

AGNIESZKA LIPIŃSKA-GROBELNY, ANDRZEJ DOMAŃSKI

Zakład Psychologii Społecznej, Pracy i Doradztwa Zawodowego
Instytut Psychologii UŁ

PREDYSPOZYCJE PSYCHOLOGICZNE W PRACY TRENERA

SZKOLENIA – CENTRALNY ASPEKT STRATEGII ORGANIZACJI

W ostatnich dwóch 10-leciach obserwuje się w Polsce szereg istotnych zmian społeczno-gospodarczych. Są one na tyle charakterystyczne, że można określić je mianem wręcz rewolucyjnych, a tego, zdaniem Thomasa Jeffersona, byłego prezydenta Stanów Zjednoczonych, potrzebuje każde pokolenie. Wspomniane zmiany odnoszą się m.in. do przedsiębiorstw, a zwłaszcza ich stosunku do firm-rywali. Jak pokazuje praktyka, organizacja może współzawodniczyć z innymi podmiotami rynkowymi, wykorzystując jeden z trzech opisanych poniżej sposobów (Forman, Smallwood, Nagle, 2005; O'Connor, Seymour, 2002). Po pierwsze, może wykorzystać najnowocześniejszą, najlepszą technologię lub dotrzeć do surowców nieznanymi konkurencji. Nie przynosi to jednak trwałej i znaczącej przewagi, ponieważ nieznanne dotąd surowce czy też wiedzę na temat konkretnej metody wytworzenia jakiegoś dobra lub uzyskania określonego efektu można łatwo kupić. Po drugie, firma może konkurować, stosując bardziej wydajne systemy organizacji pracy. Jednak wzmiankowane systemy, podobnie jak technologię, konkurencja może równie szybko wprowadzić. Po trzecie, skutecznie konkurować można jakością zatrudnionego personelu, czyli największą wartość każdej organizacji stanowią wysoko wykwalifikowani, posiadający odpowiednie umiejętności, kompetencje i wiedzę pracownicy, którzy są w stanie wypracować zaawansowane rozwiązania techniczne i zastosować najnowsze odkrycia naukowe w praktyce. Efektem zmian i takiego podejścia do osiągania przewagi konkurencyjnej jest nowa rola do spełnienia przez kadrę kierowniczą, reprezentującą najważniejsze aktywa przedsiębiorstwa.

Koncepcja zarządzania wiedzą oraz organizacji uczącej się potwierdza właśnie, że centralnym punktem organizacji są ludzie, ich rozwój, co tym samym przekłada się na rosnącą potrzebę szkoleń. Nie bez znaczenia pozostaje także

tempo zmian, wydłużenie życia ludzkiego, niewystarczalność wiedzy zdobytej w szkole, zmiany systemowe, czy potrzeby indywidualne (Ł a g u n a, 2004). Kiedyś człowiek mógł wyuczyć się jednego zawodu i wykonywał go aż do momentu osiągnięcia wieku emerytalnego. Często sam zawód był przekazywany z pokolenia na pokolenie. Aktualnie pracownik w ciągu życia jest zmuszony kilkakrotnie do zmiany charakteru pracy czy miejsca jej wykonywania. Z badań Instytutu Kadr wynika, że w ciągu życia pracownik ma przeciętnie 7 pracodawców, a u jednego spędza przeciętnie 3 lata. Natomiast prognozy amerykańskiego Departamentu Pracy z 1999 r. przewidują, że wkrótce pracownik będzie miał 15 pracodawców i ok. 4–5 razy w życiu będzie zmuszony do zmiany zawodu (za: Ł a g u n a, 2004). W związku z tym rozwój zawodowy pracowników jest coraz bardziej doceniany przez nowoczesne organizacje, a sam proces kształcenia postrzegany jest jako ważna inwestycja i jedno z kluczowych narzędzi poprawy produktywności. Szczególnej wagi nabierają więc metody jego realizacji. Według M. Kostery (1997), zależnie od zakresu i celu, można wyróżnić: a) szkolenia i przyuczanie pracowników do wykonywania pracy na obecnym stanowisku; b) kształcenie pracowników w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym stanowisku lub po otrzymaniu awansu; c) rozwój profesjonalny i osobisty pracowników.

Jeszcze na początku lat 90. XX w. rynek szkoleniowy w Polsce był słabo rozwinięty. Ograniczał się właściwie do szkoleń z zakresu BHP czy też szkoleń zawodowych. Obecnie ze szkoleń korzysta już większość firm i organizacji. Wśród przedsiębiorstw, które zatrudniają ponad 250 pracowników, praktycznie nie ma już takich, które by nie korzystały ze szkoleń, zaś wśród najmniejszych, czyli zatrudniających do 9 pracowników, zapotrzebowanie szkoleniowe zgłasza 60% firm (Raport Szkoleniowy, Obserwatorium Zarządzania, Ipsos, luty 2006, za: O b i e g a ł k a i in., 2006).

Organizacje świadomie i wnikliwie podchodzą do tematu szkoleń. Starają się, by wyrastały one z ogólnej strategii rozwojowej organizacji i były do niej dopasowane. Wzrost liczby szkoleń powoduje naturalny wzrost wartości samego rynku. W roku 2005 wartość rynku szkoleniowego zawierała się w przedziale między 2,5 a 2,7 mld złotych. Co więcej, dzięki środkom z Unii Europejskiej jego wartość dalej będzie rosła. Już pierwsza pula funduszy na rozwój kapitału ludzkiego zaplanowana na lata 2004–2006 wyniosła ponad 250 mln EUR i była wydawana na projekty realizowane do końca marca 2008 r. W drugim „rozdaaniu” w latach 2007–2013 na realizację Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) przeznaczone jest ponad 11 mld EUR (jego częścią będzie szeroko rozumiane szkolenie i doradztwo). Jednym z celów programu jest poprawa konkurencyjności polskich przedsiębiorstw poprzez podnoszenie kwalifikacji pracowników. Jednak, mimo tak wysokich nakładów przeznaczonych na doskonalenie potencjału ludzkiego, Polska i tak zajmuje ostatnie miejsce w porówna-

niu z innymi państwami członkowskimi w zakresie środków przeznaczanych na szkolenia. Równocześnie obserwuje się wzrost liczby firm szkoleniowych, które z każdym rokiem zwiększają liczbę prowadzonych przez siebie szkoleń czy warsztatów (Raport Szkoleniowy, Obserwatorium Zarządzania, Ipsos, luty 2006, za: O b i e g a ł k a i in., 2006). Dla trenerów, dynamiczny rozwój rynku usług szkoleniowych stwarza więc wiele nowych możliwości, a szczególnie jest korzystny dla tych, którzy dopiero zaczynają szkolić.

SYLWETKA PSYCHOLOGICZNA I PREDYSPOZYCJE TRENERA – CEL BADAŃ

W opinii L. R a e (2006) trener zaliczany jest do najstarszych zawodów świata. Jest nim wykwalifikowany specjalista, który, wykorzystując bogatą paletę dostępnych środków, wspiera ludzi w uczeniu się i rozwijaniu. Potocznie rzecz ujmując, trener przekazuje swoim słuchaczom zdobytą przez siebie wiedzę. W różnych krajach lub gałęziach gospodarki, stosowane są odmienne nazwy dla wzmiankowanej profesji. W związku z tym termin „trener” czy też „szkoleniowiec” odnosi się do osób, będących specjalistami w swojej dziedzinie, które angażują się w przekazywanie wiedzy, umiejętności oraz kształtowanie postaw, organizując doświadczenie, dostarczając teorii podtrzymującej to doświadczenie oraz wspierając proces uczenia się.

Odmienne stanowisko zajmuje M. Ł a g u n a (2004), dla której działalność „trenera” to raczej rodzaj specjalizacji w ramach określonej dziedziny aniżeli sam zawód. Osoby prowadzące szkolenia posiadają różne wykształcenie lub nawet mogą łączyć się, tworząc interdyscyplinarne zespoły specjalistów. Z reguły studia i doświadczenie zawodowe dostarczają wiedzy w zakresie własnej specjalności, ale nie zapewniają przygotowania do praktycznego prowadzenia szkoleń. Bowiem to kompetencje osobiste oraz umiejętności interpersonalne są najbardziej istotne w pracy z ludźmi. Z tego względu niezależnie, na jakim etapie kariery zawodowej znajduje się trener, przechodzi on przez różne szczeble drabiny kompetencyjnej, poczynając od nieświadomej niekompetencji, a kończąc na nieświadomej kompetencji (K i r k p a t r i c k, 2001).

S. J a r m u ż i T. W i t k o w s k i (2004) piszą o pewnej analogii „trenera biznesu” do „trenera sportowego”. To, co ich łączy, to umiejętność uczenia, to co ich różni, to przede wszystkim charakter posiadanej i nauczanej wiedzy. Zadaniem „trenera (szkoleniowca) biznesu” jest przekazywanie głównie wiedzy proceduralnej, czyli takiej, która daje człowiekowi przekonanie, że „potrafi”, a nie tylko „wie”. Natomiast trener sportowy ma zdecydowanie większą wiedzę deklaratywną od trenowanych zawodników, a za mit należy uznać stwierdzenie, że trenerem może zostać tylko dobry sportowiec.

L. Rae, opierając się na wykazie J. G. Burgoyne i R. Stuart (1976, za: Rae, 2002), jak również korzystając z informacji zebranych od szkoleniowców, reprezentujących rozmaite dyscypliny i organizacje, oraz odwołując się do własnych doświadczeń zdobytych podczas pracy szkoleniowej, stworzył listę umiejętności i predyspozycji trenera. Według L. Rae, trenera powinny cechować: wiedza organizacyjna, znajomość ról i funkcji kierowniczych, wiedza na temat szkolenia, umiejętność przygotowania programów szkoleń, umiejętności techniczne, wrażliwość na informację zwrotną, umiejętność postępowania z ludźmi, odporność psychiczna, zaangażowanie, lotność umysłu, kreatywność, rozwój własny, samoświadomość, otwartość, wiarygodność, poczucie humoru i pewność siebie.

Drugi model predyspozycji psychologicznych został zaproponowany przez S. Jarmuż i T. Witkowskiego (2004). Dokonali oni podziału predyspozycji na dwie sfery: stabilne cechy osobowości oraz umiejętności społeczne. Pierwszą sferę reprezentuje stabilność emocjonalna, ekstrawersja, pragmatyzm, lęk społeczny, koncentracja na sobie i niektóre czynniki demograficzne (typu płeć, wiek itp.). Drugi obszar dotyczy już umiejętności zadawania pytań, sposobu reagowania w trudnych sytuacjach, empatii, zachowania się w sytuacjach konfliktowych, znajomości i umiejętności kontroli własnych emocji, otwartości poznawczej związanej z myśleniem twórczym.

Nawiązując do prezentowanych powyżej modeli, za główny cel artykułu przyjęto określenie predyspozycji psychologicznych do wykonywania zawodu trenera. Z badań S. L. Rynes i B. Rosen (1995), w których uczestniczyło 785 działów personalnych, wynika, że największe szanse na organizowanie udanych szkoleń posiadają duże organizacje z silnym poparciem kadry zarządzającej, zatrudniające wykwalifikowany personel trenerów (szkoleniowców) oraz narzucające obowiązek uczestniczenia w tych szkoleniach wszystkim pracownikom. W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg opracowań o charakterze teoretycznym lub raportów z opisowymi danymi statystycznymi, natomiast brakuje badań psychologicznych prowadzonych w tym kierunku wśród trenerów biznesu. Wiedza w tym zakresie może być cenna nie tylko dla osób, zamierzających rozpocząć własną działalność szkoleniową, ale przede wszystkim dla działów szkoleniowych rekrutujących na to stanowisko. W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest profil psychologiczny trenera?
2. Czy zachodzą różnice pomiędzy trenerami i osobami, które nie prowadzą szkoleń w zakresie neurotyczności, ekstrawersji, sumienności, otwartości na doświadczenia, ugodowości, inteligencji emocjonalnej, skuteczności, kompetencji społecznych, męskości i kobiecości?
3. Jakie są predyspozycje psychologiczne do wykonywania zawodu trenera?

METODA BADAŃ

Osoby badane

W badaniu uczestniczyły 72 osoby, w tym 36 trenerów i 36 nietrenerów. Z uwagi na to, że badacze zmienną niezależną zadziały od osób, wobec których nie zadziały, wykorzystano procedurę „wszystko albo nic”. W związku z tym grupę eksperymentalną (warunki, w których osoby badane zostały poddane oddziaływaniu danej zmiennej niezależnej głównej, wartość: „wszystko”) reprezentowało 36 trenerów (18 kobiet i 18 mężczyzn), z co najmniej 2-letnim doświadczeniem zdobytym w prowadzeniu szkoleń dla studentów, pracowników firm oraz osób indywidualnych. Prowadzenie szkoleń stanowiło ich główne źródło utrzymania. Wiek badanych trenerów mieścił się w przedziale 25–50 lat (średnia wieku wyniosła 35,33 lat). Ich doświadczenie w prowadzeniu szkoleń wahało się od 2 do 22 lat (średni staż pracy wyniósł 6,28 lat). Grupa kontrolna (warunki, w których zmienna niezależna nie oddziaływała na zmienną zależną, wartość: „nic”) liczyła również 36 osób aktywnych zawodowo (28 kobiet i 8 mężczyzn), którzy w dniu badania posiadali co najmniej dwuletnie doświadczenie zawodowe. Ich wiek wahał się od 26 do 50 lat ze średnią 33 lata, zaś doświadczenie zawodowe wyniosło od 2 do 26 lat (średni staż pracy – 8,72 lat). Osoby badane z grupy kontrolnej reprezentowały zawody ukierunkowane na ludzi, tj. związane z sytuacjami pomagania, wychowywania, nauczania, usługami i kierowaniem (Prediger, Swaney, Mau, 1993). Pozostałe zmienne demograficzne typu wykształcenie, stan cywilny i miejsce zamieszkania rozkładały się porównywalnie w analizowanych grupach.

Techniki badawcze

W celu uzyskania odpowiedzi na sformułowane powyżej pytania wykorzystano następujące techniki badawcze o zadowalających walorach psychometrycznych: Kwestionariusz Kompetencji Społecznych (KKS), Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE, Inwentarz do Oceny Płci Psychologicznej (IPP), Inwentarz Osobowości NEO-FFI oraz Skalę Uogólnionej Własnej Skuteczności (GSES).

Kwestionariusz Kompetencji Społecznych (KKS) A. Matczak (2001) składa się z 60 pozycji diagnostycznych i 30 niediagnostycznych, które opisują różne czynności lub zadania. Wynikowi ogólnemu towarzyszą wyniki cząstkowe, odnoszące się do następujących kompetencji społecznych: 1) kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach intymnych (bliskiego kontaktu interpersonalnego; skala I); 2) kompetencje warunkujące efektywność

zachowań w sytuacjach ekspozycji społecznej (skala ES); 3) kompetencje warunkujące skuteczność zachowań w sytuacjach wymagających asertywności (skala A). Badania potwierdzają wysoką rzetelność i trafność KKS: współczynniki *alfa* Cronbacha dla poszczególnych skal przekraczają wartość 0,80, a dla wyniku łącznego wynoszą od 0,93 do 0,95. Trafność została potwierdzona na drodze analizy czynnikowej oraz porównań międzygrupowych.

Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej (INTE) N. S. Schute w polskiej adaptacji A. Ciechanowicz, A. Jaworskiej i A. Matczak (2001) przeznaczony jest do badania młodzieży oraz osób dorosłych. Składa się z 33 pozycji. Wyższe wyniki uzyskane przez osoby, których praca zawodowa wymaga kontaktów z ludźmi, sugerują, że INTE można wykorzystywać w selekcji, przy rekrutowaniu pracowników do takich właśnie zawodów. Współczynnik *alfa* Cronbacha zawiera się w granicach 0,83–0,87 (współczynnik zadowalający), zaś rezultaty analizy czynnikowej świadczą o częściowej zgodności struktury INTE z modelem P. Saloveya i J. D. Mayera.

Inwentarz do Oceny Płci Psychologicznej (IPP) A. Kuczyńskiej (1992) składa się z 35 pozycji, z których 15 odzwierciedla kulturowy stereotyp kobiecości, tworząc Skalę Kobiecości i 15 kulturowy stereotyp męskości, tworząc Skalę Męskości. Pozostałe pozycje odnoszą się do neutralnych cech w jednakowym stopniu przypisywanych kobietom i mężczyznom. Wynik w IPP określa się oddzielnie dla Skali Kobiecości i dla Skali Męskości, sumując punkty dla wszystkich pozycji składających się na daną skalę. Pierwowzorem Inwentarza do Oceny Płci Psychologicznej jest Bem Sex Role Inventory skonstruowany przez S. L. Bem (1974). Uzyskane wartości porównuje się z wartościami w tabeli określającej płeć psychologiczną i na tej podstawie dokonuje się opisu typu płci psychologicznej. Wyniki potwierdzają rzetelność stosowanego narzędzia. Współczynnik *alfa* Cronbacha dla Skali Męskości wynosi 0,78, a dla Skali Kobiecości 0,79.

Inwentarz Osobowości NEO-FFI P. T. Costy i R. R. McCrae w polskiej adaptacji B. Zawadzkiego, J. Strelaua, P. Szczepaniaka i M. Śliwińskiej (1998) zawiera 60 stwierdzeń, po 12 dla każdej z pięciu skal: neurotyczności, ekstrawersji, otwartości na doświadczenia, ugodowości i sumienności. Inwentarz przeznaczony jest do badania osób powyżej 15. roku życia obojga płci. Może być stosowany zarówno w badaniach grupowych, jak i indywidualnych, w badaniach naukowych, poradnictwie zawodowym, wychowawczym czy w badaniach klinicznych. Trafność i rzetelność narzędzia jest zadowalająca. Badanie trafności pomiaru skalami NEO-FFI związane jest z weryfikacją tezy o realności, niezmienności i biologiczności pięciu cech osobowości NEO-FFI. Natomiast współczynniki *alfa* Cronbacha dla poszczególnych skal wahają się od 0,68 (otwartość na doświadczenia) do 0,82 (sumienność).

Skala Uogólnionej Własnej Skuteczności R. Schwarzera, M. Jerusalem i Z. Juczyńskiego (Juczyński, 2001) składa się z 10 stwierdzeń, które wchodzi w skład jednego czynnika. Skala GSES mierzy ogólne przekonanie jednostki co do skuteczności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i przeszkodami. Skala jest przeznaczona do badania osób dorosłych, zdrowych i chorych. Poczucie własnej skuteczności pozwala przewidywać intencje i działania w różnych obszarach ludzkiej aktywności, w tym również w zakresie zachowań zdrowotnych. Współczynnik *alfa* Cronbacha wynosi 0,85, natomiast wyniki analizy czynnikowej potwierdzają jednolitą strukturę skali (jeden czynnik wyjaśnia 44% wariancji całkowitej).

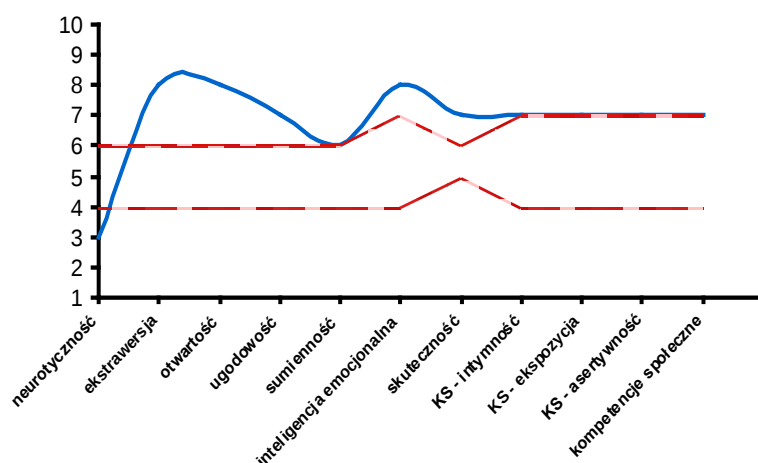
PREDYSPOZYCJE PSYCHOLOGICZNE W PRACY TRENERA W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

W celu określenia profilu psychologicznego trenera, przeanalizowano poziom wyników wszystkich zmiennych w badanej grupie, a następnie porównano je z odpowiednimi danymi normalizacyjnymi. W wyniku porównania ustalono, że trenerzy uzyskują wysokie wyniki w skali: ekstrawersji, otwartości na doświadczenia, ugodowości, inteligencji emocjonalnej, poczucia własnej skuteczności, przeciętne wyniki w skali: sumienności, intymności, ekspozycji społecznej, asertywności i kompetencji społecznych oraz niskie wyniki w skali neurotyczności (patrz tab. 1 i wykres 1).

Tabela 1

Profil psychologiczny badanej grupy trenerów ($N = 36$ osób)

ZMIENNE	<i>M</i>	<i>SD</i>
Neurotyczność	13,91	6,60
Ekstrawersja	35,47	4,55
Otwartość na doświadczenia	33,88	5,57
Ugodowość	34,13	7,33
Sumienność	34,08	6,99
Inteligencja emocjonalna	137,50	8,66
Poczucie własnej skuteczności	32,63	3,20
KS – intymność	47,36	5,84
KS – ekspozycja	60,11	5,73
KS – asertywność	52,88	6,24
Kompetencje społeczne	195,47	16,24



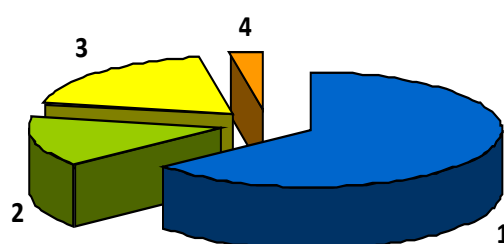
Wykres 1. Wyniki przeliczone analizowanych zmiennych w grupie trenerów (linia przerywana) w porównaniu z przeciętnymi wynikami normalizacyjnymi (obszar między liniami ciągłymi)

Ponadto określono dominujący wśród trenerów typ płci psychologicznej. Z wykresu 2 wynika, że najliczniej reprezentowany jest typ androgyniczny (64% badanej grupy otrzymuje wysokie wyniki w skalach męskości i kobiecości), następnie typ krzyżowo określonych seksualnie (20% badanych trenerów uzyskuje wysokie wyniki w skali niezgodnej z ich płcią biologiczną), dalej typ określony seksualnie (13% trenerów to kobiety lub mężczyźni), a najrzadziej wśród trenerów można spotkać typ nieokreślony seksualnie (tylko 3% badanej grupy charakteryzują niskie wyniki w skali męskości i kobiecości).

Kolejnym etapem analizy było porównanie grupy trenerów i osób aktywnych zawodowo, które nie zajmują się prowadzeniem szkoleń. W tym też celu zastosowano test *t*-Studenta dla prób niezależnych. Analiza wyników wskazała na 10 zmiennych, które istotnie różnicują wzmiankowane grupy. Należą do nich (patrz tab. 2):

- skala męskości (trenerzy osiągają wyższe wyniki w porównaniu z nietrenerami);
- neurotyczności (trenerzy osiągają niższe wyniki w porównaniu z nietrenerami);
- ekstrawersji (trenerzy osiągają wyższe wyniki w porównaniu z nietrenerami);
- otwartości (trenerzy osiągają wyższe wyniki niż nietrenerzy);
- inteligencji emocjonalnej (trenerzy osiągają wyższe wyniki w porównaniu z nietrenerami);
- poczucia własnej skuteczności (trenerzy osiągają wyższe wyniki w porównaniu z nietrenerami);

- kompetencji społecznych w sytuacjach intymnych (trenerzy osiągają wyższe wyniki w porównaniu z nietrenerami);
- ekspozycji społecznej (trenerzy osiągają wyższe wyniki w porównaniu z nietrenerami);
- asertywności (trenerzy osiągają wyższe wyniki w porównaniu z nietrenerami);
- kompetencji społecznych (trenerzy osiągają wyższe wyniki w porównaniu z nietrenerami).



- **1** osoby androgyniczne (64%)
- **2** osoby określone seksualnie (13%)
- **3** osoby krzyżowo określone seksualnie (20%)
- **4** osoby nieokreślone seksualnie (3%)

Wykres 2. Typ płci psychologicznej w grupie trenerów

Tabela 2

Różnice między trenerami i nietrenerami w zakresie analizowanych zmiennych

Zmienne	Trenerzy (N = 36)		Nietrenerzy (N = 36)		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Kobiecość	55,63	6,51	58,44	6,82	-1,78	70	0,07
Męskość	54,52	5,49	51,19	7,62	2,12	70	0,03
Neurotyczność	13,91	6,60	20,52	8,54	-3,67	70	≤ 0,0001
Ekstrawersja	35,47	4,55	31,41	7,61	2,74	70	≤ 0,0001
Otwartość	33,88	5,57	30,69	6,35	2,26	70	0,02
Ugodowość	34,13	7,33	35,19	9,84	-0,51	70	0,60
Sumiennność	34,08	6,99	36,58	4,70	-1,77	70	0,07
Inteligencja emocjonalna	137,50	8,66	130,08	10,47	3,27	70	≤ 0,0001
Skuteczność	32,63	3,20	31,05	3,39	2,03	70	0,04
KS – intymność	47,36	5,84	44,61	5,95	1,97	70	0,05
KS – ekspozycja	60,11	5,73	55,11	8,35	2,95	70	≤ 0,0001
KS – asertywność	52,88	6,24	48,11	8,15	2,79	70	≤ 0,0001
Kompetencje społeczne	195,47	16,24	179,75	20,81	3,57	70	≤ 0,0001

W celu określenia predyktorów do wykonywania zawodu trenera zastosowano analizę dyskryminacyjną. Analiza ta pozwoliła na stworzenie modelu, w skład którego weszły cztery zmienne: neurotyczność, inteligencja emocjonalna, sumienność i ogólny poziom kompetencji społecznych. W wyróżnionym modelu dyskryminacja trenera i nietrenera jest istotna statystycznie (λ Wilksa = 0,71; $F = 6,69$; $p < 0,0001$). Częstkowa λ Wilksa wskazuje, że zmienne: sumienność i neurotyczność mają największy wkład do ogólnej dyskryminacji, zaś inteligencja emocjonalna i kompetencje społeczne mniejszy (patrz tab. 3).

Tabela 3

Predyspozycje do wykonywania zawodu trenera

Zmienne	λ Wilksa	Częstkowa Wilksa	F usunięcia (1,67)	p	Tolerancja	1-Tolerancja (R^2)
Neurotyczność	0,76	0,93	4,33	0,04	0,82	0,17
Inteligencja emocjonalna	0,73	0,96	2,09	0,15	0,74	0,25
Sumienność	0,76	0,92	5,18	0,02	0,96	0,03
Kompetencje społeczne	0,73	0,97	1,73	0,19	0,68	0,31

Dalsza analiza pozwoliła na uzyskanie niezależnej funkcji w postaci pierwiastka (patrz tab. 4), którego wartość zmiennych kanonicznych oceniano testem χ^2 (patrz tab. 5). Funkcja kanoniczna jest istotna statystycznie, dlatego zostanie ona zinterpretowana.

Tabela 4

Parametry funkcji dyskryminacyjnej analizowanych grup

Pierwiastek	Wartość własna	Kanoniczne R	λ Wilksa	χ^2	df	p
0	0,39	0,53	0,71	22,87	4	0,000134

Tabela 5

Współczynniki standaryzowane b dla zmiennych kanonicznych

Zmienne	Pierwiastek
Neurotyczność	0,50
Inteligencja emocjonalna	-0,37
Sumienność	0,51
Kompetencje społeczne	-0,35
Wartość własna	0,39
Skumulowany procent	1,00

Na funkcję dyskryminacyjną, która wyjaśnia 75% całej mocy dyskryminacyjnej, najmocniej wpływa sumienność ($b = 0,51$) i neurotyczność ($b = 0,50$), a w mniejszym stopniu inteligencja emocjonalna ($b = -0,37$) i kompetencje społeczne ($b = -0,35$), (patrz tab. 5). Im wyższe wyniki w sumienności i neurotyczności oraz niższe w inteligencji emocjonalnej i kompetencjach społecznych, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że dana osoba jest trenerem.

Na podstawie wprowadzonych wcześniej do modelu zmiennych utworzono macierz klasyfikacji, która opisuje rzeczywistą klasyfikację zmiennych do grupy trenerów lub nietrenerów. Najważniejszymi predyktorami bycia trenerem są: sumienność, neurotyczność, inteligencja emocjonalna oraz kompetencje społeczne, które umożliwiają trafne zakwalifikowanie badanych do poszczególnych kategorii w 75%. W grupie trenerów wskaźnik ten wyniósł 78%, a w grupie nietrenerów 72%, czyli trafność predykcji jest porównywalna (patrz tab. 6).

Tabela 6

Wartość predykcji w oparciu o analizowane zmienne psychologiczne do zawodu trenera

Grupa	Poprawny procent	Trener $p = 0,50$	Nietrener $p = 0,50$
Trener	77,77	28	8
Nietrener	72,22	10	26
Razem	75	38	34

DYSKUSJA WYNIKÓW

Celem przeprowadzonych badań było określenie profilu psychologicznego trenera ze wskazaniem na cechy, które pozwalają odróżnić trenerów od osób aktywnych zawodowo zatrudnionych w innych zawodach ukierunkowanych na ludzi oraz sprecyzowanie predyktorów bycia trenerem. Analiza otrzymanych wyników pozwoliła na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, badani trenerzy charakteryzują się niskim poziomem neurotyczności. Uznać więc można, że dobrze radzą sobie w trudnych sytuacjach, są odporni na trudy życia, towarzyszy im spokój i opanowanie. Jest to zgodne z założeniami modelu S. Jarmuża i T. Witkowskiego (2004), w którym stabilność emocjonalna traktowana jest jako niezbędny wyznacznik pracy każdego trenera. Dodatkowo, osiągając wysokie wyniki w skali ekstrawersji, są towarzyscy, aktywni, optymistyczni i entuzjastyczni. Wysokie wyniki w skali otwartości wskazują zaś na szerokie zainteresowania i żywą wyobraźnię oraz otwartość na nowe doświadczenia. Ponadto cechuje ich bezkonfliktowość oraz wrażliwość na problemy innych. Badani trenerzy charakteryzują się również

wysokim natężeniem inteligencji emocjonalnej, która przejawia się w dobrze rozwiniętych zdolnościach rozpoznawania emocji oraz wykorzystania ich do wspomagania myślenia i działania. Natomiast wysokie wyniki w poczuciu własnej skuteczności pozwalają na stwierdzenie, że potrafią oni w znacznym stopniu przewidywać intencje w różnych obszarach ludzkiej aktywności. Dodatkowo przekonanie o własnej skuteczności może pomagać im w formułowaniu ambitnych celów oraz angażowaniu się w zamierzone działania, nawet w obliczu piętrzących się porażek. Zaskakujące są natomiast wyniki średnie w odniesieniu do trzech rodzajów kompetencji społecznych (intymności, ekspozycji społecznej, asertywności) oraz wyniku ogólnego. Oczywiście, liczebność grupy eksperymentalnej wywołuje potrzebę kontynuowania badań, ale można podjąć próbę zinterpretowania otrzymanych rezultatów w kategoriach „paradoksu w samoocenie”. Trenerzy, mając świadomość znaczenia kompetencji społecznych, mogą być bardziej krytyczni wobec poziomu ich posiadania. Kontynuowanie badań w tym kierunku pozwoli potwierdzić lub zaprzeczyć zaobserwowanej w tej grupie tendencji.

Ponadto z otrzymanych danych wynika, że trenerzy najczęściej reprezentują typ androgyniczny i krzyżowo określony seksualnie, natomiast najrzadziej typ nieokreślony seksualnie. Powszechność występowania typu androgynicznego u trenerów, którzy często muszą odnaleźć się w różnych sytuacjach nie jest zaskoczeniem. Osoby androgyniczne dysponują bowiem szerszym repertuarem zachowań, lepiej organizują informacje obejmujące wymiar płci, mają więcej zasobów osobistych (K u c z y ń s k a, 1992; L i p i ń s k a - G r o b e l n y, 2007).

Po drugie, analizując różnice pomiędzy trenerami i nietrenerami, okazuje się, że trenerzy w porównaniu z nietrenerami różnią się istotnie poziomem męskości, ekstrawersji, otwartości na doświadczenia, inteligencji emocjonalnej, poczucia własnej skuteczności, neurotyczności oraz kompetencji ujawnianych w sytuacjach intymnych, wymagających ekspozycji społecznej, czy asertywności. Otrzymane wyniki pozostają zgodne z cechami opisywanymi przez teoretyczne modele predyspozycji psychologicznych autorstwa L. R a e (2002) oraz S. J a r m u ż a i T. W i t k o w s k i e g o (2004).

Po trzecie, przeprowadzona analiza dyskryminacyjna wykryła cztery najważniejsze determinanty tego zawodu. Jest to sumienność i neurotyczność, a w dalszej kolejności inteligencja emocjonalna i kompetencje społeczne. Wzmiankowane zmienne pozwalają w 75% trafnie rozpoznać przynależności osób badanych do grupy trenerów i nietrenerów. Im wyższe wyniki w sumienności i neurotyczności oraz niższe w inteligencji emocjonalnej i kompetencjach społecznych, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że dana osoba jest trenerem. Wysoka neurotyczność jako cecha dyskredytująca w zawodzie trenera jest zgodna ze specyfiką pracy i obserwacją tego zawodu. Trener nie może przecież reagować silnym lękiem, napięciem, wykazywać tendencji do zamartwiania się, doświadczać stanów wrogości i gniewu. Natomiast pewnym zaskoczeniem wy-

dawać się może wysoka sumienność jako cecha zmniejszająca prawdopodobieństwo bycia trenerem. Być może wysoki poziom sumienności uniemożliwiałby trenerom spontaniczne działanie, które wydaje się niezbędne w pracy trenera. Niska inteligencja emocjonalna i niski poziom kompetencji społecznych również zmniejszają prawdopodobieństwo zostania trenerem.

W podsumowaniu autorzy chcą podkreślić istotę prowadzonych badań i potrzebę ich kontynuowania. Wzmiankowana problematyka posiada kluczowe znaczenie nie tylko dla firm rekrutujących specjalistów do spraw szkoleń, poszukujących trenerów, ale również dla instytucji, które kształcą trenerów. Stawką jest jakość przekazywanej wiedzy i samego procesu szkoleniowego, który ma przyczynić się do rozwoju zawodowego uczestników szkolenia, a tym samym gwarantuje wszystkim zainteresowanym większe prawdopodobieństwo zwrotu z inwestycji szkoleniowej.

BIBLIOGRAFIA

- Bem S. L. (1974), *The measurement of psychological androgyny*, „Journal of Consulting and Clinical Psychology”, **42**, 155–162
- Ciechanowicz A., Jaworska A., Matczak A. (2001), *INTE. Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa
- Forman S. G., Smallwood D. L., Nagle R. J. (2005), *Organizational and individual factors in bringing research to practice: what we know, where we need to go*, „Psychology in the Schools”, **42**, 5, 569–576.
- Jarmuż S., Witkowski T. (2004), *Podręcznik trenera*, Moderator, Wrocław
- Juczyński Z. (2001), *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa
- Kirkpatrick D. L. (2001), *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa
- Kostera M. (1997), *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Kuczyńska A. (1992), *Inwentarz do Oceny Płci Psychologicznej*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa
- Lipińska-Grobelny A. (2007), *Podmiotowe uwarunkowania męskości, kobiecości i androgynii*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Psychologica 11, 3–20
- Łaguna M. (2004), *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Matczak A. (2001), *KKS. Kwestionariusz Kompetencji Społecznych. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa
- Obiegałka J., Farafonow W., Nowacka-Sahim M., Tomczak I., Peikow M., Antafijczuk O. (2006), *Szkolenia w Polsce 2006*, Nowoczesna Firma, Warszawa
- O'Connor J., Seymour J. (2002), *NLP. Szkolenie menedżerów i trenerów*, Wydawnictwo Zyski S-ka, Poznań
- Prediger D., Swaney K., Mau W. (1993), *The world-of-work map*, „Journal of Counseling and Development”, **71**, 425
- Rae L. (2002), *Ocena pracy szkoleniowca*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków

- Rae L. (2006), *Efektywne szkolenie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Rynes S. L., Rosen B. (1995), *A field survey of factors affecting the adoption perceived success of diversity training*, „Personnel Psychology”, **48**, 247–279
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998), *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa

AGNIESZKA LIPIŃSKA-GROBELNY, ANDRZEJ DOMAŃSKI

PSYCHOLOGICAL PREDISPOSITIONS OF WORKING AS A TRAINER

The general purpose of this research is the description of the psychological predisposition of working as a trainer. The group of 72 individuals, 36 trainers and 36 non-trainers completed the battery of the following questionnaires: Social Competences Questionnaire, Emotional Intelligence Questionnaire, Psychological Gender Questionnaire, NEO-FFI and Generalized Self-Efficacy Scale. The results reveal that being a trainer can be predicted considering neuroticism, conscientiousness, emotional intelligence and general level of social competences.

Key words: trainer, psychological predispositions, L. Rae model, S. Jarmuż & T. Witkowski model.