

Tatiana Krawczyńska-Zaucha¹

Etyczny fundament profesjonalnego coachingu. Po co coachowi kodeks etyczny?²

Abstrakt

Etyka jest fundamentem profesjonalnego coachingu. By stać się uznaną profesją, coaching potrzebuje nie tylko ujednoczenia standardów zawodu, definicji czy akredytacji, lecz także jasnych założeń etycznych. Najwyższy standard usług dla klientów coachowie powinni budować na kilku czynnikach: rozwoju swojej wrażliwości i wiedzy etycznej, nieustannemu jej poszerzaniu oraz zaangażowaniu w tematykę etyki zawodowej.

Słowa kluczowe: etyka coacha, kodeks etyczny, dylemat etyczny, etyka zawodowa, wrażliwość etyczna

Ethical foundations of professional coaching. Why do coaches need a code of ethics?

Abstract

Ethics form the very foundation of professional coaching. In order to become a recognized profession, not only does coaching need a set of professional standards, definitions or a credentialing system, but also strong ethical guidelines. Coaches need to draw upon a number of factors to ensure the highest quality of their services: their thorough awareness of ethics in coaching, their ethical sensitivity, as well as their understanding of and commitment to professional ethics.

Keywords: coach's ethics, ethical code, ethical dilemma, professional ethics, ethical sensitivity

¹ PCC ICF; Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie; Wyższa Szkoła Inżynieryjno-Ekonomiczna w Rzeszowie; www.sedmo.pl.

² Niniejszy artykuł jest niepublikowanym, zmienionym fragmentem pracy doktorskiej autorki pt. „Etyka zawodowa coacha. Wpływ coachingu na jednostkę i społeczeństwo” napisanej pod kierunkiem dr hab. J. Mysony Byrskiej.

Wstęp

W ostatnich latach wrosła popularność posiadania kodeksu etycznego przez różnego rodzaju grupy zawodowe, stowarzyszenia, organizacje, fundacje, a nawet firmy. Obecnie zarówno na świecie, jak i w Polsce przedstawiciele różnych zawodów czy stowarzyszeń chcą mieć własny kodeks etyczny. Z jednej strony stanowi on bowiem element regulujący postępowanie pracowników, do którego łatwo się odwołać w sytuacjach spornych, z drugiej strony jest źródłem prestiżu oraz pozytywnym wyróżnikiem spośród konkurencji (Gasparski, 2012, s. 239).

Stowarzyszenia zrzeszające coachów działające w Polsce, takie jak International Coach Federation, European Mentoring & Coaching Council, czy zrzeszające firmy coachingowe, takie jak Izba Coachingu, również posiadają kodeksy etyczne i zobowiązują swoich członków do ich przestrzegania. Temat etyki w coachingu, dylematów etycznych oraz wrażliwości etycznej coacha jest coraz częściej poruszany wśród przedstawicieli tego zawodu w Polsce.

W niniejszym artykule został przedstawiony etyczny fundament profesjonalnego coachingu. W pierwszej kolejności dokonano rozróżnienia pomiędzy etyką a moralnością oraz opisano ich wzajemną zależność. Następnie zostały zaprezentowane najważniejsze argumenty za niewystarczalnością etyki ogólnej do podejmowania codziennych decyzji, szczególnie w obszarze zawodowym. Argumenty te są koniecznym tłem do zrozumienia istoty sporu dotyczącego potrzeby istnienia etyk zawodowych oraz posiadania samych kodeksów etycznych przez firmy, stowarzyszenia i przedstawiciele poszczególnych zawodów. Te rozważania z kolei podprowadzają do tematu etyki coacha. W tej części artykułu padają odpowiedzi na kluczowe pytania: Po co coachowi kodeks etyczny? oraz: Czy i w jaki sposób istnienie kodeksu etycznego coacha wpływa na wrażliwość i zdolność do samodzielnej refleksji etycznej przedstawicieli tej grupy zawodowej? Całość rozważań stanowi dopełnienie istniejących w Polsce publikacji dotyczących etyki coacha (np. Czarkowska i Wujec, 2013; Sidor-Rządkowska, 2012).

Etyka ogólna a etyka coacha

Każdy człowiek jest w stanie odpowiedzieć na pytanie, czy określony czyn jest dobry, czy zły; jest on w stanie zakwalifikować go zgodnie ze swoimi przekonaniami. Wartościowanie czynów, sytuacji, a nawet ludzi przychodzi człowiekowi dosyć łatwo. Problem zaczyna się, gdy zostanie zadane pytanie o uzasadnienie takiej, a nie innej kwalifikacji czynu oraz gdy zostaną zestawione odpowiedzi na to samo pytanie zadane różnym ludziom, nawet w obrębie tej samej społeczności. Nie dość, że odpowiedzi mogą być różne, to ilość uzasadnień owych sądów również może być bogata. Dobrze ujęła to Maria Ossowska, stwierdzając, że potoczne rozumienie moralności stanowi całość wieloaspektową i jest niespójne. Wynika to według autorki z faktu, że:

„Wyznaczenie granic pojęciu moralności jest już sprawą moralną, tak jak wybór sędziów do rozstrzygnięcia jakiegoś sporu moralnego jest już moralnym akcesem. (...) Nawet, gdy będziemy relatywizować pojęcie moralności, odnosząc je zawsze do pewnego środowiska, małe będą szanse uzyskania na tym ograniczonym terenie jednolitych intuicji, które by mogły posłużyć dla zbudowania definicji analitycznej pojęcia moralności, ważnej dla tego środowiska” (Ossowska, 1963, s. 175).

Z powyższej wypowiedzi wynika, że niezmiernie trudne jest nabranie naukowego dystansu potrzebnego do obiektywnej obserwacji w celu uzyskania wiedzy i wyodrębnienia przekonań związanych z etyką i moralnością. Warto na początku rozważań rozróżnić te dwa pojęcia.

Słowo „etyka” ma swój źródłosłów w języku greckim – od przymiotnika *ethikos*, w nawiązaniu do *ethosu*, czyli charakteru, tłumaczonego też jako zwyczaj, obyczaj, coś, co jest powszechnie przyjęte. Etyka jest częścią filozofii i stanowi normatywną teorię moralnej powinności działania (Brzeziński i in., 2008, s. 21). Przedmiotem materialnym etyki jest wolne i rozumne działanie człowieka oraz sam człowiek jako podmiot owego działania. Skoro zatem w centrum zainteresowania etyki jest człowiek i jego działanie, to u jej progu musi znaleźć się określona koncepcja osoby, która będzie wynikać z przyjętej antropologii filozoficznej. Etyk przyjmuje zatem konkretną koncepcję człowieka wprost lub *implicite*, niemniej nie może jej nie przyjąć wcale. Przedmiotem formalnym etyki jest natomiast czyn ludzki w kontekście dobra i zła. W jego opisie pomocna może być etologia. Związek etyki i moralności jest według Friedo Rickena taki, że zadaniem etyki jest refleksja nad moralnością, filozoficzne badanie tej moralności oraz poszukiwanie jej uzasadnienia (Ricken, 2001, s. 9).

„Moralność” pochodzi od łacińskiego słowa *moralis*, mającego swe źródło u Cicerona, i oznacza sąd o czynach, określenie, czy są one dobre czy złe. Moralność jest więc „dziedziną decyzji i czynów” (Vardy i Grosh, 2010, s. 14). Moralność się przeżywa, moralnie się działa. Etyka jest refleksją nad tym, jak człowiek działa, jak może i jak powinien działać (Mysona Byrska, 2015, s. 16).

Tak rozumiana etyka jest podstawą do określania normatywnych zaleceń dotyczących wszystkich obszarów funkcjonowania człowieka (Kamiński, 2003, s. 13). Na jej podstawie każdy człowiek może wysnuć wnioski co do postępowania swojego czy innych ludzi oraz wydedukować wskazówki na przyszłość. Innymi słowy, dokonać wartościującej oceny.

Mel Thompson, angielski filozof i etyk, twierdzi, że istnieją cztery podstawowe podejścia w etyce, tworzące jej działy. Pierwszy to etyka opisowa, czasem nazywana etologią, zajmuje się wartościami i przekonaniem w odniesieniu do poszczególnych społeczeństw (Thompson, 2005, s. 25). Nie wartościuje ona aspektów, którymi się zajmuje, a jedynie pokazuje ich różnorodność w świecie i reakcję ludzi na nie. Typowym przykładem jest wielożęństwo, które w niektórych społeczeństwach jest zakazane, w innych pochwalane.

Drugim działem etyki według Thompsona jest etyka normatywna, która formułuje normy i powinności. Określa ona nakazy brzmiące: „Musisz to zrobić” i „Należy to zrobić”. W danej społeczności są one nakazami stanowiącymi podstawę dla wydawania sądów etycznych i moralnych (Thompson, 2005, s. 26). Normy społeczne ewoluują, a z czasem ulegają zmianie. Typowym przykładem jest używanie fotelików samochodowych dla dzieci. Jeszcze kilkanaście lat temu nikt o nich nie słyszał, dzisiaj są wymagane prawem, a ich nieużywanie jest społecznie naganne (Ossowska, 1963, s. 175).

Metaetyka to trzecie podejście w etyce według omawianego autora i, jak sama nazwa wskazuje, jej przedmiotem badań jest sama etyka. Zadaniem metaetyki jest analiza języka etyki pod kątem logiki oraz analiza norm i powinności, w oparciu o które ludzie podejmują decyzje oraz określają, czy dany czyn jest dobry lub zły (Thompson, 2005, s. 28).

Etyka stosowana jest według Thompsona czwartym, ostatnim, działem etyki. Zajmuje się ona praktyczną aplikacją zasad etyki w codziennym życiu oraz tworzeniem scenariuszy testujących zasadność wybranego modelu myślowego (Thompson, 2005, s. 28). Pozwala to na dyskusje wokół takich modeli, a w odpowiednich okolicznościach inicjuje rozwój etyczny jednostek i społeczności (Thompson, 2005, s. 28).

Etyka nie daje jednak, czego się czasem od niej oczekuje, jednoznacznych wskazówek co do konkretnego działania człowieka tu i teraz. Nie czyni tego także moralność, gdyż moralność jest z zasady moralnością grup, społeczeństw czy

wspólnot wyznaniowych. Dlaczego tak się dzieje? Dlaczego etyka ogólna nie daje jednoznacznych odpowiedzi na pytanie, co jest dobre, a co złe, gdy człowiek pyta o konkretny czyn w ściśle określonej sytuacji?

Po pierwsze za ten stan rzeczy odpowiada różnorodność i bogactwo form aktywności ludzkiej. U podstawy każdego z codziennych działań ludzi leżą wybory etyczne, bez względu na to, czy jednostka zdaje sobie z tego sprawę czy nie. Ujęcie ich w najprostsze nawet wskazania ogólne jest niezmiernie trudne, jeśli nie niemożliwe.

Po drugie trzeba uwzględnić fakt, że poszczególne jednostki w społeczeństwie charakteryzują się różnym stopniem wrażliwości etycznej. Owa wrażliwość jest kształtowana już od dziecka w środowisku rodzinnym, potem szkolnym, rówieśniczym itd. Jest budowana na czymś, co terapeuci nazywają wrażliwością osobistą, indywidualną (Branden, 2014, s. 87). Stąd nawet osoby pochodzące z tego samego środowiska, wychowane w duchu podobnych wartości mogą charakteryzować się odmienną wrażliwością etyczną. Może to wynikać także z innych przyczyn. Jak twierdzi Czesław Porębski: „gwałtowny rozrost możliwości działania niesie za sobą dylematy moralne, których zrazu nikt nie potrafi rozstrzygnąć, gdyż wszyscy (...) stykamy się z nim po raz pierwszy” (Porębski, 2000, s. 17). Porębski nazywa to zjawisko *homines novi* (Porębski, 2000, s. 17). Wymaga ono zdefiniowania na nowo wartości i podejmowania konkretnych decyzji.

Po trzecie to, że etyka ogólna nie wystarcza do podejmowania codziennych wyborów w toku wykonywanej pracy, wynika z braku lub z ograniczonej wiedzy etycznej – zarówno społeczeństwa, jak i jednostek. Świadomość istnienia etyki, jej podstaw, historii, a nawet dylematów pojawia się najczęściej dopiero wtedy, gdy człowiek nie wie, jak powinien się zachować w danej sytuacji. Obecny wzrost zainteresowania etyką wynika właśnie z poszukiwania odpowiedzi na rodzące się dylematy, na przykład: czy obowiązują jakiegokolwiek zasady wolnego rynku w epoce gospodarki globalnej? Co ciekawe, ten zwrot ku etyce może wydawać się zbieżny z rozczarowaniem autorytetami i z odwrotem od tradycyjnej religii i religijności. Moralność społeczeństw była wcześniej kształtowana przez religię, zwyczaj i obyczaj (Ossowska, 1963, s. 175), dzisiaj ten obowiązek wydają się przejmować media, politycy, a nawet korporacje i organizacje pozarządowe. Wprowadzenie kilka lat temu etyki do szkół, jako alternatywy dla nauczania religii, jest swoistego rodzaju szansą na przybliżenie norm etycznych szerszym kręgom społeczeństwa i wypełnienie w ten sposób luki, jaka pojawiła się w edukacji moralnej wraz z osłabieniem religijności Polaków. Być może wpłynie to pozytywnie na zmianę poziomu wrażliwości etycznej społeczeństwa, a nawet zwiększy jego świadomość etyczną. Takie działania wymagają jednak czasu, a także – i nie należy tego lekceważyć – nauczycieli, którzy ucą z pasją.

Po czwarte argumentem za niewystarczalnością etyki ogólnej, a jednocześnie ważnym argumentem za istnieniem etyk zawodowych jest postęp cywilizacyjny oraz pojawiające się wraz z nim problemy etyczne, których wcześniej nie było, na przykład powstawanie zawodów, w których powinny być przestrzegane normy etyczne niekoniecznie obowiązujące całe społeczeństwo (Michalik, 1971, s. 21). Chodzi między innymi o takie zawody, jak terapeuta, coach czy doradca bankowy, w których obowiązuje klauzula poufności wobec danych osobowych klienta oraz tematu rozmowy, a w szczególnych przypadkach nawet wobec samego faktu spotkania z klientem. Stąd zauważalny w dzisiejszych czasach rozwój etyk zawodowych. Określają one normy postępowania dla danego zawodu i obowiązują wszystkich jego członków (Kamiński, 2003, s. 14).

Szczególną część etyk zawodowych stanowią etyki kodeksowe, w których zasady czy normy postępowania są spisane w różnej formie, na przykład nakazów, zakazów lub pytań i odpowiedzi. W dzisiejszych czasach dzieje się tak nie tylko na gruncie konkretnych zawodów. Coraz częściej kodeksy etyczne spisują firmy, stowarzyszenia i korporacje. W etyce biznesu istnieje część nazywana etyką organizacyjną, w skład której może, choć nie musi, wchodzić również kodeks etyczny (Gasparski, 2012, s. 233). Według Wojciecha Gasparskiego kodeks etyczny to:

„niezależny dokument lub zasadniczy element programu etycznego [który] jest zestawieniem podstawowych norm postępowania (...) lub standardów związanych z wykonywaniem zawodu” (Gasparski, 2012, s. 233).

Nazwa „kodeks etyczny” nie do końca oddaje charakter tego, co taki dokument zawiera, i w związku z tym często spotyka się z niechęcią czy oporem szczególnie prawników. W języku prawniczym „kodeks” jest zestawieniem norm prawnych. W etyce zawiera „nie tylko normy moralne odniesione do sytuacji występujących w organizacjach”, ale również „nieujęte regulacjami prawnymi zalecenia, jak należy lub nie należy postępować” w sytuacjach wewnątrzorganizacyjnych (Gasparski, 2012, s. 233). Część kodeksów na przykład spisywana jest w formie pytań i odpowiedzi lub w formie przesłania do członków czy pracowników³. Z tego powodu

³ Firma International Paper (IP) posiada kodeks spisany w formie pytań i odpowiedzi, natomiast firma Johnson & Johnson – w formie przesłania do pracowników. *Kodeks J&J* został opracowany w 1943 roku przez ówczesnego dyrektora generalnego Roberta Wooda i do dzisiaj jest traktowany jako wzorcowy kodeks etyczny (por. Gasparski, 2012, s. 239). Ciekawym przykładem jest kodeks polskiej formy logistycznej Spedpol (wykupionej później przez DB Schenker), opracowany przez B. Roka, który został zaprezentowany jako wzorzec w podręczniku ONZ dotyczącym Globalnego Przymierza. Zob. Rok, 2004, s. 31–55.

coraz częściej zamiast nazwy „kodeks etyczny” używa się terminu „kodeks postępowania” lub „zasady postępowania” czy też „dobre praktyki” (Gasparski, 2012, s. 233).

Dylematy etyczne w świetle kodeksów

Skąd bierze się owa potrzeba spisania wskazówek postępowania dla profesji? Większość zawodów, które posiadają własne normy etyczne, to zawody związane bezpośrednio z pracą z ludźmi. Są to tak zwane wolne zawody (lekarze, prawnicy, naukowcy, psycholodzy, coachowie, audytorzy itd.). Jak wiadomo, na styku współpracy czy nawet współistnienia chociaż dwóch osób zawsze jest miejsce na pytania czy dylematy etyczne. Potrzebne są zatem wytyczne, które przełożą ogólną normę etyczną na wiele norm szczegółowych dotyczących konkretnych zachowań w obrębie danego zawodu (Brzeziński i in., 2008, s. 32). Tu jednak kryją się pewne niebezpieczeństwa. Jedno z najpoważniejszych dotyczy kompletności kodeksu etycznego.

Wzrost zainteresowania etyką zawodową, szczególnie w formie nakazów i zakazów, nastąpił już pod koniec XIX w., co szczególnie uwidocznilo się w ówczesnej filozofii (Jedynak, 1994, s. 112). Od lat 60. ubiegłego wieku toczyły się dyskusje i spory wokół potrzeby lub jej braku stworzenia etyk zawodowych, a szczególnie zawodowych kodeksów etycznych. W Polsce taką dyskusję otworzył klasycznym już dzisiaj tekstem Leszek Kołakowski. Umieścił on zadane powyżej pytanie w kontekście pytań o wolność i odpowiedzialność człowieka. Filozof ze smutkiem stwierdził, że społeczeństwo otaczające się kodeksami czyni to z pobudek konformistycznych, mających uwolnić jednocześnie jednostkę od konieczności jakiegokolwiek decyzji dotyczącej swojego postępowania i odpowiedzialności za ową decyzję. Doprowadza to człowieka, według Kołakowskiego, do życia tylko w części, życia nieautentycznego (Kołakowski, 1967, s. 149). Jak twierdzi Leszek Kołakowski, zarówno jednostka, jak i społeczeństwo powinni być zatem świadomi, że:

„żaden kodeks nie jest naprawdę ostatecznie wyczerpujący, jednakże idea kodeksu zawiera w sobie dążność stałą do uzyskania ideału kompletności, a więc do takiego zbioru reguł, które dają się zastosować do dowolnej sytuacji moralnej i zawsze ją przesądzają jednoznacznie. Ideał kodeksu to ideał doskonale rozstrzygalnego systemu, z którego, w połączeniu z opisem sytuacji, da się wydedukować dowolny sąd wartościujący lub jego negację. Kodeks ma przeobrazić świat wartości w kryształowy pejzaż, gdzie dowolna wartość

daje się zawsze zlokalizować i zidentyfikować bez wątpliwości” (Kołakowski, 1967, s. 153).

Można się zgodzić z Kołakowskim, że żaden kodeks nie wyczerpuje pełnego zakresu działań człowieka. Wynika to przede wszystkim z tego, że kodeks z zasady nie może być kompletny, jest to fizycznie niemożliwe. Tylko idea kodeksu może wypełnić takie zobowiązanie. Należy jednak postawić inne pytanie: czy rzeczywiście jedynym powodem chęci posiadania etycznych wytycznych w formie spisanej w życiu zawodowym jest „pragnienie doskonałego bezpieczeństwa moralnego”, jak sugeruje Leszek Kołakowski (Kołakowski, 1967, s. 153)? Tak nie jest, o czym świadczy szereg argumentów przedstawianych przez zwolenników istnienia kodeksów etycznych. Kodeksy etyczne to narzędzie, którym chętnie posługuje się etyka zawodowa⁴. Jednym z argumentów za istnieniem etyk zawodowych, które odpowiadają na to pytanie, jest zgoda, że:

- „Etyka zawodowa nie zastępuje moralności powszechnej, ale ją dopełnia:
- a) konkretyzując treści norm moralności powszechnej, dostosowując je do konkretnej sytuacji społecznej;
 - b) określając potrzeby, granice i cele odstępstwa od norm moralności powszechnej;
 - c) formułując sposoby i możliwości rozwiązywania konfliktów norm moralności powszechnej i norm związanych z wykonywanym zawodem;
 - d) formułując ideał, koncepcję dobra, do którego realizacji określona praca zawodowa powinna zmierzać” (Środa, 1994, s. 169).

W tym ujęciu etyka zawodowa jest ważnym uszczegółowieniem etyki ogólnej i przełożeniem jej wskazań na codzienne życie jednostek w określonym kontekście społecznym i zawodowym. Stanowi też istotne wsparcie dla człowieka, który chce działać etycznie, a duży stopień skomplikowania rzeczywistości jego życia zawodowego mocno mu to utrudnia.

Szczególnie ważne w kwestii potrzeby istnienia etyk zawodowych jest podkreślenie możliwości rozwiązywania konfliktów etycznych związanych z wykonywanym zawodem. Każdy zawód, który stawia człowieka w centrum lub w pobliżu centrum swoich zainteresowań, metodologii czy badań, jest narażony na pojawienie się dylematów etycznych. W coachingu termin „dylemat etyczny” bywa

⁴ Etyka zawodowa nie powinna być utożsamiana z kodeksami etycznymi, które są narzędziem, sformalizowanym zapisem zasad etycznych dla wybranej grupy zawodowej lub dla pracowników konkretnego zakładu pracy.

zazwyczaj stosowany zamiennie z terminem „konflikt moralny” (Sidor-Rządkowska, 2012, s. 67). Wynika to z faktu, że w tym granicznym przypadku teoria czy też namysł filozoficzny etyki spotyka się z faktycznym wyborem konkretnego działania, które zawiera się w moralności. Dylemat etyczny definiuje się jako:

„sytuację, w której człowiek zmuszony jest dokonać wyboru pomiędzy dwoma działaniami o (pozornie) równym znaczeniu moralnym w taki sposób, że wybór ten wiąże się nieuchronnie z przekroczeniem jednej z tych zasad”⁵.

Dylemat polega zatem na konieczności wyboru między dwiema równorzędnymi wartościami⁶. Z klasycznymi dylematami etycznymi, na przykład dylematem ratownika czy dylematem motorniczego, studenci filozofii zmagają się od lat. Nie każdy trudny wybór jest jednak dylematem etycznym. Konflikt może przecież wynikać z innych niż etyczne źródeł, na przykład ekonomicznych, obyczajowych czy emocjonalnych. Skąd przeciętny człowiek może wiedzieć, że oto właśnie stoi przed dylematem etycznym i jakiego, w rozważanym kontekście, może dokonać wyboru? Skąd zwykły człowiek w skomplikowanej rzeczywistości zawodowej może czerpać wskazówki, jak ów dylemat rozwiązać?

Filozof i etyk Jacek Hołówka uważa, że za dylemat etyczny można uznać taką kontrowersję, w której dochodzi do konfliktu między samymi teoriami etycznymi lub między jedną z teorii etycznych a tak zwaną postawą roztropnościową. Wymienia on sześć teorii etycznych cieszących się szczególnym uznaniem w historii etyki. Są to według autora: formalizm, utylitaryzm, etyka cnoty, etyka miłości bliźniego, etyka umowy społecznej, teoria uprawnień (Hołówka, 2001). Siłę ich oddziaływania widzi Hołówka w tym, że „są to teorie niewymagające przyjęcia konkretnych założeń religijnych, politycznych i społecznych. Kładą natomiast nacisk na niezależność norm moralnych, ich bezstronność, dobrowolność ich przyjęcia oraz ich podatność na racjonalne argumenty” (Hołówka, 2001, s. 13). Z kolei postawa roztropnościowa według wspomnianego autora to przekonanie, że jednostka nie musi być bohaterem ani świętym, wystarczy, że będzie przyzwoitym człowiekiem (Hołówka, 2001, s. 30). Rozwiązanie dylematu etycznego Hołówka proponuje więc przenieść na metapłaszczyznę, po uprzednim rozważeniu, czy dany problem w ogóle jest dylematem w jakiejś konkretnej teorii etycznej.

⁵ Oxford Dictionaries <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/ethical-dilemma> (dostęp: 01.02.2016).

⁶ Barbara Chyrowicz odróżnia konflikt od dylematu. Konflikt występuje wtedy, gdy wskutek błędnego rozpoznania wartości z różnych poziomów domagają się realizacji. Dylemat pojawia się, gdy wartości z tego samego poziomu domagają się realizacji i nie jest możliwe zrealizowanie obu naraz (Chyrowicz, 2008, s. 52).

O ile takie podejście może być interesujące dla etyków i bierze pod uwagę takie czynniki jak emocje podmiotu działającego oraz jego świadomość etyczną, to bardziej praktyczną definicję proponuje Barbara Chyrowicz. Definiuje ona dylemat etyczny jako „sytuację, w jakiej podmiot powinien wybrać osobno każdą z ewentualnych alternatyw działania, lecz nie może zarazem czynić im obu zadość” (Chyrowicz, 2008, s. 52).

W definicji dylematu etycznego najważniejszy jest fakt, że człowiek stojący przed podjęciem decyzji nie jest całkowicie przekonany do żadnego z alternatywnych rozwiązań. Każde jawi mu się jako dozwolone lub zakazane, ale żadne nie jest wystarczająco właściwe do dokonania wyboru.

W tym miejscu należy podjąć na nowo przerwana argumentację co do niewystarczalności etyki ogólnej w kontekście konfliktów etycznych. Dylematy są dylematami ze względu na to, że ich rozwiązanie nie jest oczywiste z punktu widzenia etyki ogólnej. Intuicyjnie wydaje się, że powinny zatem istnieć jakieś wskazówki, inne niż tylko generalne, typu „bądź dobry”, które pomogą naświetlić konflikt etyczny z różnych stron, pomóc w refleksji nad nim tak, aby otrzymać wystarczającą informację do podjęcia decyzji. Ten argument jest jednak odrzucany przez takich myślicieli jak Hołówka, który niemal od razu przeniesie odpowiedź na płaszczyznę istniejących teorii etycznych. A tam każda z nich inaczej określi nakaz „bądź dobry”, ukazując niemożność istnienia ogólnoludzkich wskazówek. Z drugiej strony, paradoksalnie, ten właśnie argument, tu rozważany jako argument za istnieniem kodeksów etycznych, Kołakowski wysuwa przeciwko ich istnieniu. Twierdzi, że dzięki istnieniu kodeksu etycznego człowiek otrzymuje spokój sumienia i zostaje zwolniony z odpowiedzialności (Kołakowski, 1967, s. 153). Paradoks polega więc na tym, że najlepszy nawet kodeks nie da żadnemu człowiekowi pewności co do słuszności swojego postępowania, bo „posłuszeństwo kodeksowi nie zwalnia nigdy z indywidualnej odpowiedzialności, ale jest pomocne w artykułowaniu jej kryteriów” (Środa, 1994, s. 169). Jakkolwiek bowiem szczegółowe byłyby wytyczne zawarte w kodeksie, nigdy nie będą one w stanie zastąpić pogłębionej refleksji samej osoby nad daną sytuacją. Tylko do niej należy będzie decyzja i tylko ona będzie za tę decyzję odpowiedzialna. Jak twierdzi Barbara Chyrowicz, oczywiste jest bowiem, że:

„nie sposób sformułować tak szczegółowych norm, by można je było wprost odnieść do sytuacji, w których próbujemy odpowiedzieć na nękające nas problemy natury moralnej. Życie jest bogatsze od teorii, a najbardziej nawet szczegółowe normy odniesione do partykularnych sytuacji będą zawsze dalece ogólne. Nic nas nie zwolni z trudu podejmowania decyzji, etyka może nas w tym trudzie wspierać, ale nigdy nas nie wyręczy” (Brzeziński i in., 2008, s. 32).

Powyższy cytat ujmuje sens istnienia etyk zawodowych, stanowiąc zarazem podsumowanie powyższych rozważań. Etyki zawodowe, w tym także etyki kodeksowe czy same kodeksy etyczne, mogą być w najlepszym wypadku pomocą czy też wskazówką dotyczącą postępowania w konkretnych sytuacjach zawodowych. Mogą też być wsparciem dla jednostki w podejmowaniu decyzji lub swoistym drogowskazem czy też narzędziem ułatwiającym pracę (Porębski, 2000, s. 70). Nie zastąpią jednak nigdy wiedzy etycznej jednostki, refleksji nad ową wiedzą, rozwoju wrażliwości etycznej i świadomego podjęcia wyboru zgodnie z własnymi przekonaniem. W tym sensie – jak zauważa Peter Vardy – pracownicy danego zawodu czy konkretnej firmy posiadającej kodeks etyczny nie są zwolnieni z myślenia i refleksji nad własnym postępowaniem (Vardy i Grosch, 2010, s. 13).

Znaczenie kodeksu etycznego w pracy coacha

Patrick Williams, jeden z czołowych pionierów coachingu na świecie, twierdzi, że coaching wyewoluował z przynajmniej trzech obszarów:

1. Z psychoterapii (szczególnie jej pozytywny i zorientowany na klienta odłam);
2. Z konsultingu biznesowego i rozwoju organizacji;
3. Szkoleń rozwoju osobistego, dziś już światowej renomy, jak Erhard Seminars Training, Frank Covey Seminars, czy the Landmark Forum (Williams i Anderson, 2006, s. 4).

Poszukiwanie źródeł etyki zawodowej coachingu w tych właśnie obszarach wydaje się zatem uzasadnione. Dotyczy to szczególnie dwóch pierwszych form działalności człowieka – psychoterapii i konsultingu biznesowego. Jaka jest więc potrzeba istnienia osobnego kodeksu etycznego coacha? Na czym polega specyfika zawodu coacha, że etyka ogólna lub etyka biznesu nie jest w tym zawodzie wystraszająca?

Wcześniej zostały przywołane niektóre argumenty zwolenników istnienia kodeksów etycznych. W ich świetle wszystkie zawody, których sens istnienia opiera się na pracy z ludźmi, wymagają wysokiej świadomości etycznej i ustandaryzowania etycznego postępowania pracowników. Magdalena Środa, podając za zwolennikami istnienia kodeksów etycznych argument na korzyść ich istnienia, stwierdza, że kodeksy powinny regulować zachowania w obrębie ważnych zawodów, to znaczy takich, które mają do czynienia z życiem ludzkim, zdrowiem lub z podstawowymi wartościami: wolnością, prawdą, godnością, własnością (Środa, 1994, s. 169). Takim właśnie zawodem jest coach.

Coach pracuje z klientem na poziomie jego celów, a te wiążą się nierozzerwanie z wartościami, godnością i tożsamością człowieka. Złożoność relacji coachingowej

wymaga nie tylko dużej wiedzy etycznej w obszarze wykonywanego zawodu, ale przede wszystkim dużej samoświadomości standardów własnego postępowania. Dlatego świadome przyjęcie standardów etycznych w postaci kodeksu etycznego w praktyce coacha jest kluczowe, a nawet krytyczne (Brennan i Wildflower, 2010, s. 369).

Coach jest stosunkowo nowym zawodem, ale od samego początku jego profesjonalizacji widziano potrzebę ustandaryzowania postępowania zawodowego szczególnie pod kątem etyki. Obecnie praktycznie każda organizacja coachingowa posiada swój kodeks etyczny, według którego działają jej członkowie. W 2008 roku Światowa Konwencja Coachingu (GCC) potwierdziła, że etyka jest i powinna być jednym z głównych obszarów zainteresowania w organizacjach coachingowych zrzeszających coachów (Brennan i Wildflower, 2010, s. 372). Został wówczas opublikowany dokument podpisany przez coachów reprezentujących czterdzieści państw z różnych stron świata. Jednym ze znaczących ustaleń Konwencji było potwierdzenie, że kodeks etyczny w pracy coacha ma zasadnicze znaczenie, jest fundamentem coachingu jako zawodu, konstytuuje go oraz stanowi podstawę edukacji coacha i rozwoju jego kluczowych kompetencji⁷. Zaproponowano również stworzenie wspólnych elementów etycznych wywodzących się z istniejących już kodeksów etyki zawodowej coachów. Postulat ten został spełniony przez GCMA (Global Coaching and Mentoring Alliance) w 2016 roku. Dwa stowarzyszenia: EMCC i AC podpisały wówczas Global Code Of Ethics For Coaches & Mentors⁸. Oprócz oczywistych wartości, jakie niesie ze sobą istnienie Globalnego Kodeksu Etycznego, warto zwrócić uwagę, że zobowiązuje on coachów i mentorów do refleksji nad swoją pracą, do regularnego korzystania z superwizji oraz do dyskusowania na temat dylematów etycznych w grupie superwizyjnej lub w gronie coachów. Wskazuje również na najistotniejsze kwestie etyczne w tym zawodzie, takie jak: promocję zachowań etycznych w środowisku zawodowym oraz budowanie wrażliwości etycznej coachów podczas kursów czy studiów przygotowujących do zawodu coacha, a także po jej zakończeniu. Stowarzyszenia coachów podjęły nawet postulat rozwoju wiedzy i wrażliwości etycznej swoich członków jako warunku odnowienia akredytacji. Aby podtrzymać ważność akredytacji ich członkowie potrzebują nie tylko punktów potwierdzających ich permanentny rozwój zawodowy, lecz także szkoleń z zakresu etyki coacha lub superwizji.

⁷ Zob. Global Convention on Coaching (GCC), *Dublin declaration and appendices*, International Coach Federation Research Portal 2008, www.coachfederation.org (dostęp: 15.07.2015).

⁸ <http://www.emccouncil.org/src/ultimo/models/Download/4.pdf> (dostęp: 29.04.2017).

Temat obecności etyki w szkoleniach przygotowujących coachów do zawodu jest obecny i rozwijany przez organizacje coachingowe na świecie. Choć w Europie i na świecie integralną i fundamentalną częścią szkoleń, kursów czy studiów dla przyszłych coachów są zagadnienia etyczne, w Polsce dopiero od niedawna kładzie się na nie większy nacisk. Potrzeba wprowadzenia wspólnych standardów etycznych dla tej grupy zawodowej wynika z konieczności określenia najniższego możliwego poziomu etycznego zachowania profesjonalnego coacha. Jest to niezwykle ważne w kontekście faktu, że zawód coacha wykonują osoby wywodzące się z różnych grup zawodowych, z różnym doświadczeniem życiowym i zawodowym oraz odmiennym poziomem wiedzy i wrażliwości etycznej. Wymagania stawiane przez organizację za pośrednictwem kodeksu etycznego ujednolicają poziom postępowania jej członków oraz definiują zakres honorowego zachowania na jakimś polu czy w organizacji. Spisany i poświadczony własnym podpisem kodeks etyczny określa zatem granicę najniższego akceptowalnego postępowania w obrębie zawodu coacha (de Jong, 2012, s. 271) i stanowi punkt wyjścia do dalszego profesjonalnego rozwoju opartego na fundamencie etycznym. Wpływa również na określenie i odbiór przez społeczeństwo zakresu profesjonalnego zachowania w tym zawodzie (de Jong, 2012, s. 273). W kontekście starań o profesjonalizację zawodu nacisk na etyczne zachowania coacha wydaje się kluczowy.

Można iść o krok dalej. Allard de Jong twierdzi, że etykę należy traktować nie tylko jako fundament szkolenia przygotowującego przyszłych coachów, lecz także jako punkt wyjścia do zawodowej akredytacji coacha (de Jong, 2012, s. 273). Zadając samemu sobie pytanie, dlaczego taki powinien być standard, de Jong odpowiada:

„Dlatego, że nie jest istotne, jak dobrze ktoś jest wyszkolony lub jakie zajmuje miejsce w rankingu [coachów] – jeśli nie przestrzega zasad moralnych, może skrzywdzić swojego klienta. Jeśli jednak zachowuje się etycznie (...), nadrobi braki w szkoleniu i/lub uzyskiwaniu certyfikatów, których jeszcze nie ma” (de Jong, 2012, s. 273).

Trudno nie przyznać de Jong’owi racji. Szczególnie, że wysokie standardy etyczne oznaczają zazwyczaj wysoki poziom profesjonalizmu i wy wpływają pozytywnie na ocenę pracy coachów przez ich klientów, a tym samym na postrzeganie tego zawodu w społeczeństwie.

Kodeks etyczny jako zaproszenie do refleksji

Kodeks etyczny ze swej natury obejmuje ograniczoną liczbę zachowań, opisanych jako pożądane, korzystne dla klientów i coachów lub zabronione. Nawet jego sukcesywne uzupełnianie nie sprawi, że będą w nim zawarte wszystkie możliwe zachowania i wybory, na jakie natknie się coach. Nie miałyby to zresztą sensu. Kodeks etyczny wyznacza tylko ramy działania, w jakich członek danej organizacji coachingowej ma się poruszać, zostawia mu natomiast miejsce na własną refleksję etyczną. Jest oczywiste, że większość coachów zrzeszonych w ramach danej organizacji coachingowej działa zgodnie z kodeksem etycznym przyjętym przez tę organizację. Nie przekraczają oni granic między relacją osobistą a profesjonalną, nie zatajają prawdy przed klientami i nie angażują się emocjonalnie w życie swoich klientów (de Jong, 2012, s. 272). Co jednak ze sprawami tak subtelnymi, w których aż trudno rozpoznać granicę odpowiedzialności coacha i które nie są wyraźnie rozstrzygnięte w kodeksie etycznym coacha?

Jedną z takich spraw jest, znane w środowisku coachingowym, przekroczenie przez coacha swoich kompetencji. Coach, chcąc na przykład uzyskać intratny kontrakt, może złożyć klientowi obietnicę nierealnych efektów coachingu lub pokazać jako osiągalne cele leżące poza możliwościami *coachee*. Może obiecać klientowi przed sesją, że zdarzy się coś, co niekoniecznie się zdarzy, a nawet co zdarzyć się nie może. Szczególnie że rozumienie coachingu i jego procesów u samych klientów jest na różnym poziomie, podobnie zresztą jak i oczekiwania względem niego (Brennan i Wildflower, 2010, s. 375)

Istnienie kodeksu etycznego coacha nie wyjaśnia wszystkich problemów, z jakimi może się on zetknąć w swojej praktyce coachingowej, a znajomość zasad etyki nie uchroni coacha przed dylematami. Stąd – jak twierdzą Brennan i Wildflower, autorzy *Etyki w coachingu* – tak ważne jest, aby coach zrozumiał, że:

„W zawodzie, w którym każde działanie podlega emocjonalnemu i moralnemu obramowaniu, bardzo trudno jest ustalić odpowiednie zachowania etyczne. Niemniej, jest to tym bardziej konieczne” (Brennan i Wildflower, 2010, s. 375).

Z powyższego cytatu wynika, że istnienie kodeksu etycznego coacha może być nie tylko potrzebne, ale nawet konieczne. Wynika to zarówno z delikatniejszej materii samego coachingu, jak i z różnego poziomu wiedzy etycznej coachów i z różnej ich wrażliwości etycznej. Idąc dalej, można nawet stwierdzić, że sytuacja, w której coach zdaje sobie sprawę z dylematów w swoim zawodzie, jest

wysoce pożądana⁹. Świadczy bowiem o świadomości samego coacha, że coaching wymaga dużej wrażliwości i wiedzy etycznej, a tym samym potrzebuje sporej dozy dojrzałości i odpowiedzialności podejmowanej w codziennej praktyce.

Konieczność istnienia kodeksu etycznego coacha wynika z jeszcze jednej przesłanki. Coaching jest wolnym zawodem. Praca coacha z klientem jest objęta tajemnicą. To, co naprawdę dzieje się podczas sesji, wiedzą tylko coach i klient. Zachowanie coacha na takim poziomie nie może być kontrolowane czy sprawdzane pod kątem zgodności z wymaganiami prawa czy jakiegokolwiek innej regulacji (Brennan i Wildflower, 2010, s. 375). W każdej etycznie ważnej sytuacji coachingowej coach sam musi podejmować decyzje nie tylko z kategorii „jak nie szkodzić klientowi”, lecz także z kategorii „jak najlepiej wykorzystać tę sytuację do osiągnięcia przez klienta jak najlepszych rezultatów” (Brennan i Wildflower, 2010, s. 375). Coaching ma bowiem sens tylko wtedy, gdy w jego centrum stoi klient. Nie powinny tego zmieniać ani chęć zdobycia intratnego kontraktu, ani żadne inne powody, które wypaczają istotę coachingu. Z tego powodu, oprócz zawodowego kodeksu etycznego, w codziennej praktyce coachingowej niezmiernie ważny jest osobisty katalog wartości coacha, którymi kieruje się on na co dzień, nie tylko jako coach, ale także jako człowiek. Ten temat będzie kontynuowany w osobnym artykule.

Zakończenie

Coaching jest ważnym narzędziem rozwoju osobistego, którego popularność stale rośnie. Bezpośrednia praca z ludźmi w coachingu pokazuje, jak ważna jest rola etyki w pracy coacha. W tym zawodzie niezbędna jest dedykowana etyka zawodowa, która ma ujednoczyć poziom wiedzy etycznej coachów wykonujących różne zawody i wywodzących się z różnych środowisk. Istniejące kodeksy etyczne organizacji zrzeszających coachów mają na celu wyznaczenie najniższego możliwego poziomu zachowań etycznych w tej grupie zawodowej. Nie zwalniają jednak członków tych organizacji od obowiązku permanentnego poszerzania swojej wiedzy etycznej i podejmowania działań niwelujących ewentualne negatywne skutki konfliktów i dylematów etycznych pojawiających się w ich pracy.

⁹ Por. T. Krawczyńska-Zaucha, *Dylematy etyczne coacha – mieć czy nie mieć?*, http://www.icf.org.pl/pl66_coach-pisze.html (dostęp: 21.09.2015).

Bibliografia

- Branden, N. (2014). *6 filarów poczucia własnej wartości*. Łódź: Wyd. JK.
- Brennan, D. i Wildflower, L. (2010). *Ethics in Coaching*. W: E. Cox, T. Bachkirova i D. Clutterbuck (red.), *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage Publications.
- Brzeziński, J., Chyrowicz, B., Toeplitz-Winiewska, M. i Poznaniak, W. (2008). *Etyka zawodu psychologa*. Warszawa: WN PWN.
- Chyrowicz, B. (2008). *O sytuacjach bez wyjścia w etyce*. Kraków: Znak.
- Czarkowska, L. i Wujec, B. (2013). *Etyka w coachingu. Model siedmiu wartości telicznych i autotelicznych wspierających rozwój świadomości przywódców i menedżerów w procesie coachingu na tle zmian świadomości społecznej*. W: L. Czarkowska (red.), *Lidership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*. Warszawa: Poltext.
- De Jong, A. (2012). *Etyka coachingu: prawość w chwili wyboru*. W: J. Passmore (red.), *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*. Warszawa: Muza SA.
- Gasparski, W. (red.) (2012). *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Warszawa: Wyd. Profesjonalne PWN.
- Hołówka, J. (2001). *Etyka w działaniu*, Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Jedynak, S. (red.) (1994). *Mały słownik etyczny*. Bydgoszcz: OW Branta.
- Kamiński, T. (2003). *Etyka pracownika socjalnego*. Częstochowa: CSW-AV,
- Koźlakowski, L. (1967). *Etyka bez kodeksu*. W: *Kultura i fetysze*, Warszawa: PWN.
- Michalik, M. (1971). *Společne przesłanki, swoistość i funkcje etyki zawodowej*. W: A. Sarapata (red.), *Etyka zawodowa*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Mysona Byrska, J. (2015). *Wykłady z etyki ogólnej*. Kraków: Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie.
- Ossowska, M. (1963). *Socjologia moralności*. Warszawa: PWN.
- Porębski, Cz. (2000). *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*. Kraków-Kluczbork: Antykwa.
- Ricken, F. (2001). *Etyka ogólna*. Kęty: Antyk.
- Rok, B. (2004) *Ethical principles: A tool for empowerment – Spedpol case study*. W: *From Principles to Practice*, New York: The Global Compact Learning Forum.
- Sidor-Rządkowska, M. (2012). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Środa, M. (1994). *Argumenty za i przeciw etyce zawodowej*. *Etyka*, 27: 167–169.
- Thompson, M. (2005). *Ethical Theory*. London: Hodder-Murray.
- Vardy, P. i Grosch, P. (2010). *Etyka. Poglądy i problemy*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Williams, P. i Anderson, Sh. (2006). *Law & Ethics in Coaching: How to Solve and Avoid Difficult Problems in Your Practice*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Źródła internetowe

- Global Convention on Coaching (GCC), *Dublin declaration and appendices*, International Coach Federation Research Portal 2008, www.coachfederation.org (15.07.2015).
- <http://www.emccouncil.org/src/ultimo/models/Download/4.pdf> (29.04.2017).
- http://www.icf.org.pl/pl66_coach-pisze.html (21.09.2015).
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/ethical-dilemma> (01.02.2016).