

Marzena Major¹

Profesjonalizacja zawodu coacha – omówienie wyników badań²

Abstrakt

W artykule zaprezentowane są wyniki badań jakościowych nad procesem profesjonalizacji zawodu coacha. Przedmiotem analizy są narracje uzyskane w toku przeprowadzenia pogłębionych wywiadów z osobami wykonującymi zawód coacha. Głównym obszarem badawczym jest codzienność coachów, historia ich wejścia w zawód, refleksje na temat zawodu i kompetencji coacha, perspektywy i ograniczenia coachingu. Artykuł przybliży także teoretyczne zagadnienia związane z procesem profesjonalizacji zawodu coacha, które wynikają ze wzrostu społecznych oczekiwań co do profesjonalności praktykowania tego zawodu.

Słowa kluczowe: profesjonalizm, proces profesjonalizacji, badania jakościowe, coaching praktyczny, coaching profesjonalny

Professionalization of coaching – introduction to the research results

Abstract

The article presents the results of qualitative research on the professionalization of coaching. The subject of the analysis are the narratives of people practicing the coach's profession. The main area of research is the everyday life of coaches, the history of their entry into the profession, reflections on the profession and competence of the coach, perspectives and limits of coaching. The article also introduces theoretical issues related to the professionalization of coaching, which result from the increase in social expectations as to the professionalism of coaching.

Keywords: professionalism, professionalization process, qualitative research, practical coaching, professional coaching

¹ Fundator i Prezes Fundacji Spełniamy Marzenia, Akademia Leona Koźmińskiego; e-mail: marzena.m.major@gmail.com.

² Niniejszy artykuł zawiera nieopublikowane fragmenty pracy doktorskiej autorki pt. *Zjawisko wyłaniania się nowych profesji nauczycielskich na przykładzie coachingu* napisanej pod kierunkiem dr hab. Bogustawy Doroty Gołębnik oraz Beaty Zamorskiej.

Wstęp

Ekspansja coachingu poza obszar *stricte* biznesowy oraz jego konstytuowanie się jako odrębnej, społecznie rozpoznawanej profesji to zjawiska na tyle intrygujące, że postanowiłam poświęcić im swoją pracę doktorską. Niniejszy artykuł jest pierwszą publikacją prezentującą wyniki badań, które przeprowadziłam na potrzeby doktoratu. Moim celem było znalezienie odpowiedzi na pytanie o to, jak wyłania się nowa profesja coachingu w Polsce i w jaki sposób wyewoluowała z metody usprawniającej organizację pracy do roli społecznej, którą odgrywa obecnie. Ponadto interesowało mnie to, na jakie i czyje dokładnie potrzeby społeczne odpowiada profesja coachingu, jakie zmiany związane z tym dokonują się w obrębie samej profesji, a także w którym miejscu przestrzeni społeczno-kulturowej można umieścić coaching.

Kilka słów na temat profesjonalizacji

Profesjonalizacja zawodu coacha to zagadnienie, które odnosi się do procesu wyłaniania się coachingu jako nowego zawodu czy też nowej profesji. Choć sam coaching jest zjawiskiem starszym, niż się powszechnie wydaje, to intensywny proces jego profesjonalizacji w Polsce możemy obserwować dopiero od około 10 lat. Międzynarodowe środowisko specjalistyczne jest dość zgodne co do tego, że dążenie do profesjonalizacji sektora usług coachingowych może pomóc (zarówno trenerom, jak i klientom) zrozumieć istotę coachingu oraz to, jak i kiedy może on być wykorzystywany, a także w jaki sposób może on pomagać i kiedy należy go stosować (Bresser i Wilson, 2012).

To myślenie o kształceniu jak o nowym profesjonalizmie, osadzone na przeciwnym biegunie w stosunku do tradycyjnie pojętej edukacji, jest bliskie najnowszym nurtom andragogicznym. Andragogika jest nauką o całościowym uczeniu się człowieka dorosłego, a jej przydatność w kwestii rozważań na temat coachingu jest bardzo szeroka. Andragogika dostarcza bogatą wiedzę na temat przebiegu procesu uczenia się dorosłych, działań wspierających ich rozwój, a także warunków sprzyjających optymalizacji tych procesów. W artykule Muszyńskiego i Wrony czytamy na przykład, iż „rozstrzygnięcia, jakie można odnaleźć na

gruncie andragogiki, mogą przyczynić się z jednej strony do wzbogacenia praktyki coachingu, z drugiej zaś do zrozumienia procesów zachodzących podczas sesji coachingowych i pomiędzy nimi” (Muszyński i Wrona, 2014, s. 31).

Istnieje wiele niezwykle interesujących opracowań i poglądów na temat kategorii profesjonalizmu, profesji czy profesjonalizacji. We wczesnej fazie swojego funkcjonowania kategoria *profession* (profesjonalizmu) z jednej strony utożsamiana była z powołaniem, a z drugiej traktowana była jako specjalistyczna działalność zawodowa realizowana przez pracę umysłową oraz powtarzającą się pracę mechaniczną (Sikorski, 1995). *Profession* wymagała innego przygotowania i innego wykształcenia niż tak zwane zawody mechaniczne. Przede wszystkim wymagała wykształcenia teoretycznego, ponieważ umiejętności zdobywane w praktyce zawodowej nie były wystarczające dla jej wykonywania. Profesjonalizm ściśle łączy się tutaj z filozofią zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem.

Aby lepiej zrozumieć, czym jest profesjonalizacja, można wykorzystać analogię do gildii. Jak wiadomo, historyczna gildia była określeniem średniowiecznych zawodowych organizacji kupieckich i rzemieślniczych, których celem było stworzenie jak najlepszych warunków handlu swoim członkom. Współcześnie możemy zaś mówić o swoistej „władzy gildii” w odniesieniu do najlepiej usytuowanych społecznie profesji, takich jak profesja lekarska, akademicka, prawnicza czy inżynierska. Władza gildii, czyli profesjonalizacja, ma na celu zapewnienie wysokiego stopnia regulacji w obrębie własnej grupy zawodowej, a to z kolei ma gwarantować profesjonalizm działań jej członków. Samoorganizacja tychże profesji opiera się na warunkach, których zachowanie jest konieczne do utrzymania jej wysokiego statusu i zagwarantowania profesjonalnego charakteru. Jest to między innymi kreowanie barier wejścia do profesji (swoista elitarność), kontrola nad organizacją i miejscem zatrudnienia (korporacyjny charakter), kontrola nad rynkiem usług profesjonalnych, zakładanie wpływowych stowarzyszeń oraz zachowywanie korzystnych relacji z instytucjami Państwa (Urbaniak-Zajac, 2015).

Profesjonalizację możemy także rozumieć jako proces, w którym rozwijają się grupowe interesy, cele, żądania oraz krystalizują się główne cechy danej profesji (Gołębniak i Zamorska, 2014). Tak rozumiana profesjonalizacja zawodu coacha, który jest zawodem stosunkowo nowym i ulegającym nieustannym przekształceniom, ma za zadanie służyć zabezpieczeniu interesów profesjonalistów, wzmocnieniu pozycji rynkowej danej profesji, kształtowaniu popytu oraz, dzięki posiadanym przywilejom prawnym, zapewniać wysoką autonomię i eliminację konkurencji.

Wobec powyższego nasuwa się pytanie: czego właściwie społeczeństwo oczekuje od zawodu coacha? Bez wątpienia charakter zmieniającej się rzeczywistości, która kreuje nowe potrzeby i nowy model zawodów, już upomniał się o coaching, sytuując go w sektorze zawodów społecznych. Co za tym idzie, odbiorcy coachingu,

których grono stale się powiększa, oczekują właśnie tej profesjonalności, czyli działań charakteryzujących się najwyższą jakością, a nawet wręcz doskonałością.

Zarządzanie profesjonalizacją coachingu w Polsce

Jeśli chodzi o Polskę, działają już na terenie naszego kraju szkoły posiadające akredytację międzynarodowych organizacji coachingowych, realizujące przy tym rozbudowany program szkoleniowy oraz formułujące perspektywy dalszego rozwoju absolwentów. Podejmuje się także próby zjednoczenia środowiska coachów w celu wypracowania uniwersalnego, wspólnego rozumienia coachingu, wspólnego wdrażania działań na rzecz rozwoju coachingu, określenia standardów, a także stworzenia platformy wymiany informacji. Próby te mają na celu stworzenie środowiska zawodowego, w którym osoby zajmujące się coachingiem będą opierać swoje działania na prestiżowej i niezależnej certyfikacji. Członkostwo w tych organizacjach może przynieść trenerom wiele korzyści. Na przykład mają oni stały dostęp do dużej bazy materiałów i aktualnych badań, kontakt z siecią specjalistów, a także otwarty dostęp do różnego rodzaju warsztatów, konferencji, wydarzeń coachingowych czy współpracy w formie networkingu, co może być przydatne zarówno trenerom wspierającym swoich klientów w codziennym życiu, jak i tym obsługującym management wyższego szczebla. Zazwyczaj instytucje te realizują samodzielnie ustalone cele, zrzeszają przyszłych coachów lub tych aktywnie działających, oferują zainteresowanym adekwatne szkolenia i warsztaty. Do najważniejszych organizacji coachingu należą między innymi:

- Polska Izba Coachingu,
- Stowarzyszenie Coachów Polskich (SCP),
- International Coach Federation (ICF),
- International Institute of Coaching (IIC),
- International Coaching Community (ICC),
- European Mentoring & Coaching Council (EMCC).

Coaching jako kierunek studiów wykładany jest coraz chętniej przez polskie uczelnie wyższe, zarówno prywatne, jak i państwowe. Jeszcze 10 lat temu oferowały one tylko kilkumiesięczne kursy, które w swej praktyce wykorzystywały coaching jako podstawę do innych dziedzin, jednak obecnie wiele uczelni prowadzi rekrutację na studia podyplomowe o kierunku coaching, a nawet wprowadziły coaching do programu studiów I stopnia. Zauważalne jest coraz większe zainteresowanie coachingiem w kręgach naukowych i akademickich, a uczelnie oferujące dedykowane studia odnotowują z roku na rok coraz większą frekwencję kandydatów.

W tabeli 1 znajduje się zestawienie polskich uczelni wyższych oferujących kształcenie na kierunku coaching.

Tabela 1. Polskie uczelnie oferujące kształcenia na kierunku coaching (stan na maj 2018)

Nazwa uczelni	Miasto	Charakter uczelni	Typ studiów
Akademia Leona Koźmińskiego	Warszawa	Prywatna	Studia podyplomowe
Uczelnia Łazarskiego	Warszawa	Prywatna	Studia podyplomowe
Uniwersytet Adama Mickiewicza	Poznań	Publiczna	Studia podyplomowe
Uniwersytet Ekonomiczny	Kraków	Publiczna	Studia podyplomowe
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej	Lublin	Publiczna	Studia podyplomowe
Uniwersytet SWPS	Warszawa	Prywatna	Studia podyplomowe
Szkoła Główna Handlowa	Warszawa	Publiczna	Studia podyplomowe
Uniwersytet Zielonogórski	Zielona Góra	Publiczna	Studia I stopnia
Uniwersytet Śląski	Katowice	Publiczna	Studia I stopnia
Collegium da Vinci	Poznań	Prywatna	Studia I stopnia Studia II stopnia
Uniwersytet w Białymstoku	Białystok	Publiczna	Studia podyplomowe

Źródło: opracowanie własne.

Lidia D. Czarkowska, omawiając esencjalistyczne teorie koncepcji profesjonalizmu wyodrębniła pięć atrybutów profesji:

- 1) funkcjonowanie formalnych **stowarzyszeń** integrujących i zarazem kontrolujących środowisko;
- 2) istnienie określonego zakresu specjalistycznej **wiedzy i kompetencji** technicznych;
- 3) stworzenie **ścieżek edukacyjnych** zapewniających zdobywanie odpowiedniego wykształcenia (wiedzy) oraz przechodzenie specjalistycznego treningu praktycznych umiejętności (szkoleń i praktyk);
- 4) stosowanie uprawomocnionych **procedur testowania kompetencji** oraz przyjmowania nowych adeptów w obręb profesji przez system egzaminów i licencji (akredytacji);

- 5) istnienie i kontrola przestrzegania **kodeksu etycznego** określającego obowiązujące profesjonalistów standardy – ze szczególnym uwzględnieniem idei służenia dobru klienta (Czarkowska, 2010, s. 43).

Współczesna rzeczywistość coachingu w Polsce zdaje się posiadać je wszystkie, co zachęca nas do postawienia tezy, że coaching już stał się profesją, przynajmniej w myśl teoretyków profesji ze szkoły esencjalistycznej. Istnieją jednak wymienione wyżej profesjonalne stowarzyszenia coachingowe (spełniony warunek pierwszy), zakres wiedzy teoretycznej wykorzystywanej w pracy coacha jest bardzo szeroki, a kompetencje coacha zostały wyraźnie wyodrębnione i powszechnie uznane przez większość liczących się środowisk coachingowych (spełniony warunek drugi). Ponadto edukację na uniwersyteckim poziomie zapewnia obszerna oferta studiów, prezentowana przez publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe znajdujące się w czołówce rankingów najlepszych polskich placówek edukacyjnych (spełniony warunek trzeci). Polska rzeczywistość profesjonalnego coachingu funkcjonuje ponadto na bazie powszechnie respektowanych procedur akredytacyjnych. Na przykład ICF posiada trzy poziomowy system akredytacyjny i aby uzyskać stopień ACC (Associate Certified Coach), trzeba odbyć min. 60 godzin szkolenia z coachingu, przeprowadzić 100 udokumentowanych godzin sesji coachingowych z przynajmniej 8 klientami (w tym co najmniej 75 tych godzin odpłatnych). Dodatkowo wymagane jest, by co najmniej 25 z tych 100 godzin odbyło się w ciągu 18 miesięcy poprzedzających aplikację. Jeszcze w 2010 r. taką akredytację posiadało w Polsce ok. 25 osób, a na świecie ok. 3000.

Również wszystkie profesjonalne stowarzyszenia posiadają sformułowane i opublikowane kodeksy etyczne coacha. Na przykład Polska Izba Coachingu wymienia 10 głównych norm etycznego postępowania coacha, którego przestrzegania wymaga od zrzeszonych członków. W ciągu ostatnich kilku lat polska literatura przedmiotowa wzbogaciła się m.in. o książkę z zakresu etyki zawodowej coacha autorstwa Małgorzaty Sidor-Rządzkowskiej czy interesujący artykuł Tatiany Krawczyńskiej-Zauchy. Krawczyńska-Zaucha zauważa, że kodeks etyczny staje się współcześnie czymś niezwykle pożądanym w obrębie różnych grup zawodowych, ponieważ „z jednej strony stanowi element regulujący postępowanie pracowników, do którego łatwo się odwołać w sytuacjach spornych, z drugiej strony jest źródłem prestiżu oraz pozytywnym wyróżnikiem spośród konkurencji” (Krawczyńska-Zaucha, 2016, s. 10). Ponadto, jak nadmieniała Sidor-Rządzkowska, w coachingu określenie dylematu etycznego bywa utożsamiane z dylematem moralnym (Sidor-Rządzkowska, 2012). Natomiast, jak podkreśla Lidia Czarkowska, nie wiadomo dokładnie, jakie działania mogą zostać podjęte przez stowarzyszenia (poza odebraniem praw członkowskich) wobec osób, które w rażący sposób

dopuszczyłyby się nadużyć sprzecznych z etycznymi regułami: „Przynależność do tych stowarzyszeń ma charakter dobrowolny, na rynku swoje usługi oferuje bardzo wielu coachów nigdzie niestowarzyszonych, więc organizacjom tym daleko do uprawnień, jakie posiada np. Naczelna Izba Lekarska, i nie mogą podejmować decyzji o odebraniu prawa do wykonywania zawodu” (Czarkowska, 2010, s. 48).

Nawet jeśli uznamy, że w zakresie spełnienia warunków profesjonalności coaching otrzymuje pełną piątkę, to pytania o to, kim jest profesjonalny coach, na czym polega jego profesjonalność, a także przez co ma się przejawiać profesjonalizacja tego zawodu, pozostają pytaniami otwartymi, a to już stanowi obszar aż proszący się o głębsze badania. Dlatego też chętnie wykorzystałam ten fakt na potrzeby własnej naukowej eksploracji, której wyniki prezentuję w dalszej części niniejszego artykułu.

Przedmiot i metodyka badań

Przedmiotem moich badań była zawodowa codzienność osób zajmujących się coachingiem. Aby lepiej poznać i zrozumieć istotę zjawiska przeprowadziłam badania, opierając się na metodach jakościowych, na niewielkiej grupie reprezentantów profesji. Wybór tej metodyki pracy był podyktowany także zauważalnym niedostatkiem analiz eksploracyjnych w tej grupie zawodowej. Metody badawcze przybrały formę wywiadów narracyjnych, w których pozwoliłam bohaterom snuć własne narracje o pracy coacha. Pilnowałam przy tym, aby znalazły w nich odpowiedzi na interesujące mnie pytania badawcze.

Rozmowy zostały przeprowadzone na bazie konstruktywistycznego wariantu etnometodologii, w którym badacz stawia się w roli obserwatora odsłaniającego badany świat za pomocą obserwacji jednostek i grup w naturalnych warunkach ich życia przy minimalnym wpływie własnym. Tego typu badania jakościowe umożliwiły mi uchwycenie zjawiska społecznego w ich naturalnym otoczeniu, a więc także ich opis i interpretację z perspektywy samych badanych. Każdego z narratorów pytałam o to, jak rozpoczął swoją drogę zawodową, co spowodowało, że zdecydował się zostać coachem, jak widzi swoją profesję na tle innych zawodów, jak zmieniła się jego praca w ciągu ostatnich lat, co ma na myśli, mówiąc „coaching”, w jaki sposób organizuje swoją pracę, co sprawia mu największą satysfakcję, co jest najbardziej interesujące w coachingu oraz jak wygląda ich dzień z perspektywy wykonywania obowiązków coacha.

Do nagrań wracałam bardzo często, a powtarzalność tych czynności sprawiła, że za każdym razem odkrywałam nowe zależności. Bywały wywiady krótsze i dłuższe, zarówno bardzo konkretne, jak i takie, które przybrały pewną formę spowiedzi.

Podczas prowadzenia rozmów z Narratorami starałam się wprowadzić taką atmosferę, dzięki której moi rozmówcy mogli poddać własne życie przemyśleniom, czasem w sposób krytyczny oceniając sytuacje, w których uczestniczyli, co z pewnością pomogło mi zrozumieć ich doświadczenia, poprosić o więcej szczegółów czy wrócić do wcześniejszego tematu. Zwracałam uwagę na to, aby nie wdawać się w dyskusję, kierować się podczas moich badań empatią oraz słuchać własnej intuicji. Skorzystałam tu z podstaw, które dała mi tzw. teoria ugruntowana, w myśl której podczas badań naukowcy są postrzegani jako część świata, który badają, i część danych, które zbierają i konstruują swoje teorie ugruntowane przez przyszłe i teraźniejsze zaangażowanie oraz interakcje z ludźmi, perspektywami i praktykami (Charmaz, 2009).

Mimo że obrana metoda jakościowa nie dała podstaw do statystycznego wnioskowania o danej grupie zawodowej, to jednak pozwoliła mi sformułować przypuszczenia na temat pewnych tendencji. Wybór etnometodologicznej orientacji badawczej umożliwił mi analizę działania norm, wartości i czynników kontroli w badanej grupie oraz tego, jaka panuje tendencja w kontekście współtworzenia rzeczywistość coachingu w Polsce przez jego reprezentantów.

Próba badawcza

W badaniu wzięło udział dziewięciu coachów. Niemal wszyscy mieli wyższe wykształcenie, a niektórzy z nich byli absolwentami kilku kierunków studiów. Uprawnionym sposobem doboru rozmówców stało się w moim przypadku tzw. próbkowanie teoretyczne, o którym pisał m.in. Konarzewski³. Przy doborze Narratorów zależało mi przede wszystkim na tym, aby pochodzili z różnych środowisk i byli na różnych etapach kariery zawodowej. Starałam się uwzględnić zasadę różnorodności i przeciwieństw. Zadbłam także o to, by dotrzeć do osób w różnym przedziale wiekowym. Wśród Narratorów znaleźli się więc zarówno ludzie po 25. roku życia, jak i osoby po 45. roku życia. Rozmawiałam zarówno z kobietami, jak i mężczyznami, z ludźmi działającymi w branży coachingowej od kilku miesięcy lub nawet od kilku lat, a także z coachami dopiero po studiach, reprezentującymi różne zawody. Z jednej strony zaprosiłam do rozmowy coachów, którzy znajdowali się wówczas na początku rozwijania własnej drogi zawodowej, a z drugiej tych, którzy zaczęli kilkanaście lat temu, wdrażając zasady coa-

³ Próbkowanie teoretyczne polega na dobieraniu przypadków w trakcie badania według sugestii wyłaniającej się teorii. W każdym etapie badania dobiera się te przypadki, które obiecują największy przyrost wiedzy o badanym zjawisku.

chingu, nie wiedząc nawet, jak nazywa się ta profesja i w ten sposób nieświadomie realizowali misję coachingu.

Dla wszystkich Narratorów proces kształcenia się jest bardzo istotny, a zwłaszcza – proces samokształcenia. Samokształcenie znalazło się we wszystkich życiorysach i często wejście w zawód poprzedzone było autocoachingiem lub przejściem terapii oraz studiowaniem naukowych lektur z zakresu psychologii, pedagogiki czy rozwoju osobistego. Każdy z Narratorów mógł pochwalić się odpowiednim zaświadczeniem o posiadanym wykształceniu z zakresu coachingu, a także innych dyscyplin.

W tabeli 2 przedstawiam ich portrety narracyjne. Staralam się, aby moi rozmówcy opowiedzieli mi o swoich wewnętrznych i zewnętrznych potrzebach, o tym, w jaki sposób szukają własnej drogi zawodowej oraz co spowodowało, że ostatecznie weszli na drogę zawodową coachingu. Chcę podkreślić, że moim celem było uchwycenie tego, co moi rozmówcy uznali za ważne w ich doświadczeniu zawodowym, w byciu coachem, a zatem chciałam dotrzeć do tego, co decyduje o ich działaniu na co dzień. U każdego z Narratorów ujawnił się pewien specyficzny, właściwy dla każdego i indywidualny rys, który wyszczególniłam podczas analizy przeprowadzonych wywiadów. Pozwoliło mi to na pewne ogólne scharakteryzowanie rozmówców – dlatego pozwoliłam sobie na przypisanie każdemu z Narratorów swoistego przydomka, który za pomocą jednego słowa rzuca światło na to, jakim typem coacha jest – w ich osobistej narracji – każdy z nich.

Tabela 2. Krótka charakterystyka uczestników badań

Imię	Przydomek	Krótka charakterystyka
Lucjan	Indywidualista	Magister teologii z doświadczeniem pedagogicznym jako katecheta. Z coachingiem związany od szkoły średniej. Cechy introwertyczne. Podczas pracy z młodzieżą szkolną wdrażał własną metodę prowadzenia lekcji przez zadawanie pytań (zamiast dyktowania gotowych odpowiedzi). W trakcie kariery zawodowej poznał wielu trenerów i terapeutów, z którymi nawiązywał relacje zawodowe. Coaching wybrał jako alternatywę dla studiów psychoterapeutycznych. Obecnie zajmuje się doradczo psychoterapeutycznymi szkoleniami i pracą z ludźmi, a także coachingiem i superwizją.
Wacław	Doświadczony	Były policjant, nauczyciel. Trener szkoleń miękkich, marketingowych, miłośnik boks. Najpierw został klientem coacha, by później rozpocząć własną praktykę zawodową w tym kierunku. Obecnie coaching to około piętnaście procent jego aktywności zawodowej. Jest raczej dodatkiem, a nie zasadniczą jej treścią. Jego osobiste zainteresowania badawcze skupiają się wokół treningu rozwojowego osób trenujących boks. Koncentruje się na warsztacie i narzędziach pracy coacha.

Barbara	Wiedząca	Zainteresowanie coachingiem wyniknęło z potrzeby pracy na sobą. Zetknęła się z coachingiem na zjeździe pełnomocników jakości, podczas którego wzięła udział w warsztatach z coachingu. Podkreśla, że sama wiele uczy się od swoich klientów. Uważa, że w coachingu nie ma miejsca na dyrektywność, jest natomiast miejsce na dialog i zaufanie.
Grażyna	Poszukująca	Z zawodu coach, studiowała ogrodnictwo. Zawsze interesowała ją jednak psychologia, psychoterapia, praca z człowiekiem i ludzkim umysłem. Odbyty kurs coachingu stał się dla niej środkiem pomagającym poznanie siebie – formą autoterapii, autocoachingu. Po czterech latach sama zaczęła pracować z ludźmi jako coach. W wolnym czasie lubi oglądać filmy, spotkać się z przyjaciółmi, ale modny ostatnio sport nie jest jej ulubionym zajęciem.
Magdalena	Obserwująca	Z zawodu trener, coach i psycholog. Ukończyła kurs coachingu i praktykuje na co dzień. Stawia na proste i minimalistyczne metody. Widzi ogromny potencjał naukowy w metodzie coachingu i podkreśla, że w Polsce brakuje jasnej struktury i zinstytucjonalizowania coachingu jako profesji, a także dostrzega potrzebę przeprowadzenia rzetelnych badań naukowych nad coachingiem. Poza praktyką coachingu Magdalena dużo się uczy, dokształca, prowadzi warsztaty rozwojowe, na których uczy klientów realizowania celów, analizowania przekonań i budowania poczucia własnej wartości.
Rajmund	Wolny duch	Dwudziestokilkuletni absolwent studiów podyplomowych z coachingu, z którym zetknął się przypadkowo. Szukał dyscypliny, która prezentowałaby praktyczny wymiar psychologii przydatnej w codziennym życiu. Kierowała nim też chęć zdobycia wiedzy z pogranicza psychologii i neomarketingu. Uważa, że podstawą coachingu jest praktyka, a także umiejętność planowania i realizacja planu.
Paweł	Oryginalny	Z tematyką coachingu zetknął się przez przypadek, gdy dostał propozycję poprowadzenia firmy coachingowej. W konsekwencji swojej działalności biznesowej skończył studia coachingowe we Wrocławiu. Coaching to według niego droga do zdobycia nowych umiejętności albo poprawienia i doskonalenia pewnych kompetencji. Stosuje nienormowany czas pracy – dostosowuje go do możliwości klienta. Sesje trwają około godziny, czasami dłużej, w zależności od dynamiki sesji. Zwraca uwagę, iż coaching zaadoptował narzędzia, które są wykorzystywane w innych praktykach.
Agnieszka	Realizująca	Prowadzi działalność gospodarczą z branży turystycznej, absolwentka kilku kierunków, ma kilkuletnie doświadczenie w praktyce coachingowej. Ukończyła studia podyplomowe z zakresu coachingu, uczestniczy w różnego rodzaju kursach, szkoleniach i warsztatach. Jej pasją jest praca i obcowanie z ludźmi. Coaching pojawił się w jej życiu w efekcie potrzeby samorozwoju. Aktywna, lubi przebywać z ludźmi, uważa że ma dobre wyczucie i intuicję do ludzi, lubi ich obserwować, dyskretnie się im przyglądać, analizować ich zachowanie. Jest otwarta na kontakty z ludźmi, nie zamyka się. Coachingu nie traktuje jako formy zarabiania pieniędzy, ale jako styl i sposób na życie, który daje jej poczucie ogromnej satysfakcji.
Sabina	Rozumiejąca	Absolwentka szkoły coachingu w Krakowie, osoba patrząca na świat i na ludzi z punktu widzenia obserwatora. Ma wykształcenie administracyjne oraz pedagogiczne. Interesuje się psychologią, przeszła własną terapię związaną, jak sama określa, „z trudnościami w kontaktach z innymi”. Jeszcze w szkole średniej była „introwertyczką z kamienną twarzą”. Podczas studiów pedagogicznych zgłębiała psychologię i różne formy pomagania ludziom z ich problemami. Odkryci coachingu było dla niej przełomem. Podkreśla, że aby stać się dobrym specjalistą, psychologiem, coachem, należy przejść własną terapię.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza materiału badawczego

Zgromadzony przeze mnie materiał badawczy został poddany analizie zgodnie z zasadami ujętymi w konstruktywistycznej teorii ugruntowanej stanowiącej część tradycji interpretatywnej. Drugim podjętym przeze mnie krokiem podczas prowadzenia analizy zebranych danych było sporządzanie not (notatek). Według Charmaz „pisanie not stanowi główną metodę teorii ugruntowanej, ponieważ zachęca do analizy danych i kodów na wczesnym etapie procesu badawczego” (Charmaz, 2009, s. 97). Podczas pisania not należy zacząć od rozwinięcia kodów skoncentrowanych. Czynność ta pozwala badaczowi naszkicować formę rodzącej się analizy, a w trakcie pisania kolejnych not niektóre kody przybierają formę kategorii teoretycznych, co zachęca do ich dalszego rozwijania i analizowania. Kategorie powinny mieć abstrakcyjną moc i ogólny zasięg, ale jednocześnie muszą pozostać w zgodzie z danymi. Tak sformułowane kategorie pozwalają wyjaśnić idee i wydarzenia zawarte w danych. Pisanie not stwarza zatem możliwość odkrywania własnych idei dotyczących tego, co badacz zobaczył, poczuł, usłyszał i zakodował.

Obszary analityczne

Dane zebrane w wyniku wywiadów pozwoliły mi na interpretację i wskazanie zasadniczych obszarów analitycznych. Kluczem do ich uporządkowania stały się procesy zmian zachodzące w coachingu. W wyniku tych rozważań wyszczególniłam główne obszary analityczne wraz z elementami składowymi, na podstawie których wskazałam wewnętrzne zmiany i kierunek profesji coachingu oraz znaczenie nadawane mu przez osoby wykonywające ten zawód. Obszary te to:

- rodzaje motywacji do wejścia w zawód coacha,
- definiowanie coachingu,
- kompetencje coacha (takie jak komunikatywność, umiejętność stworzenia własnego know-how, umiejętności pozwalające na rozumienie coachingu jako procesu wraz z właściwym wykorzystywaniem narzędzi, umiejętne tworzenie relacji z klientem),
- okoliczności wchodzenia w zawód, czyli poszukiwanie, doświadczenia z różnych wcześniej wykonywanych zawodów, różnorodność w zakresie edukacji i wieku coachów, przypadkowość wyborów oraz moda,
- status coachingu – coaching na rynku i coaching w nauce,
- typy coachów – perforacyjny, początkujący, misyjny, profesjonalny oraz mistrz.

Poniżej nakreślam skondensowany obraz każdego z wyszczególnionych obszarów.

1. Rodzaje motywacji do bycia coachem

Jednym z naczelných elementów różnicujących osoby zajmujące się coachingiem jest ich motywacja do wejścia w zawód, przy czym przyjmujemy tu podział na motywację wewnętrzną oraz zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna odnosi się odczuwania autentycznej potrzeby do podejmowania konkretných działań, nastawiona jest na satysfakcję i wynika z przekonania danej osoby, że to, co robi ma słuszość i sens. Motywacja zewnętrzna oznacza zaś zaangażowanie w daną czynność w celu osiągnięcia korzyści, najczęściej materialnych. Czynności te nie muszą być przyjemne dla osoby je wykonującej – motorem działania jest perspektywa korzyści, które osoba może osiągnąć po zaangażowaniu się w daną aktywność. W rekonstrukcji przyczyn zainteresowania się przez Narratorów coachingiem skoncentrowałam się nie tylko na wymienionych przez Narratorów powodach, lecz także na podawanych przez nich wyjaśnieniach i opowieściach związanych z podjęciem tej decyzji. W narracjach uwidoczniło się pięć główných typów motywacji: chęć rozwoju osobistego, chęć rozwoju zawodowego, chęć rozwiązywania problemów osobistých, podążanie za modą na coaching oraz motywacja ekonomiczna. U większości Narratorów na początku ich przygody z coachingiem ujawniła się motywacja wewnętrzna – to głównie chęć rozwoju osobistego zdecydowała o ich wejściu w zawód coacha. Swoją dotychczasową pracę uznali oni za niewystarczająco rozwijającą i zbyt ciasną, dlatego też postanowili, że aby móc się rozwijać, muszą realizować więcej niż tylko jedną, obraną wcześniej drogę zawodową.

O prymacie motywacji wewnętrznej nad zewnętrzną mówi część Narratorów. Dla nich motywatory ekonomiczne są ledwie dodatkiem do motywatorów główných – chęci pomagania innym i samorozwoju. Z kolei druga grupa wspomniła o silnej motywacji zewnętrznej, głównie o jej wymiarze ekonomiczno-praktycznym. Do branży coachingowej weszli na skutek zaistnienia pewnych okoliczności zawodowych i biznesowych, a jeśli nie – taka motywacja stała się u nich dominująca.

2. Definiowanie coachingu

Szukając odpowiedzi na pytanie o definicję coachingu, starałam się, aby coachowie wyjaśnili, czym dla nich osobiście jest coaching. Narratorzy najczęściej wskazywali na kategorie wiedzy i narzędzi, którymi powinien dysponować coach we własnej praktyce zawodowej. Wiedza rozumiana jest nie tylko jako wymagany

zasób wiadomości, ale również jako proces jej współtworzenia i posługiwania się nią. Mówiąc o wiedzy coacha, Narratorzy porównują go do zawodu nauczyciela – nie chodzi tu o wiedzę przekazywaną, ale o proces nauczania. Sednem zarówno coachingu, jak i nauczania, jest proces kształtowania wiedzy. Według poszczególnych Narratorów przebiega on jednak według innych reguł.

Definiując coaching, rozmówcy porównują go do innych współcześnie funkcjonujących zawodów. Zabieg ten służy dwóm celom. Pierwszy związany jest z dyskursem środowiskowym na temat coachingu. Umieszczenie coachingu równolegle do innych, społecznie cenionych zawodów ma za zadanie podkreślić jego profesjonalizm, równość z innymi, od lat funkcjonującymi zawodami. Coachowie wymieniają tu zarówno te zawody, które od wieków cieszą się wysokim zaufaniem społecznym (lekarz, nauczyciel), jak i młodsze, jednak tak samo doceniane zajęcia (psychoterapeuta). Coraz częściej pojawia się na tej liście także trener sportowy, który jeszcze do niedawna był raczej marginalizowany przez coachów. Z kolei drugim celem, dla którego coaching bywa porównywany z innymi zawodami, jest chęć zaakcentowania różnic między nimi i pokazanie jego odrębności, co sugeruje jego niezastępowalność i uzasadnia potrzebę funkcjonowania na rynku profesji.

3. Kompetencje coacha

Analiza narracji pozwoliła na wyodrębnienie pięciu zasadniczych kompetencji, którymi powinien cechować się profesjonalny coach. Należą do nich: umiejętność zbudowania wartościowej relacji z klientem, posiadanie wiedzy i umiejętności praktycznego zastosowania narzędzi coachingowych, rozumienie coachingu jako procesu, komunikatywność oraz umiejętność stworzenia własnego know-how.

Rozmówcy podkreślali, że nie należy skupiać się tylko na kompetencjach technicznych. Do istotnych kompetencji coacha należy także umiejętność komunikacji. Narratorzy zwrócili uwagę, iż zagadnienia dotyczące komunikacji towarzyszyły im na kolejnych szczeblach edukacji. To podstawa, na której opiera się coaching, zatem zasady aktywnej komunikacji werbalnej i biegłości jej używania są warunkiem do uprawiania działalności coachingowej. Komunikatywność powinna funkcjonować także na poziomie pozawerbalnym, fatycznym i obejmować elementy takie jak zasady argumentacji czy właściwe operowanie pytaniami. W kontekście tego zagadnienia wyzwaniem dla coacha jest zbudowanie własnego know-how, czyli indywidualność w obliczu równocześnie wielu podobieństw w świecie społecznym i wielu różnic. To własne know-how rozumiane jest jako zaplecze specyficznych cech danego coacha, które klienci akceptują lub nie.

4. Okoliczności wchodzenia w zawód

Z zebranych narracji wynika, iż każdy z moich rozmówców „wszedł na drogę” zawodowego coachingu w inny, właściwy tylko sobie sposób. Są wśród nich tacy, którzy poszukiwali dróg własnego rozwoju osobistego. Chęć pomocy sobie i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „Kim jestem?” w którymś momencie życia skierowały ich w stronę procedur coachingowych. Także potrzeby związane z rozwojem zawodowym oraz osobiste problemy okazały się bardzo ważnymi bodźcami, które pchnęły i innych Narratorów na drogę coachingu. Co ciekawe, wszyscy coachowie, z którymi rozmawiałam, zgodnie przyznali, że trafili na coaching dokładnie w momencie, w którym go potrzebowali. Przyznali także, że często korzystali z jego zasobów znacznie wcześniej, jednak sobie tego po prostu nie uświadamiali. Znamienne jest także to, że Narratorzy odnaleźli coaching, sięgając po wiele różnorodnych obszarów wiedzy. Większość badanych trafiła na coaching na drodze własnych poszukiwań związanych z rozwojem osobistym bądź/oraz zawodowym, ale dla innej grupy badanych pierwsze zetknięcie z coachingiem było zupełnie przypadkowe i zazwyczaj następowało podczas szkoleń biznesowych lub realizacji służbowych zadań.

Warto zauważyć, że na podstawie opowieści Narratorów o ich wchodzeniu w coaching, obok poszukiwań własnej, zawodowej ścieżki rozwoju, przypadku, ekonomii czy mody, możemy wyróżnić kilka głównych powodów zainteresowania coachingiem oraz sposobów wejścia w profesję. Jednym z nich jest przejście do coachingu z różnych zawodów. Mamy tu zarówno grupę zawodów pokrewnych coachingowi, takich jak psycholog, psychoterapeuta, pedagog, nauczyciel, filozof, jak i dość odległych: ogrodnik, policjant, menedżer. Tym, co łączy badanych coachów jest także wyższe wykształcenie. Wszystkie badane osoby mają wykształcenie wyższe magisterskie oraz studia podyplomowe, a niektóre z nich ukończyły kilka fakultetów bądź mają doktorat. Badani coachowie różnią się także wiekiem, w którym weszli na zawodową drogę coachingu. Wszyscy rozmówcy przyznali, że motywacją do wejścia w zawód mogła być chęć znalezienia dobrego zawodu oraz potrzeba przebranzowienia się, niekiedy w skróconej wersji (krótszy okres edukacji, praktyka zaraz po zakończeniu studiów). Narratorzy podkreślali jednak znaczenie dostosowania poziomu edukacji do możliwości i potrzeb coacha oraz do zawodowych warunków, w jakich się znajduje. Za istotne uznali także kształcenie ustawiczne.

5. Kondycja coachingu na rynku i na gruncie nauki

Badani coachowie wskazali dwa główne obszary ewolucji coachingu. Pierwszy związany jest z koniecznością funkcjonowania na rynku pracy i rozwojem coa-

chingu w kontekście osiągnięcia gratyfikacji finansowych (coaching na rynku), a drugi wynika z dążenia profesji do wyodrębnienia i rozwoju coachingu jako dziedziny naukowej (coaching jako dyscyplina naukowa).

Narratorzy zdają sobie sprawę z tego, że rynek związany z rozwojem osobistym i zawodowym w Polsce i za granicą dysponuje bogatą ofertą, a każdy zawód związany z tą branżą ubiega się o wysoką pozycję na rynku. Wielość i atrakcyjność propozycji nierzadko wymuszają agresywną konkurencyjność zarówno na zewnątrz (pomiędzy zawodami), jak i wewnątrz profesji (między samymi coachami). Sam proces promocji, o którym mówią coachowie, pochłania znaczną część ich czasu i energii. W związku z tymi wysokimi wymaganiami rynkowymi coachowie potrzebują zatem nie tylko wiedzy przedmiotowej, psychologiczno-pedagogicznej, ale również wiedzy związanej z marketingiem i personal brandingiem (promowaniem siebie jako marki).

Ciekawe jest to, że żaden z Narratorów nie podniósł kwestii marketingowej do rangi problemu systemowego odnoszącego się do całej profesji. W żadnej z narracji nie wskazano na potrzebę szkolenia marketingowego coachów czy potrzebę rozwoju umiejętności promocji i sprzedaży na poziomie kursów i studiów podyplomowych z coachingu. Żaden z rozmówców nie wspomniał o nabywaniu nowych strategii i umiejętności marketingowych przez profesjonalne szkolenia. Promują się zazwyczaj za pomocą znanych kanałów i narzędzi marketingowych, na przykład prowadząc własny blog, ogłaszając się na portalach społecznościowych, zawiązując grupy trenerów coachingu, organizując spotkania klubowe, tworząc własne sieci klientów, zamieszczając ogłoszenia o warsztatach coachingu w czasopiśmie branżowych, rozsyłając propozycje do firm czy korzystając z poleceń znajomych. Jeśli chodzi o strukturę lokalizacyjną w kontekście marketingu, to spotkania przeze mnie coachowie przyznali, że najłatwiej promować się wśród mieszkańców dużych miejskich aglomeracji i w większych miejscowościach, gdzie świadomość istnienia coachingu i poziom rozumienia metody oferowanej przez tę profesję są w społeczeństwie wyższe. To właśnie świadomość coachingu wśród potencjalnych klientów ma znaczący wpływ na rozwój tej metody.

A jak wygląda marketing i tak zwana walka o klienta w zależności od stażu obecności w branży coachingowej? Tutaj zapewne nie będzie zaskoczeniem fakt, że najintensywniej promować muszą się osoby, które dopiero wchodzi w zawód. One nie mogą sobie pozwolić na selekcję klientów, tak jak to robią bardziej doświadczone osoby. Początkujący coachowie rekrutują na sesje coachingowe wszystkich zainteresowanych chcących korzystać z tej metody. Klienci przychodzą, płacą i chcą sesji, nie rozumiejąc do końca, na czym ona ma polegać. Narratorzy przyznali jednak, że większość klientów korzystających z coachingu to klienci uświadomieni. W przypadku młodych coachów promocja działalności zajmuje

bardzo dużo czasu. Najczęściej odbywa się przez znajomych, rozdawanie wizytówek, wizytówkowe strony internetowe, oficjalne profile we wspomnianych już mediach społecznościowych itd. Jak zauważył jeden z badanych, w środowisku coachingu da się zauważyć dużą konkurencję. Według niego jest to rodzaj walki o klienta, w której tworzą się układy zależności niemal jak w polityce, którymi rządzą brutalne prawa rynku, zdarzają się kradzieże pomysłów czy patentów. Dodatkowo regularnie pojawiają się negatywne opinie na temat coachingu, który porównuje się na przykład do spowiedzi za pieniądze. Wszystko to utrudnia płynne wejście coachingu i coachów w struktury społeczne.

Jeśli zaś chodzi o coaching rozumiany jako dyscyplina naukowa Narratorzy narzekali na fakt, iż ich profesja wciąż nie jest traktowana przez tak zwanych prawdziwych profesjonalistów (psychologów, pedagogów, terapeutów) jako nauka równorzędna ich dziedzinom. Niektórzy rozmówcy wyrażali nadzieję, że choć aspekt nowości na razie przemawia na niekorzyść coachingu, z czasem zacznie być poważnie traktowaną dziedziną wiedzy. Inni Narratorzy zwracają uwagę, że aby było to możliwe, konieczne jest stworzenie podstaw teoretycznych, określenie reguł dostępu do zawodu, ujednoczenie programu studiów oraz stworzenie jednolitego zaplecza badań nad coachingiem.

Z pewnością życzenie, aby coaching stał się nauką, wychodzi od osób, które mają większą świadomość zawodową i rozumieją działania coachingowe. Doświadczeni coachowie dostrzegają bowiem duże braki w zakresie naukowych badań nad coachingiem, które mogłyby wspomóc unaukowanie tej profesji.

6. Wyszczególnione typy charakterologiczne coachów

Dokładna analiza wypowiedzi Narratorów pozwoliła na wyszczególnienie pięciu głównych typów charakterologicznych coachów, czyli swoistych modeli profesjonalizmu występujących w tej grupie zawodowej. Są to: coach perforacyjny, coach początkujący, coach misyjny, coach profesjonalny oraz mistrz. Chcę podkreślić, że jedynie cztery typy mają swoje odzwierciedlenie w praktykach osób uczestniczących w moich badaniach. Coach perforacyjny (jego określenie zapożyczyłam od jednego z rozmówców), jako wzorzec jednoznacznie negatywny, nie ma swojej reprezentacji w analizowanych przypadkach, jednak pojawia się jako specyficzna i bardzo wyrazista postać w opowieściach Narratorów. W związku z tym, że Narratorzy nadali mu znaczącą rolę, postanowiłam wyróżnić coacha perforacyjnego w tej klasyfikacji. Każdy z Narratorów w którymś momencie swojej narracji odwoływał się do negatywnych cech coacha perforacyjnego, które według nich wyraźnie zaznaczają się w społecznej dyskusji nad coachingiem, co negatywnie wpływa na odbiór całej branży.

Coach perforacyjny – osoba niedoświadczona w zawodzie, niekompetentna i niemająca odpowiednich predyspozycji do jego wykonywania. Jest przeciwieństwem doświadczonego coacha, mogącego podeprzeć swój autorytet wieloletnią praktyką zawodową, akademickim wykształceniem oraz ustawicznym doskonaleniem swojego warsztatu. To właśnie m.in. działalność takich osób wpływa na lekceważący stosunek do coachingu w środowisku psychologów, psychoterapeutów i pedagogów.

Coach początkujący – osoba będąca na początku swojej ścieżki zawodowej, napotyka wiele trudności w praktykowaniu zawodu. Często stosuje komunikaty dyrektywne, a więc podsuwa gotowe rozwiązania klientowi.

Coach misyjny – osoba, dla której praca coacha jest sensem życia i przenika do każdej jego sfery (zarówno zawodowej, osobistej, jak i towarzyskiej). Coach misyjny wykazuje cechy misjonarskie, takie jak odkrycie nadrzędnej idei, głęboka wiara w nią, życie nią na co dzień i jej głoszenie wśród innych, a także ogromny entuzjazm i gorliwość. W praktyce coacha misyjnego zacierają się granice między życiem osobistym a zawodowym, a sam coach jest autentycznie i w pełni zaangażowany w swoją pracę. Problemem bywa nieumiejętność zachowania dystansu do własnej pracy.

Coach profesjonalny – najliczniej reprezentowana grupa wśród badanych. Ten typ charakteryzuje się bogatym i różnorodnym warsztatem narzędzi coachingowych, zbudowanym dzięki wieloletniemu doświadczeniu i przetestowaniu wielu technik. Coach profesjonalny to osoba, która przeszła z hobbystycznego uprawiania tej profesji na zawodowstwo. W przeciwieństwie do coacha misyjnego profesjonalny coach oddziela życie zawodowe od prywatnego, cechuje go kierunkowe wykształcenie i umiejętność praktycznego jego zastosowania.

Mistrz – lokuje się najwyżej w hierarchii, cechujący się ogromnym, wieloletnim oświadczeniem w prowadzeniu sesji coachingowych. Narzędzia i techniki schodzą tu na dalszy plan, a najważniejsza jest koncentracja na procesie rozwojowym klienta.

Podsumowanie

Intensywny wzrost oczekiwań społecznych wobec coachingu, w aspekcie zarówno zbiorowym, jak i indywidualnym, niesie ze sobą konieczność profesjonalizacji tego zawodu na zasadach podobnych do innych grup zawodowych. Coachowie, postrzegani jako nowi praktycy edukacji, stają przed wieloma wymaganiami, od których sprostania zależy przyszłość profesjonalnego coachingu w Polsce. Od współczesnych coachów wymaga się, aby nie tylko traktowali odbiorców swoich usług

w sposób podmiotowy, lecz także mieli umiejętności dostosowane do możliwości klientów oraz kierunkowe wykształcenie i praktykę potwierdzoną branżowymi akredytacjami. Profesjonalizacja zawodu coacha to również konieczność wypracowania uniwersalnego kodeksu postępowania oraz wymóg ustawicznego rozwoju zawodowego i kształcenia pozwalających poznawać i testować nowatorskie narzędzia pracy z klientami. Zauważalne jest także rosnące zapotrzebowanie na usługi coachingowe w biznesie oraz potrzeba przeprowadzenia szeroko zakrojonych badań naukowych w tej dziedzinie.

Zaprezentowane przeze mnie wyniki badań, będące podstawą pracy doktorskiej, to jedna z prób przybliżenia pewnych tendencji, które panują wśród osób uprawiających ten zawód. Przeprowadzone badania jakościowe nad grupą coachów miały na celu wydobyć tego, co typowe i charakterystyczne w procesie rozwoju coachingu, a także przybliżenie zjawiska profesjonalizacji coachingu ujęte w ich naturalnym otoczeniu. Warto też zwrócić uwagę, że proces zmian zachodzących w coachingu wychodzi poza osobiste doświadczenia coachów i jest w dużym stopniu zależny od osobistych historii. Podsumowanie wyników badań wskazuje na pewne symptomy wyznaczające kierunek rozwoju coachingu ku profesjonalizmowi demokratycznemu, którego kolektywny wymiar wzmacniany jest z jednej strony zachodzącą zmianą kulturowo-społeczną, z drugiej zaś zaangażowaniem samych coachów w rozwój tej profesji.

Bibliografia

- Bresser, F. i Wilson, C. (2012). Czym jest coaching? W: J. Passmore (red.), *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*. Warszawa: Wydawnictwo Muza SA.
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czarkowska, L.D. (2010). Profesjonalizm i proces profesjonalizacji w coachingu. *Coaching Review*, 1: 40–55.
- Gołębniak, B.D. i Zamorska, B. (2014). *Nowy profesjonalizm nauczycieli. Podejścia–praktyka–przestrzeń rozwoju*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa.
- Konarzewski, K. (2000). *Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Krause, E.A. (1996). *Death of the Guilds*. New Haven: Wydawnictwo Yale University Press.
- Krawczyńska-Zaucha, T. (2016). Etyczny fundament profesjonalnego coachingu. Po co coachowi kodeks etyczny? *Coaching Review*, 1: 9–25.
- Muszyński, M. i Wrona, M. (2014). Teoria uczenia się egzystencjalnego i transformatywnego. Możliwości wykorzystania wiedzy andragogicznej w praktyce coachingowej, *Coaching Review*, 1.

- Sikorski, C. (1995). *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN.
- Sidor-Rządkowska, M. (2012). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Urbaniak-Zajac, D. (2015) *Akademickie kształcenie pedagogów w procesie zmiany. Perspektywy teoretyczne doświadczenia absolwentów*. Kraków: Wydawnictwo Impuls.