

# Joanna Łach-Kiereś

---

## Czy Arystoteles byłby dobrym coachem?

---

Człowiek w Kulturze 22, 235-241

---

2011/2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Joanna Kiereś-Łach**

**Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II**

## **Czy Arystoteles byłby dobrym *coachem*?**

Słowo *coach* pochodzi z języka angielskiego, w którym występuje w trzech znaczeniach. „1. Coach – a comfortable bus used for long journeys (autokar); 2. coach – a person who trains people to compete in certain sports (trener); 3. to coach – to train or teach sb, especially to compete in a sport or pass an examination (trenować)”<sup>1</sup>. Coach, o którym będzie mowa w niniejszym artykule określony jest w definicji drugiej. Chodzi zatem o osobę, która trenuje, szkoli inne osoby w ramach określonej dyscypliny. Początkowo słowo to miało zastosowanie jedynie w ramach terminologii sportowej. Od jakiegoś czasu jednak stało się niezwykle modnym pojęciem odsyłającym w rejony biznesu. Na stronie „Coaching Institute” – portalu dotyczącego coachingu oraz oferującego specjalne szkolenia w tym zakresie – coach określany jest jako trener rozwoju osobistego i prezentacji, trener biznesu. Jest to zatem osoba, która podczas specjalnych sesji (spotkań) przeprowadza szkolenie, doradza i wspiera. Możemy dziś udać się do coacha, gdy chcemy uzyskać poradę sercową, gdy mamy problemy z nawiązywaniem kontaktów, gdy chcemy otworzyć własny biznes, poprawić relacje rodzinne, albo określić własną tożsamość i pozycję społeczną. Ogólnie mówiąc, coach ma nam pomóc w relacjach z innymi ludźmi, po to, abyśmy mogli osiągnąć jakieś cele<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Zob. Oxford Wordpower, *Słownik angielsko-polski z indeksem polsko-angielskim*, red. J. Phillips, New York 1997, s. 138.

<sup>2</sup> Dane za stroną internetową: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Coach> (23.10.2011).

Profesja coacha była do niedawna nieuregulowana przez prawo pracy. Dziś jednak zawód ten funkcjonuje. Niemalże każda duża firma korzysta z usług coachów. Nie ma co prawda jeszcze specjalnych studiów z coachingu, jednakże określone kierunki studiów doskonale do tej profesji przygotowują. Na pierwszym miejscu znajdują się psychologia, public relations, socjologia, pedagogika, filozofia czy retoryka. Tak naprawdę jednak coach nie musi posiadać jakiejś specjalistycznej wiedzy, powinien raczej mieć odpowiednio silną osobowość, zdolności przywódcze oraz umiejętność obserwacji rzeczywistości i zachodzących w niej prawidłowości, a ponadto powinien dostrzegać związki przyczynowo-skutkowe i **mniej więcej** znać ludzką naturę oraz nade wszystko umieć w sposób przekonujący i zrozumiały przekazać swoje spostrzeżenia.

Zatem, aby być dobrym coachem należy dobrze znać oczekiwania osób, które się „trenuje”, a ponadto umieć wskazać charakterystyczne cechy określonej grupy osób, czy to ze względu na ich wiek, czy kulturę, jaką reprezentują, czy wreszcie zawód, który wykonują bądź chcą wykonywać. Bardzo często ofertą coachingową jest szkolenie do tego, by być młodym liderem. Skąd coache czerpią wiedzę o tym, jacy są młodzi ludzie? Niezwykle popularnym i chętnie wykorzystywanym źródłem jest raport „Młodzi 2011” sporządzony z polecenia Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przez Michała Boniego i Karolinę Szafraniec. Raport ów – jak piszą autorzy – powstał jako jeden z owoców dyskusji nad raportem „Polska 2030”. Michał Boni stwierdza, że autorom „towarzyszyła intuicja, że z młodym pokoleniem Polaków dzieje się coś szczególnego, doświadcza ono na sobie wielu przemian cywilizacyjnych”<sup>3</sup>.

Czy jednak owe zmiany cywilizacyjne rzeczywiście znacząco zmieniły charakter ludzi młodych? Czy może autorzy raportu po prostu wypowiedzieli głośno to, co jest doskonale widoczne, gdy tylko spojrzy się nieco uważniej na młodego człowieka, biorąc pod uwagę

---

<sup>3</sup> Zob. *Młodzi 2011*, Michał Boni, Karolina Szafraniec (red.), Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2009 r., s. 7.

np. afekty właściwe osobom w danym wieku? Jakie jest więc młode pokolenie według raportu „Młodzi 2011”?

Młodzi dzisiaj cenią udane życie rodzinne, interesującą pracę, przyjaźń, prestiż i szacunek, chcą być użyteczni, dobrze wykształceni, chcą, aby ich życie było barwne, ale też dążą do stabilizacji, ważne są dla nich pieniądze, ale przywiązują dużą wagę do wolności, są niezwykle ambitni, choć nie zawsze udaje im się zrealizować wszystkie zamierzone przez siebie cele, ponieważ szybko zmieniają zdanie i obierają inny kierunek<sup>4</sup>. „Impas decyzyjny, strach przed przyszłością i poczucie izolacji są dominującymi uczuciami przeżywanymi przez dwudziestoparolatków w obliczu konfrontacji z „prawdziwym światem”. Jako dorośli zdradzają nieumiejętność odpowiedzi sobie na pytanie: „Czego chcę?”, „Jak ma wyglądać moje przyszłe życie?”, „Jakim chcę być człowiekiem”, „Co chcę osiągnąć?”. Doświadczają poczucia rozczarowania dorosłością, która nieodwołalnie zmusza do podjęcia wiążących decyzji życiowych. Poczucie, że nie można popełnić błędu, wywołuje strach przed porażką (która może okazać się porażką „totalną”) i niechęć do podejmowania ważnych decyzji życiowych”<sup>5</sup>.

Takie jest młode pokolenie według raportu „Młodzi 2011”. A jak wygląda charakter młodego człowieka zdaniem Arystotelesa, który bynajmniej nie twierdzi, że wszystkiemu są winne przemiany cywilizacyjne, ale raczej wskazuje na naturę ludzką, która w zależności od wieku ujawnia się poprzez poszczególne afekty? Młoda osoba charakteryzuje się skłonnością do rozmaitych namiętności. Działanie ludzi młodych jest silnie przyporządkowane uczuciom, jakich doświadczają. Uczucia te uzewnętrzniają się często w skrajnej formie, są zatem gwałtowne i zmieniają się niezwykle szybko, co daje Arystotelesowi powód, by nazywać je ostrymi i płytkimi. Młody człowiek jest zatem nadpobudliwy, porywczy i skory do gniewu, a przy tym nadwrażliwy, ambitny i próżny, beztroski i łatwowierny, reaguje niezwykle gwał-

<sup>4</sup> Zob. *Młodzi...*, dz. cyt., s. 37.

<sup>5</sup> *Idem*, s. 38-39.

townie na doznawane krzywdy. Charakteryzują go odwaga, duma, a także wiara w dobro i ufność we własne siły. Woli zajmować się tym, co piękne, a nie tym, co pożyteczne. Arystoteles dodaje, że młodzi ludzie czerpią największą przyjemność wówczas, gdy mogą przebywać wśród przyjaciół, a zatem ludzi, którzy przyjmują tę samą postawę wobec świata. Młody człowiek zawsze nadmiernie kocha i nadmiernie nienawidzi, wydaje mu się, że wie wszystko, przez co bywa nieposłuszny i hardy. Wszelkie uczynki, jakich podejmuje się osoba młoda, są z reguły nastawione na czynienie dobra oraz są nacechowane altruizmem, choć często sprowadzają na tę osobę cierpienie<sup>6</sup>.

Podobieństwo tych dwóch analiz tzw. młodego pokolenia jest aż nazbyt oczywiste, by wymagało dodatkowego komentarza.

Kiedy coach posiędzie wiedzę na temat ludzi młodych, może zacząć szkolić ich do bycia liderami. Jaki powinien być lider? Jakie predyspozycje powinna mieć osoba, która chce zostać liderem? Odpowiedzi na te pytania należy szukać w dziedzinie tzw. psychologii przywództwa. Lider – przywódca narodu – powinien być osobą moralną, odważną, posiadać zdrowy rozsądek, znać ekonomię, być wrażliwym społecznie, a także posiadać zdolności dyplomatyczne, mieć wiarę we własne możliwości, być odpornym na klęski i odpowiedzialnym<sup>7</sup>.

Natomiast każdy lider powinien być autentycznie zaangażowany w pracę, mieć zdolność do działania w złożonych sytuacjach, akceptować siebie i innych, sprawiedliwie oceniać i być gotowym podjąć się działań, które nie przynoszą konkretnych korzyści jemu samemu, ale przyczynią się do – używając języka arystotelesowskiego – pomnażania dobra wspólnego. Ponadto – jak stwierdzają współcześni psychologowie – przywódcą wcale nie trzeba się urodzić, można się tego nauczyć<sup>8</sup>. Nie trzeba mieć więc żadnych wrodzonych predyspozycji, można natomiast wypracować w sobie pewne stałe dyspozycje do określonego działania.

---

<sup>6</sup> Zob. Arystoteles, *Retoryka*, tłum. H. Podbielski, Warszawa 1988 r., 1388b35 – 1389b10.

<sup>7</sup> Na przykładzie USA – za: P. Middlebrook.

<sup>8</sup> *Idem*.

Zestawmy powyższe informacje z teorią cnót Arystotelesa, a ściślej mówiąc – cnót społecznych, cnót kardynalnych. Cnota jest to trwała dyspozycja (sprawność) do moralnie dobrego działania lub stała skłonność woli do czynienia dobra. Cnota nie jest czymś wrodzonym, ale wymaga ćwiczeń i pracy<sup>9</sup>.

Arystoteles wymienia wśród najważniejszych cnót roztropność (łac. *prudentia*), która jest cnotą dobrze uformowanego sumienia, pozwala zachować niezależność intelektu w doborze środków stosownych (właściwych, odpowiednich) i zgodnych z obranym celem. Umiejętności wchodzące w skład cnoty roztropności to: pamięć, zdolność trafnego ujęcia danej sytuacji, otwartość na opinie innych, domyślność, zdrowy sąd, zdolność przewidywania, ostrożność, zapobiegliwość.

Umiarkowanie jest to cnota powściągająca popędy naturalne: do zachowania życia oraz do jego przekazywania (chodzi o uczucia pożądliwe). Łacińskie wyrażenie *ne quid nimi* oznacza `wszystko w miarę, w niczym za wiele` (potocznie: unikać skrajności).

Męstwo jest to cnota osiągnięcia dobra trudnego. Gatunki męstwa to odwaga i cierpliwość. Męstwo wymaga mobilizacji woli i emocji oraz ich uporządkowania w obliczu zła.

Sprawiedliwość jest posłuszeństwem woli wobec prawego (dobrego) celu. Cel rozpoznaje rozum, a kieruje do celu dobra roztropność. Z etycznego punktu widzenia sprawiedliwość to cnota nakazująca oddać każdemu to, co mu się słusznie należy<sup>10</sup>.

Także w tej kwestii dostrzec można ewidentną zbieżność pomiędzy współczesnym wizerunkiem lidera a osobą dobrze uformowaną przez cnoty, której opis daje Arystoteles. Jaki powinien być lider w odniesieniu do zespołu, którym przewodzi, jaki powinien być mówca, który chce przekonać do swojego stanowiska? Otóż lider, przemawiając do innych, powinien zwracać uwagę na tempo, ton i siłę głosu,

---

<sup>9</sup> Zob. Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, ks. V; Tenże, *O sprawiedliwości*, w: *Magna Moralia*; Z. Pańpuch, *Cnoty i wady*, w: *Powszechna Encyklopedia Filozofii*, t. 2, Lublin 2002, s. 216 – 231.

<sup>10</sup> *Idem*.

robić pauzy, odpowiednio akcentować, mówić z właściwą intonacją, precyzyjnie formułować sądy, nie zanudzać słuchaczy, konkretnie i logicznie formułować wypowiedzi. Powinien także umieć słuchać innych, rozpoznać oczekiwania słuchaczy oraz dostosować do nich sposób mówienia<sup>11</sup>.

Wszystkie te elementy za niezwykle istotne, gdy chce się wpłynąć na postawę słuchacza, uważa również Arystoteles oraz inni współcześni nauczyciele retoryki, którzy za fundament przyjmują retorykę klasyczną. Kładą oni nacisk na takie elementy, jak: odpowiednie tempo i rytm wypowiedzi, dynamikę, melodię i barwę głosu, pauzę, dostosowanie sposobu mówienia do przestrzeni, a także na konieczny kontakt ze słuchaczami<sup>12</sup>. Jak pisze Arystoteles „mówca musi nie tylko troszczyć się o to, aby jego argumentacja była przekonująca i wiarygodna, lecz aby jednocześnie okazać własne nastawienie i odpowiednio nastawić osądzającego sprawę słuchacza”<sup>13</sup>.

We współczesnym języku biznesu funkcjonuje zapożyczone z języka francuskiego wyrażenie *savoir vivre*, które w wolnym tłumaczeniu oznacza ‚sztukę życia’ i jest określane jako dobre maniery, kultura, znajomość zwyczajów, form towarzyskich i reguł grzecznościowych. Także sztuka mówienia ma swój odrębny *savoir vivre*, który za *faux pas* uznaje m.in. zbyt głośne i zbyt szybkie mówienie, protekcyjny ton, używanie niestosownej do sytuacji bądź tematu terminologii oraz albo zbyt przymilny albo zbyt roszczeniowy ton głosu<sup>14</sup>.

Także w tym miejscu zachodzi wyraźne podobieństwo do reguł, jakie określa zapoczątkowana przez Arystotelesa retoryka klasyczna. Chodzi mianowicie o tzw. stosowność (łac. *aptum*). Wyróżnia się

---

<sup>11</sup> Za: H. Metz, zajęcia warsztatowe poświęcone zarządzaniu projektami i zespołem (X Szkoła Fundacji Rektorów Polskich, Szkoła liderów samorządu i organizacji doktorantów), Zakopane 21 września 2011 r.

<sup>12</sup> Zob. Cz. Jaroszyński i P. Jaroszyński, *Kultura słowa. Podstawy retoryki klasycznej*, Szczecinek 2008, s. 255 – 272.

<sup>13</sup> Zob. Arystoteles, *Retoryka*, dz. cyt., 1377b25.

<sup>14</sup> Za: B. Więclaw, *Protokół dyplomatyczny*, wykład wygłoszony podczas X Szkoły Fundacji Rektorów Polskich (Szkoła liderów samorządu i organizacji doktorantów), Zakopane 21 września 2011 r.

stosowność wewnętrzną [sens słowa (pojęcie) odpowiadać musi poznawanemu aspektowi rzeczy, łączyć to, co i w rzeczywistości jest połączone, a dzielić to, co w rzeczywistości jest rozdzielone; musimy zatem umieć dobrać odpowiednie słowa, którym odpowiada poznany przez nas sens i sąd; należy połączyć kulturę poznania z kulturą słowa] oraz zewnętrzną – sposób mówienia musi być dostosowany do miejsca, czasu, mówcy, odbiorcy i tematu<sup>15</sup>.

Wracając do pytania postawionego w tytule niniejszego artykułu: Czy Arystoteles byłby dobrym *coachem*? Odpowiadam: nie, byłby zdecydowanie lepszy.

## Would Aristotle be a good *coach*?

### Summary

In this article the authoress tries to discuss the issue very common today, which is the institution of a coach, so the person who trains others to be good in the field. In the beginning the authoress explains the meaning of the word “coach”. Then lists the areas where the profession is very popular, and briefly mentions the features that should have a good coach. Later in this article the authoress refers a report made the recommendation of the Prime Minister by Michal Boni and Karolina Szafraniec entitled “Młodzi 2011”. Then confronts this view of young people with the characteristics of a young man which we can find in the Aristotelian *Rhetoric*. She concludes that there is no essential difference between these two characteristics. The next step is to show the profile of a leader, so the person who thanks to some of the important skills leads other people. The authoress compares this figure with Aristotle’s virtuous man. At the end of the article the authoress examines the operating within the diplomatic protocol rules of *savoir vivre*. Compares them with the principle of appropriateness described by Aristotle. Finally, the authoress argues that Aristotle not only would be a good coach, but it certainly would be better than today’s coaches.

---

<sup>15</sup> Zob. Cz. Jaroszyński i P. Jaroszyński, *Kultura...*, dz. cyt. s. 72 -74.