z klientem. Rozważania miały czysto teoretyczny charakter. Według autorki ważne, by coach był osobą stabilną emocjonalnie, by nie był osobą ekstremalnie nisko lub ekstremalnie wysoko ugodową czy ekstrawertywną. Natomiast istotne jest, by był bardzo otwarty na doświadczenia i ponadprzeciętnie sumienny. Ważne też, by charakteryzowała go wysoka nadzieja na sukces, a także wysokie poczucie własnej skuteczności i dobrostanu. Zasadne wydaje się, by samoocena coacha nie była niska.

Kształtowanie wyłącznie wiedzy i umiejętności przyszłych coachów oraz kształcenie ustawicznie praktyków nie są działaniami wystarczającymi w skutecznym wspieraniu innych ludzi w procesie zmierzającym do rozwoju i zmiany. Ważna jest świadomość własnych cech, przekonań o sobie i świecie, a także odpowiednie ich kształtowanie. W przyszłości warto zatem zbadać, jacy są polscy coachowie, czy charakteryzuje ich jakiś specyficzny profil. Zapewne warto uczyć coachów niebędących psychologami teorii cech. Zasadne jest również zbadanie efektywności pracy coachów w relacji z klientem w zależności od czynników osobowościowych.

Bibliografia

- Barrick, M.R. i Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job Performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1–26, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Cervone, D. i Pervin, L.A. (2011). *Osobowość: Teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Doliński, D. i Strelau, J. (2011). *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 1*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Drzewiecki, A., Chełmiński, D. i Kubicka, E. (2011). *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Dzwonkowska, I., Lachowicz-Tabaczek, K. i Łaguna, M. (2008). *Samoocena i jej pomiar. Polska adaptacja skali SES M. Rosenberga. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Juczyński, Z. (2000). Poczucie własnej skuteczności. Teoria i pomiar. *Folia Psychologica. Acta Universitatis Lodzianensis, 4*.
- Klinkosz, W. i Sękowski, A.E. (2013). *Inwentarz motywacji osiągnięć H. Schulera, G.C. Thorntona, A. Frintrupa i M. Prochaski*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Kośmicka, M., Kośmicki, S. i Nowak, A. (2013). *Publikacja elektroniczna – Katalog wskaźników sukcesji stanowisk*, <http://navigator.com.pl/files/katalog-wskaznikow.pdf>
- Lepsinger, R. i Lucia, A. (2007). *System ocen pracowniczych 360 stopni*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Łaguna, M., Trzebiński, J. i Zięba M. (2005). *Kwestionariusz nadziei na sukces. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- McCrae, R.R. i Costa, P.T. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka. Perspektywa teorii pięcioczynnikowej*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Nęcki, Z. (2016). <http://www.swiatsiekreci.tvp.pl/23556791/coaching-szarlataneria-czy-sposob-na-zmiane-zycia> (wywiad w TVP1).
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Oleś, P.K. i Drat-Ruszczak, K. (2010). Osobowość. W: J. Strelau i D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Pietrański, Z. (2008). *Ekspansja pięknych umysłów. Nowy Renesans i ożywcza autokreacja*. Warszawa: Wydawnictwo CiS.
- Pilipczuk, P. i Ratajczyk, A. (2009). *Kodeks coacha*, http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/kodeks_coacha
- Pilipczuk, P. i Ratajczyk, A. (2016a). *Coaching holistyczny*, http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/coaching_holistyczny
- Pilipczuk, P. i Ratajczyk, A. (2016b). *Definicja coachingu*, http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/definicja_coachingu
- Sharratt, G. (2008). Leaders: Are you Coachable? *A Journal for Research, Leadership, and Practice*, 2, http://www.pdkwa.org/downloads/PDK_WaStateKappan_2008_Spring.pdf
- Sidor-Rządkowska, M. (2006). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Skarżyńska, K., (2005). Czy jesteśmy prorozwojowi? Wartości i przekonania ludzi a dobrobyt i demokratyzacja kraju. W: M. Drogosz (red.), *Jak Polacy przegrywają, jak Polacy wygrywają*. Gdańsk: GWP.
- Strojna, E. i Żywiec-Dąbrowska, E. (2014). *Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy.
- Whitmor, J. (1992). *Coaching for Performan*. London: Nicholas Brealey.
- Wilson, C. (2015). *Nowy coaching biznesowy. Przewodnik po najlepszych praktykach*. Warszawa: MT Biznes.
- Wujec, B. (2012). Geneza i definicje coachingu. *Coaching Review*, 1.
- Zalewska, A. (2002). System wartościowania a zadowolenie z życia pracowników w nowym miejscu pracy. *Przegląd Psychologiczny*, 45(2): 177–196.
- Zalewska, A. (2005). Transakcyjny model jakości życia – założenia, wyniki badań, dalsze hipotezy. W: M. Straś-Romanowska, K. Lachowicz-Tabaczek i A. Szmajke (red.), *Jakość życia w badaniach empirycznych i refleksji teoretycznej. Kolokwia Psychologiczne*, 13: 245–259.