Architektura profesjonalnego procesu coachingowego w świetle The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje coaching jako adaptacyjną architekturę decyzji, odchodząc od sztywnych algorytmów na rzecz refleksyjnej praktyki opartej na dowodach. Autor podkreśla, że sama wiedza teoretyczna nie gwarantuje skuteczności; niezbędna jest umiejętność konceptualizacji przypadku i dostosowania interwencji do indywidualnych potrzeb klienta. Proces ten obejmuje etapy od kontraktowania, przez regulację celów, aż po ewaluację przyczynową i odpowiedzialne zakończenie współpracy. Całość osadzona jest w kontekście wielopoziomowych fundamentów (biologicznych, poznawczych i społecznych) oraz współczesnych standardów kompetencyjnych International Coaching Federation z 2025 roku, które kładą nacisk na etykę, autonomię klienta i profesjonalne przymierze robocze.

The article analyzes coaching as an adaptive decision architecture, moving away from rigid algorithms toward a reflective evidence-based practice. The author emphasizes that theoretical knowledge alone does not guarantee effectiveness; the ability to conceptualize the case and adapt interventions to the individual needs of the client is essential. This process encompasses stages from contracting and goal regulation to causal evaluation and the responsible termination of collaboration. The entire framework is set within the context of multi-level foundations (biological, cognitive, and social) and the contemporary competency standards of the International Coaching Federation from 2025, which emphasize ethics, client autonomy, and a professional working alliance.

Artykuł stanowi krytyczną analizę profesjonalnego coachingu, postulując odejście od traktowania go jako zbioru sztywnych algorytmów i technik na rzecz „adaptacyjnej architektury decyzji”. Autor stawia tezę, że prawdziwy profesjonalizm w coachingu nie wynika z mechanicznego stosowania narzędzi (takich jak model GROW czy kryteria SMART), lecz ze zdolności do refleksyjnego integrowania wiedzy z zakresu psychologii, neurobiologii i socjologii z konkretnym kontekstem sytuacyjnym klienta. Tekst argumentuje, że proces coachingowy musi być dynamicznym systemem, w którym konceptualizacja problemu, kontraktowanie i dobór metod są nieustannie weryfikowane i korygowane w oparciu o dowody naukowe oraz etykę. Kluczowym celem takiej architektury jest nie tylko doraźna realizacja celów, ale przede wszystkim wspieranie autonomii i sprawczości klienta, tak aby po zakończeniu współpracy osoba ta potrafiła samodzielnie zarządzać swoim rozwojem. W tym ujęciu coaching staje się odpowiedzialną praktyką intelektualną, która balansuje między efektywnością a poszanowaniem godności człowieka.

SŁOWA KLUCZOWE

architektura procesu coachingowego | The Coaching Psychology Handbook | konceptualizacja przypadku | model CIBART | kontraktowanie psychologiczne | refleksyjny praktyk | praktyka oparta na dowodach | ocena poznawcza Richarda Lazarusa | teoria samostanowienia | standardy ICF 2025 | asymetria informacji w coachingu | odpowiedzialność epistemiczna AI | systemowe rozpoznanie problemu | autonomia klienta | samoregulacja poznawcza

Profesjonalny coaching jako adaptacyjna architektura decyzji

Architektura profesjonalnego procesu coachingowego. Od konceptualizacji przypadku, kontraktowania i regulacji celów do refleksyjnej interwencji, ewaluacji przyczynowej oraz odpowiedzialnego zakończenia współpracy

Rekonstrukcja podstaw psychologicznych, neurobiologicznych, społecznych, filozoficznych, prawnych i metodologicznych coachingu pozwala przejść od analizy pojedynczych teorii do problemu ich praktycznej integracji w profesjonalnym procesie wspierania rozwoju. Przejście to jest kluczowe, ponieważ wiedza o mechanizmach ludzkiego funkcjonowania nie przekłada się automatycznie na umiejętność odpowiedzialnego oddziaływania na drugiego człowieka. Znajomość teorii motywacji nie gwarantuje trafnego rozpoznania konkretnego konfliktu celów, rozumienie procesów emocjonalnych nie zapewnia adekwatnej reakcji na doświadczenie klienta, a znajomość wyników metaanaliz nie pozwala bezpośrednio przewidzieć skuteczności danej interwencji wobec pojedynczej osoby.

Profesjonalna praktyka wymaga dodatkowego poziomu rozumowania. Obejmuje on rozpoznanie właściwości przypadku, ustalenie granic kompetencji, wybór hipotez wyjaśniających i dobór metod, a także monitorowanie ich następstw oraz gotowość do korygowania przyjętych założeń. W psychologii stosowanej problem ten odpowiada szerszemu zagadnieniu przekładania wiedzy naukowej na decyzje podejmowane w warunkach rzeczywistych ograniczeń poznawczych i organizacyjnych. Profesjonalista rzadko dysponuje pełną informacją o wszystkich zmiennych wpływających na zachowanie klienta i nie może kontrolować wszystkich okoliczności, w których osoba będzie wykorzystywać rezultaty pracy. Musi zatem podejmować decyzje w oparciu o wiedzę częściową, ponosząc jednocześnie odpowiedzialność za jakość stosowanych metod i przewidywalne konsekwencje ich zastosowania.

Taki sposób rozumienia profesjonalizmu zbliża coaching do tradycji refleksyjnego praktyka Donalda Schöna, pragmatycznej filozofii uczenia się Johna Deweya oraz współczesnych modeli praktyki opartej na dowodach naukowych. Nie oznacza to jednak utożsamienia coachingu z psychoterapią, medycyną czy poradnictwem specjalistycznym. Zasadniczym celem tej części jest zatem opracowanie spójnej architektury procesowej, w której coaching zostaje przedstawiony jako uporządkowana, lecz adaptacyjna sekwencja profesjonalnych działań. Architektura ta powinna umożliwiać rozpoznanie problemu, zbadanie jego kontekstu, uzgodnienie celu i wybór sposobu pracy, a także tworzenie warunków uczenia się i samoregulacji, ocenę rezultatów oraz zakończenie współpracy prowadzące do trwałego wykorzystania zdobytych kompetencji.

Proces ten nie może przyjmować postaci sztywnego algorytmu, gdyż problemy rozwojowe różnią się charakterem przyczynowym, stopniem złożoności, ładunkiem emocjonalnym i zakresem zależności od otoczenia. Spójność procesu powinna zatem wynikać z logiki profesjonalnego rozumowania, a nie z mechanicznego powtarzania identycznych ćwiczeń. Proponowany przez autora książki model stanowi autorską syntezę teorii i standardów omówionych w opracowaniu, a nie odrębną metodę o potwierdzonej empirycznie skuteczności. Jego elementy czerpią z dorobku psychologii poznawczo-

behawioralnej, podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach, teorii samostanowienia, psychologii celów i uczenia się, badań nad przymierzem roboczym, psychologii organizacji oraz metodologii ewaluacji.

Zawarte w modelu rozwiązania wymagają oceny w kontekście ich konkretnych zastosowań; przyjęcie spójnej konstrukcji teoretycznej nie jest dowodem przewagi nad istniejącymi modelami coachingowymi. Aktualnym punktem odniesienia dla profesjonalnego przebiegu procesu pozostaje model kompetencji International Coaching Federation z 2025 roku. Zachowano w nim osiem głównych kompetencji, uporządkowanych wokół podstaw etycznych, postawy coachingowej, współtworzenia relacji, skutecznej komunikacji oraz wspierania uczenia się i rozwoju. Wymagania te obejmują wyraźnie określone zasady kontraktowania współpracy i poszczególnych sesji, uzgadniania kryteriów powodzenia, uwzględniania kontekstu klienta, rozwijania autonomii oraz odpowiedzialnego zamykania procesu. Dokument ten wyznacza standard kompetencyjny, a nie stanowi dowodu skuteczności wszystkich praktyk zgodnych z jego postanowieniami.

Wielopoziomowe fundamenty i konceptualizacja problemu

Na poziomie antropologicznym proponowana architektura postrzega człowieka jako istotę biologiczną, poznającą, emocjonalną, relacyjną i aksjologiczną, której możliwości działania są nierozerwalnie związane z właściwościami środowiska. Poziom epistemologiczny opiera się tu na rozróżnieniu między obserwacją, interpretacją a hipotezą przyczynową, natomiast poziom metodologiczny wymaga łączenia dostępnych dowodów z kompetencjami profesjonalisty i preferencjami klienta.

Wymiar społeczny uwzględnia nierówności w zasobach, strukturę instytucji oraz relacje władzy. Z kolei poziom aksjologiczny uznaje godność, autonomię, zasadę nieszkodzenia i sprawiedliwość za wartości wyznaczające granice dopuszczalnych sposobów osiągania rezultatów. W takim ujęciu proces coachingowy staje się systemem wzajemnie powiązanych decyzji, w którym każdy etap dostarcza informacji niezbędnych do weryfikacji kolejnych kroków. Rozpoznanie sytuacji wpływa na sposób kontraktowania, kontrakt określa uprawnione cele i granice interwencji, cele wyznaczają kryteria doboru metod, a rezultaty działań pozwalają ocenić trafność pierwotnych hipotez. Ewaluacja zaś umożliwia odpowiedzialną decyzję o kontynuowaniu, modyfikacji lub zakończeniu współpracy.

Zależność ta nie jest jednak wyłącznie liniowa. Nowe doświadczenia mogą wymusić powrót do wcześniejszej konceptualizacji, zmianę celu lub uznanie, że zasadniczy problem wykracza poza kompetencje coacha. Model ten łączy zatem uporządkowanie proceduralne z otwartością na korektę.

Rozpoznanie problemu jako proces epistemiczny: od wypowiedzi klienta do wielopoziomowej konceptualizacji sytuacji

Pierwszym zadaniem profesjonalnego procesu jest ustalenie, co właściwie stanowi przedmiot pracy i czy coaching jest adekwatną formą wsparcia. Nie można zakładać, że problem został trafnie rozpoznany tylko dlatego, że klient potrafi go nazwać.

Osoba rozpoczynająca współpracę może dysponować interpretacją własnej trudności wynikającą z wcześniejszych doświadczeń, społecznych oczekiwań lub specyficznego rozumienia sukcesu. Może uważać, że potrzebuje większej motywacji, podczas gdy realną przeszkodą jest nierealistyczny zakres obowiązków. Może interpretować konflikty zawodowe jako brak asertywności, choć ich źródłem pozostaje niejasny podział odpowiedzialności. Zdarza się również, że problem organizacyjny przedstawiany jest jako całkowicie zewnętrzny, z pominięciem własnych nawyków komunikacyjnych i reakcji na sprzeciw. Z tego względu rozpoznanie powinno być wspólnym badaniem sytuacji, a nie potwierdzania pierwszej dostępnej narracji.

Coach nie powinien jednak występować w roli nieograniczonego diagnosty ludzkiego funkcjonowania. Jego zadaniem jest formułowanie roboczej konceptualizacji problemu rozwojowego, która pomaga rozpoznać możliwe mechanizmy zmiany, przy pełnej świadomości granic kompetencji i dostępnych informacji. Taka konceptualizacja różni się od diagnozy klinicznej – nie musi prowadzić do rozpoznania zaburzenia i nie upoważnia do przypisywania klientowi kategorii diagnostycznych.

W psychologii poznawczej szczególnie użyteczne jest rozróżnienie między opisem zdarzenia a jego interpretacją. Klient może stwierdzić, że przełożony nie odpowiedział na wiadomość (opis), a następnie uznać ten fakt za dowód własnej niekompetencji (interpretacja). Pierwsza informacja opisuje obserwowalne zdarzenie, druga stanowi hipotezę dotyczącą jego znaczenia. Rozpoznanie tej różnicy nie oznacza automatycznego zakwestionowania interpretacji – może ona być trafna. Wymaga jednak ustalenia, jakie dodatkowe dane pozwoliłyby ocenić jej zasadność i jakie inne wyjaśnienia są możliwe.

Kluczowe znaczenie ma tutaj koncepcja oceny poznawczej Richarda Lazarusa i Susan Folkman. Sytuacja nie wywołuje reakcji psychologicznej wyłącznie poprzez obiektywne właściwości, lecz przez sposób rozpoznawania zagrożenia, wyzwania, dostępnych zasobów i możliwości kontroli. W

coachingu analiza powinna obejmować zarówno interpretację klienta, jak i rzeczywiste warunki działania. Zmiana oceny poznawczej może wspierać bardziej adaptacyjne reagowanie, ale nie usuwa automatycznie niekorzystnej sytuacji ekonomicznej, zagrożenia zdrowia ani niesprawiedliwych reguł organizacyjnych.

Perspektywa społeczno-poznawcza Alberta Bandury dodatkowo wskazuje na wzajemną zależność zachowania, czynników osobowych i środowiskowych. Człowiek wpływa na otoczenie swoimi działaniami, ale jego doświadczenia są równocześnie kształtowane przez strukturę sytuacji. Konceptualizacja przypadku powinna więc odrzucać zarówno psychologiczny indywidualizm, który wszystkie trudności przypisuje jednostce, jak i całkowity determinizm strukturalny, który nie pozostawia miejsca na uczenie się i indywidualną sprawczość. W przypadku coachingu organizacyjnego szczególnie wartościowa okazuje się analiza systemowa.

Systemowe rozpoznanie problemu i wielopoziomowy kontrakt

Autor przedstawia model CIBART, obejmujący konflikt (Conflict), tożsamość (Identity), granice (Boundaries), władzę lub autorytet (Authority), rolę (Role) oraz zadanie (Task). Rama ta pozwala uporządkować rozpoznawanie zależności między zachowaniem jednostki a funkcjonowaniem jej środowiska zawodowego. Nie należy jednak traktować jej jako wystandaryzowanego testu psychologicznego ani narzędzia upoważniającego do diagnozowania ukrytych konfliktów psychicznych na podstawie samego opisu organizacji. Jej zasadnicza użyteczność ma charakter heurystyczny: pomaga identyfikować obszary wymagające dalszej refleksji i formułować konkurencyjne hipotezy.

Przykładowo osoba kierująca zespołem może doświadczać trudności z delegowaniem obowiązków, co interpretuje jako brak zaufania do podwładnych. Analiza systemowa może jednak ujawnić, że problem dotyczy również niejasnych granic odpowiedzialności, konfliktu między oczekiwaniami przełożonych a rzeczywistymi uprawnieniami pracowników oraz niedostatecznie określonych kryteriów wykonywania zadań. W takim przypadku interwencja ograniczona do zmiany przekonań menedżera może okazać się niewystarczająca. Konieczne staje się równoczesne rozpoznanie możliwości zmiany zasad współpracy i sposobu organizacji odpowiedzialności. Zasadniczą kompetencją coacha jest zatem zdolność rozróżniania poziomów problemu: trudność może dotyczyć konkretnego zachowania, organizacji uwagi, regulacji emocji, konfliktu wartości, relacji interpersonalnych bądź struktury instytucjonalnej.

Poziomy te mogą współwystępować i wzajemnie na siebie oddziaływać, lecz nie powinny być utożsamiane. Każdy z nich prowadzi do odmiennych hipotez przyczynowych i może wymagać innego rodzaju wsparcia. Istotne jest również rozpoznanie problemów wykraczających poza zakres interwencji coachingowej. Poważne objawy zdrowotne, konieczność diagnostyki klinicznej, zagrożenie bezpieczeństwa, spory prawne czy złożone kwestie finansowe wymagają pomocy właściwych specjalistów. Sama obecność trudności psychologicznej nie oznacza automatycznie konieczności zakończenia coachingu, jednak profesjonalista musi rozpoznać, które zadania może podejmować odpowiedzialnie, a które wymagają odrębnych kwalifikacji.

W ten sposób rozpoznanie problemu staje się jednocześnie procesem epistemicznym, etycznym i kompetencyjnym. Po jego zdiagnozowaniu szczególnego znaczenia nabiera kontraktowanie, które w dojrzałym modelu coachingu nie powinno być traktowane wyłącznie jako administracyjny etap zawierania umowy. Stanowi ono proces uzgadniania znaczenia współpracy, zakresu odpowiedzialności, praw uczestników oraz warunków dopuszczalnego oddziaływania na człowieka. Kontrakt wyznacza bowiem przestrzeń, w której profesjonalista może podejmować określone działania, a klient zachowuje możliwość ich rozumienia, akceptowania, kwestionowania i modyfikowania. Z perspektywy filozofii moralnej kontraktowanie należy zatem rozpatrywać jako praktyczny wyraz poszanowania autonomii, natomiast z perspektywy teorii organizacji – jako mechanizm ograniczania niepewności i konfliktów oczekiwań. W klasycznej ekonomii instytucjonalnej kontrakt umożliwia koordynowanie działań podmiotów posiadających częściowo odmienne interesy; Oliver Williamson wskazywał tu na znaczenie ograniczonej racjonalności, asymetrii informacji i oportunizmu dla organizacji relacji gospodarczych.

Zastosowanie tych pojęć do coachingu wymaga jednak odróżnienia stosunku usługowego od relacji rozwojowej. Umowa może określać cenę, czas i ogólne warunki świadczenia usługi, ale nie jest w stanie w pełni przewidzieć treści przyszłych rozmów, charakteru ujawnionych trudności czy zmian zachodzących w hierarchii wartości klienta. Kontraktowanie musi więc pozostawać procesem odnawianym i korygowanym, a nie jednorazowym aktem zamykającym możliwość dalszych uzgodnień. Właśnie dlatego warto rozróżnić kontrakt formalnoprawny, kontrakt psychologiczny i kontrakt roboczy. Pierwszy odnosi się do wzajemnych zobowiązań, organizacji usługi, poufności, wynagrodzenia i warunków zakończenia współpracy. Drugi obejmuje oczekiwania i przekonania stron dotyczące wzajemnych zachowań, które nie zawsze zostały wyrażone wprost. Trzeci określa bezpośredni cel aktualnej pracy, sposób jej prowadzenia i oczekiwane rezultaty. Te porządki są ze sobą powiązane, lecz ich rozróżnienie pozwala unikać sytuacji, w których formalnie poprawna umowa maskuje istotne nieporozumienia dotyczące funkcji procesu. Pojęcie kontraktu psychologicznego, rozwijane w naukach o organizacji m.in. przez Denise Rousseau, wskazuje, że

uczestnicy relacji zawodowych tworzą przekonania dotyczące wzajemnych zobowiązań, które mogą wykraczać poza treść formalnego dokumentu.

Kontraktowanie jako narzędzie zarządzania oczekiwaniami i etyką relacji

Klient może oczekiwać, że coach pomoże mu w podejmowaniu decyzji, podczas gdy profesjonalista rozumie swoją rolę jako wspieranie refleksji bez udzielania konkretnych rekomendacji. Z kolei sponsor może zakładać, że program doprowadzi do poprawy określonych wyników pracownika, choć sam uczestnik traktuje go jako okazję do ponownego rozważenia własnej przyszłości zawodowej. Jeśli takie rozbieżności nie zostaną ujawnione, późniejszy konflikt może zostać błędnie zinterpretowany jako trudność interpersonalna lub brak zaangażowania.

W aktualnym modelu kompetencji ICF podkreśla się konieczność ustalania zarówno ogólnych zasad współpracy, jak i celów poszczególnych sesji. Obejmuje to kryteria rozpoznawania sukcesu, zasady poufności, obowiązki stron, warunki zakończenia oraz potrzebę okresowego powracania do uzgodnionych założeń. Istotne jest również rozpoznanie wzajemnego dopasowania coacha i klienta. Takie rozwiązania należy traktować jako standard profesjonalnego postępowania, którego zasadność znajduje wsparcie w teoriach autonomii, przymierza roboczego i zarządzania relacjami, choć sam dokument kompetencyjny nie stanowi eksperymentalnego potwierdzenia skuteczności każdej praktyki kontraktowej. Szczególnie złożona pozostaje relacja trójstronna, obejmująca klienta, coacha i sponsora organizacyjnego.

Osoba finansująca proces może mieć uzasadnione oczekiwania co do jego ogólnego celu oraz sposobu wykorzystania środków, jednak sam fakt finansowania nie daje jej nieograniczonego prawa do poznawania prywatnych treści rozmów. Coach powinien zatem pomagać stronom rozróżniać informacje organizacyjne od danych odnoszących się do osobistego doświadczenia klienta. Szczególnej przejrzystości wymagają zasady raportowania postępów, udział przełożonego w spotkaniach podsumowujących oraz możliwość renegocjacji celów. Przydatna okazuje się tutaj wcześniej omówiona teoria agencji: sponsor, coach i klient mogą dysponować różnymi informacjami oraz mieć odmienne interesy, których zgodność nie powinna być zakładana z góry. Kontraktowanie służy rozpoznawaniu potencjalnych konfliktów, choć nie eliminuje całkowicie asymetrii władzy.

Pracownik może formalnie zaakceptować udział w programie, obawiając się jednocześnie negatywnych konsekwencji odmowy. W takiej sytuacji kluczowa staje się ocena rzeczywistej

dobrowolności, przejrzystości oczekiwań i możliwości zachowania niezależności wobec przełożonego. Z punktu widzenia ochrony danych konieczne jest również odróżnienie zgody na udział w procesie coachingowym od podstawy prawnej przetwarzania danych osobowych. Udział w dobrowolnej relacji rozwojowej nie daje automatycznego uprawnienia do nieograniczonego utrwalania informacji, przekazywania ich sponsorowi czy wykorzystywania w systemach analitycznych. Profesjonalny kontrakt powinien jasno określać zasady poufności i przepływu informacji, ale nie może zastępować obowiązujących przepisów prawa. Kontraktowanie pozwala ponadto rozpoznać granicę między odpowiedzialnym wspieraniem człowieka a nieuprawnionym kierowaniem jego zachowaniem. Coach nie powinien uzyskiwać ukrytego mandatu do kształtowania postaw zgodnych z interesem sponsora. Może wspierać klienta w rozwijaniu kompetencji przywódczych, negocjacyjnych lub organizacyjnych, lecz musi zachować przejrzystość co do celu interwencji i respektować prawo klienta do samodzielnej oceny tego celu.

Kontrakt ma zatem charakter dynamiczny. W toku pracy mogą pojawić się sygnały, że pierwotny problem został niewłaściwie zdefiniowany, wybrana metoda nie odpowiada potrzebom klienta lub cele uległy uzasadnionej zmianie. Właściwą reakcją jest wówczas ponowne uzgodnienie kierunku współpracy, a nie mechaniczne egzekwowanie pierwotnych postanowień. Tak rozumiana elastyczność nie osłabia profesjonalnej odpowiedzialności, lecz stanowi jej praktyczny warunek.

Cele jako wielopoziomowa architektura motywacji i wartości

Architektura celów. Od regulacji motywacyjnej do aksjologicznej hierarchii zamierzeń

Jednym z podstawowych elementów procesu coachingowego pozostaje wyznaczanie celów, jednak jego naukowe uzasadnienie wymaga uwzględnienia znacznie szerszego aparatu pojęciowego niż popularne procedury konkretyzowania zamierzeń. W psychologii motywacji cel oznacza reprezentację pożądanego stanu rzeczy, która organizuje uwagę, wysiłek i wybór działań. Nie każdy cel posiada jednak taki sam charakter.

Cele mogą dotyczyć bezpośrednich rezultatów, nabywania kompetencji, sposobu działania, utrzymywania relacji albo urzeczywistniania ogólnych wartości życiowych. Ich znaczenie zależy również od stopnia trudności, subiektywnej ważności, możliwości kontroli oraz relacji do innych zamierzeń. Klasyczna teoria wyznaczania celów Edwina Locke'a i Gary'ego Lathama wskazuje na wagę konkretnych i wymagających zamierzeń dla organizacji działania — szczególnie gdy jednostka posiada odpowiednie kompetencje, przyjmuje cel i dysponuje informacją zwrotną. Nie oznacza to

jednak, że maksymalnie trudne cele zawsze prowadzą do najlepszych rezultatów; ich skuteczność zależy od charakteru zadania, poziomu niepewności, doświadczenia oraz możliwości uczenia się. W złożonych problemach wymagających eksploracji zbyt sztywna koncentracja na końcowym wyniku może ograniczać poszukiwanie alternatywnych strategii i zwiększać ryzyko przedwczesnego zamknięcia procesu poznawczego.

Warto tu odróżnić cele wykonawcze od celów uczenia się. Pierwsze odnoszą się do uzyskania określonego rezultatu, natomiast drugie koncentrują się na rozwijaniu kompetencji potrzebnych do działania w danej dziedzinie. Osoba rozpoczynająca nową działalność gospodarczą może uznać za cel osiągnięcie konkretnego poziomu przychodów, lecz nie wszystkie czynniki wpływające na ten wynik pozostają pod jej kontrolą. Cel związany z rozwijaniem umiejętności rozpoznawania potrzeb klientów, testowania propozycji wartości i prowadzenia rozmów handlowych może mieć bardziej bezpośredni związek z jej działaniem. Nie chodzi o rezygnację z mierzalnych rezultatów ekonomicznych, lecz o rozróżnienie między wynikiem zależnym od wielu zmiennych a kompetencją, którą można systematycznie rozwijać.

Znaczenie ma tutaj również teoria orientacji na cele osiągnięć, rozwijana przez Carol Dweck, Johna Nichollsa oraz badaczy późniejszych modeli dążenia i unikania. W odróżnieniu od prostego przeciwstawienia osób ambitnych i nieambitnych, koncepcje te analizują cele związane z rozwijaniem kompetencji, demonstrowaniem własnej sprawności oraz unikaniem niepowodzenia i negatywnej oceny. W coachingu osoba deklarująca dążenie do wysokich wyników może być motywowana zarówno zainteresowaniem rozwojem, jak i potrzebą unikania społecznej kompromitacji. Obydwa mechanizmy mogą prowadzić do intensywnego działania, ale ich konsekwencje dla emocji, uczenia się i dobrostanu będą odmienne.

Właśnie dlatego cele powinny być analizowane także z perspektywy teorii samostanowienia Edwarda Deciego i Richarda Ryana. Nie wystarczy ustalić, czego klient pragnie; należy rozpoznać, w jakim stopniu identyfikuje się on z danym zamierzeniem. Osoba może dążyć do awansu, ponieważ uważa go za wartościowy etap rozwoju, albo dlatego, że obawia się utraty uznania społecznego. Zewnętrznie podobne zachowania mogą więc odpowiadać odmiennym formom regulacji motywacyjnej.

Profesjonalny coaching powinien wspierać rozpoznawanie autonomicznie akceptowanych celów, nie zakładając przy tym, że wszystkie zobowiązania społeczne stanowią ograniczenie wolności. Ważnym narzędziem pozostaje koncepcja hierarchii celów rozwijana między innymi w badaniach nad samoregulacją i teorii kontroli Charlesa Carvera oraz Michaela Scheiera. Zachowanie może być organizowane przez wielopoziomowe struktury, w których czynności szczegółowe służą realizacji zamierzeń średniego poziomu, a te z kolei pozostają powiązane z ogólnymi orientacjami życiowymi.

Człowiek może planować regularne uczestnictwo w szkoleniach, aby rozwijać kompetencje zawodowe, które mają służyć bezpieczeństwu ekonomicznemu rodziny. Jeżeli proces koncentruje się wyłącznie na najniższym poziomie, pomija szersze znaczenie podejmowanych działań i nie rozpoznaje konfliktów między celami.

W psychologii motywacji szczególne znaczenie posiada również problem konfliktu celów. Jednostka może jednocześnie dążyć do rozwoju kariery, zachowania zdrowia, uczestniczenia w życiu rodzinnym i utrzymywania stabilności finansowej. Realizacja każdego z tych zamierzeń wymaga zasobów czasu, uwagi i energii, których dostępność jest ograniczona. Coaching powinien więc wspierać nie tylko formułowanie pojedynczych celów, lecz także rozpoznawanie ich wzajemnych zależności oraz kosztów alternatywnych. Rozwój jednej kompetencji nie zawsze stanowi uzasadnienie dla ograniczania pozostałych wymiarów życia.

W praktyce popularne pozostają kryteria SMART, które pomagają konkretyzować zamierzenia, lecz nie stanowią pełnej teorii motywacji ani uniwersalnego modelu rozwoju. Ich przydatność jest wysoka wtedy, gdy problem dotyczy jasno określonego działania i istnieją odpowiednie wskaźniki jego realizacji. Ograniczenia ujawniają się natomiast w odniesieniu do procesów eksploracyjnych, konfliktów wartości i przemian tożsamościowych, których znaczenie nie zawsze daje się przed rozpoczęciem pracy wyrazić za pomocą precyzyjnych wskaźników. W takich sytuacjach szczególnie użyteczne może być pojęcie celów kierunkowych, które pozwalają organizować działanie bez wymagania całkowitego zdefiniowania końcowego rezultatu. Osoba rozważająca zmianę zawodu może początkowo potrzebować rozpoznania własnych kompetencji, preferencji i warunków ekonomicznych, zanim ustali konkretny plan. Przedwczesne wymaganie szczegółowego celu mogłoby wówczas ograniczać eksplorację i sprzyjać podejmowaniu decyzji na podstawie niepełnych informacji.

Integracja refleksji aksjologicznej z doborem metody interwencji

Z perspektywy filozoficznej istotne jest rozróżnienie między celem instrumentalnym a wartością autoteliczną. Człowiek może rozwijać kompetencje, by osiągnąć konkretny rezultat, jednak sam efekt nie zawsze wyczerpuje znaczenie podejmowanego działania. W tradycji arystotelesowskiej pytanie o dobre życie dotyczy przede wszystkim jakości ludzkiej aktywności i zdolności do realizacji wartościowych form funkcjonowania.

W coachingu przekłada się to na konieczność rozpoznania, czy dany cel jest zgodny z szerszym rozumieniem własnego życia oraz czy środki prowadzące do jego realizacji nie stoją w sprzeczności z wartościami, którym miały służyć. Architektura celów powinna zatem łączyć precyzję operacyjną z refleksją aksjologiczną. Profesjonalista nie powinien narzucać klientowi określonej hierarchii wartości, lecz może wspierać go w badaniu spójności między deklarowanymi zamierzeniami, rzeczywistym działaniem a długofalowymi konsekwencjami. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj prawo do odpowiedzialnej rewizji celu, gdyż umiejętność rezygnacji z nieadekwatnych założeń może być przejawem dojrzałej samoregulacji.

Po rozpoznaniu problemu, uzgodnieniu ram współpracy i określeniu celu nadchodzi etap wyboru metod działania, które w danej sytuacji mają najlepsze uzasadnienie. W praktyce rynkowej wybór ten bywa zbyt często zdeterminowany wcześniejszym szkoleniem coacha, jego osobistymi preferencjami czy dominującą tradycją zawodową. Specjalista uformowany w nurcie poznawczo-behawioralnym skupi się na przekonaniach, przedstawiciel podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach na pożądanej przyszłości, a coach systemowy na relacjach organizacyjnych. Choć każda z tych perspektyw dostarcza wartościowych narzędzi, ich trafność nie wynika z samej przynależności do konkretnej szkoły.

Właściwym punktem wyjścia powinno być rozpoznanie hipotetycznego mechanizmu podtrzymującego trudność oraz ustalenie, jaka forma interwencji mogłaby odpowiedzialnie na ten mechanizm wpłynąć. Oznacza to poszukiwanie zgodności między naturą problemu, sposobem działania metody, kompetencjami profesjonalisty a preferencjami klienta. Nie jest to zadanie czysto techniczne, gdyż podobne zachowanie może wynikać z odmiennych przyczyn. Przykładowo, odkładanie zadania może być efektem unikania trudnych emocji, błędnej oceny czasu, braku kompetencji, konfliktu celów lub przeciążenia środowiskowego. Zastosowanie jednej, uniwersalnej metody mogłoby przynieść jedynie częściową poprawę, pozostawiając zasadnicze źródło problemu niezauważonym.

Integracja dowodów naukowych z relacyjnym bezpieczeństwem

Warto odwołać się tutaj do tradycji praktyki opartej na dowodach naukowych, której istotą jest integrowanie najlepszych dostępnych badań, wiedzy profesjonalnej oraz właściwości i preferencji klienta. Perspektywa ta nie oznacza automatycznego podporządkowania praktyki wynikowi pojedynczego eksperymentu; wymaga raczej krytycznej oceny jakości dowodów, zakresu ich przenoszalności i możliwości zastosowania wobec konkretnej osoby. Autor książki akcentuje

konieczność odróżnienia profesjonalnego wyboru metody od pułapki koncentracji na narzędziach, w której ulubione ćwiczenie coacha zostaje narzucone klientowi niezależnie od jego rzeczywistej sytuacji.

W naukach o decyzjach zagadnienie to można rozpatrywać poprzez teorię racjonalności ograniczonej Herberta Simona. Profesjonalista nie dysponuje nieograniczonym czasem i pełną wiedzą, dlatego musi podejmować decyzje na podstawie dostępnych informacji oraz możliwych do zastosowania procedur. Zdolność właściwego wyboru nie polega na rozważeniu wszystkich istniejących metod, lecz na takim uporządkowaniu procesu, aby najważniejsze alternatywy zostały rozpoznane, a decyzja posiadała możliwe do przedstawienia uzasadnienie. Kluczowa staje się umiejętność formułowania warunków, które skłoniłyby coacha do zmiany przyjętej strategii. Jeżeli podstawowym problemem klienta jest niewłaściwa organizacja działania, uzasadnione może okazać się wykorzystanie technik behawioralnych, intencji implementacyjnych i analizy warunków utrzymywania nawyków. Jeśli zaś zasadnicza trudność dotyczy sztywnych interpretacji prowadzących do unikania określonych sytuacji, przydatne mogą być odpowiednio dobrane narzędzia poznawczo-behawioralne. W przypadku konfliktu wartości właściwsza może być refleksja egzystencjalna lub wykorzystanie elementów coachingu akceptacji i zaangażowania.

Gdy problem pozostaje silnie zależny od organizacji pracy, niezbędne może być uwzględnienie perspektywy systemowej. Przedstawione zależności nie stanowią jednak uniwersalnego algorytmu doboru metody, lecz ilustrację rozumowania opartego na hipotetycznym mechanizmie zmiany. Istotne jest tutaj rozróżnienie między integracją teoretyczną a technicznym zestawianiem narzędzi.

Profesjonalista może korzystać z różnych podejść, ale powinien umieć wyjaśnić, dlaczego konkretna metoda odpowiada określonemu problemowi i jakie rezultaty pozwoliłyby ocenić jej przydatność. Łączenie technik nie gwarantuje wyższej skuteczności, ponieważ poszczególne interwencje mogą być redundantne, wzajemnie sprzeczne albo nadmiernie obciążające klienta. Integracja zyskuje wartość dopiero wtedy, gdy zwiększa adekwatność procesu i pozostaje zgodna z dostępnymi dowodami. Można w tym miejscu wykorzystać model decyzji Bayesowskiej, rozumiany jako ogólna logika aktualizowania przekonań w świetle nowych informacji. Coach może początkowo uznawać określony mechanizm za prawdopodobny, lecz kolejne doświadczenia klienta mogą zwiększać lub zmniejszać wiarygodność pierwotnej hipotezy.

Jeżeli interwencja ukierunkowana na organizację czasu nie przynosi oczekiwanej zmiany, należy rozważyć, czy problem rzeczywiście dotyczy planowania, czy też zasadniczą rolę odgrywają inne czynniki. Nie wymaga to formalnego stosowania rachunku prawdopodobieństwa w każdej sesji; istotna pozostaje postawa poznawcza, w której hipotezy podlegają rewizji zamiast automatycznego potwierdzania. Podejście takie pozwala również rozpoznać znaczenie preferencji klienta.

Człowiek może nie akceptować określonej techniki, ponieważ jest ona niezgodna z jego sposobem komunikacji, wartościami lub wcześniejszym doświadczeniem. Nie oznacza to, że każda preferencja powinna automatycznie wyznaczać metodę, zwłaszcza jeśli klient oczekuje interwencji nieuzasadnionej naukowo albo wykraczającej poza kompetencje profesjonalisty. Konieczne pozostaje jednak uwzględnienie preferencji jako jednego z warunków realnej współpracy, a nie przeszkody, którą należy przezwyciężyć w imię zachowania czystości określonego modelu.

Skuteczność procesu coachingowego zależy nie tylko od wyboru technik, lecz także od jakości relacji umożliwiającej ich wykorzystanie. Przymierze robocze, rozumiane zgodnie z tradycją Edwarda Bordina jako porozumienie dotyczące celów, zadań i więzi, stanowi ważny przedmiot badań nad relacjami profesjonalnymi. W coachingu jego znaczenie polega na tworzeniu warunków, w których klient może otwarcie przedstawiać własne doświadczenie, kwestionować interpretacje i uczestniczyć w określaniu kierunku pracy. Nie należy jednak utożsamiać dobrej relacji z brakiem napięć, ponieważ odpowiedzialna refleksja może wymagać konfrontowania sprzeczności i podejmowania tematów emocjonalnie trudnych.

W psychologii społecznej istotną rolę odgrywa koncepcja bezpieczeństwa psychologicznego, rozwijana między innymi przez Amy Edmondson w badaniach nad zespołami. Odnosi się ona do przekonania, że podejmowanie określonego ryzyka interpersonalnego, takiego jak przyznawanie się do błędów, zadawanie pytań czy przedstawianie odmiennych opinii, nie prowadzi automatycznie do negatywnych konsekwencji społecznych. Koncepcji tej nie należy bezpośrednio utożsamiać z relacją coachingową, ale pozwala ona wyjaśnić, dlaczego możliwość swobodnego ujawniania wątpliwości ma kluczowe znaczenie dla uczenia się. W profesjonalnym coachingu bezpieczeństwo nie oznacza bezwarunkowego potwierdzania wszystkich przekonań klienta. Obejmuje raczej przewidywalność zachowania coacha, szacunek dla osoby, przejrzystość granic oraz możliwość krytycznego dialogu bez nieuzasadnionego zawstydzania. Klient może zostać zaproszony do rozważenia trudnego argumentu, ale powinien zachowywać prawo do jego odrzucenia. Coach może przedstawiać własne obserwacje, lecz powinien odróżniać je od ustaleń naukowych i nie przypisywać im statusu niepodważalnej diagnozy.

Kompetencja komunikacyjna jako elastyczne stosowanie narzędzi w ramach szerszej architektury procesu

Kluczową rolę odgrywają kompetencje komunikacyjne, których naukowe podstawy tkwią w badaniach nad aktywnym słuchaniem, pragmatyką językową i psychologią dialogu. Parafraza pomaga weryfikować rozumienie wypowiedzi, pytania otwarte poszerzają zakres eksploracji, a odpowiednio wykorzystana cisza stwarza przestrzeń do refleksji. Nie można jednak zakładać, że każda technika działa tak samo w każdej sytuacji. Nadmierne parafrazowanie może prowadzić do sztuczności interakcji, a ciągłe zadawanie pytań pogłębiających bywa dla klienta zbyt obciążające. Kompetencja polega zatem na adekwatnym doborze narzędzi, a nie na maksymalizowaniu częstotliwości ich stosowania. Istotnym punktem odniesienia jest model GROW, rozwijany w tradycji Johna Whitmore'a, Grahama Alexandra i Alana Fine'a.

Jego podstawowa struktura obejmuje określenie celu (Goal), rozpoznanie rzeczywistości (Reality), analizę możliwości (Options) oraz ustalenie działania i zobowiązania (Will lub Way Forward). Model ten dostarcza przejrzystej ramy organizowania rozmowy, co jest szczególnie użyteczne przy problemach wymagających przejścia od ogólnej intencji do konkretnego działania. Nie stanowi on jednak pełnej teorii ludzkiej zmiany ani nie określa samodzielnie sposobu postępowania w obliczu złożonych trudności emocjonalnych, konfliktów wartości czy barier instytucjonalnych. Niezbędne jest zatem rozróżnienie między strukturą sesji a architekturą całego procesu.

Model GROW pomaga uporządkować konkretną rozmowę, ale nie zastępuje rozpoznania problemu, kontraktowania, oceny ryzyka, superwizji czy ewaluacji długofalowej. W praktyce jedna sesja może dotyczyć jedynie niewielkiego elementu szerszego procesu, a jej rezultatem nie zawsze musi być natychmiastowe podjęcie działania. Czasem najbardziej uzasadnionym efektem będzie rozpoznanie konfliktu celów, uzyskanie dodatkowych informacji lub odpowiedzialne odroczenie decyzji. Z perspektywy teorii uczenia się kluczowa jest tutaj refleksja nad doświadczeniem. David Kolb wskazywał na relację pomiędzy konkretnym doświadczeniem, refleksyjną obserwacją, konceptualizacją a eksperymentowaniem. Podejście to pozwala rozumieć sesję coachingową jako element szerszego procesu uczenia się, w którym rozmowa nie jest celem samym w sobie, lecz narzędziem do opracowania doświadczeń i przygotowania działań w rzeczywistym środowisku. Nie oznacza to jednak konieczności mechanicznego przechodzenia przez wszystkie etapy w każdej sesji – ich znaczenie zależy od rodzaju problemu i aktualnych potrzeb klienta.

Ważne uzupełnienie stanowi teoria uczenia się transformacyjnego Jacka Mezirowa, która wskazuje na możliwość krytycznej rewizji ram interpretacyjnych, za pomocą których jednostka rozumie własne doświadczenie. Coaching może prowadzić do zmiany sposobu organizowania działań, ale w innych sytuacjach umożliwia głębszą rekonstrukcję przekonań dotyczących własnej roli, wartości i relacji społecznych.

Adaptacja tempa pracy i most między intencją a działaniem

Procesy te wymagają odmiennego horyzontu czasowego i nie powinny być oceniane wyłącznie przez liczbę zadań zrealizowanych pomiędzy sesjami. Z perspektywy psychologii poznawczej szczególnego znaczenia nabiera obciążenie pamięci roboczej; człowiek podejmujący refleksję nad emocjonalnie ważnym problemem może mieć ograniczoną zdolność do jednoczesnego analizowania wielu informacji.

Coach powinien zatem dbać o przejrzystość rozmowy, rozpoznawać momenty przeciążenia i umożliwiać odpowiednie porządkowanie wniosków. Nie oznacza to konieczności upraszczania wszystkich problemów, lecz świadome dostosowywanie tempa i struktury pracy do aktualnej zdolności ich przetwarzania. Istotne pozostaje uwzględnienie neuroróżnorodności oraz odmiennych preferencji komunikacyjnych. Niektórzy klienci mogą potrzebować bardziej przewidywalnej struktury sesji, inni zaś preferować swobodną eksplorację. Część osób może wymagać pisemnego podsumowania, materiału wizualnego lub dodatkowego czasu na sformułowanie odpowiedzi.

Profesjonalne dostosowanie powinno wynikać z rzeczywistych potrzeb, a nie ze stereotypowego przypisywania określonych preferencji wszystkim osobom należącym do jednej kategorii diagnostycznej. Zasadniczym wymogiem pozostaje tworzenie relacji umożliwiającej uczenie się bez nieuprawnionego przejmowania przez coacha kontroli nad interpretacją doświadczenia klienta. Profesjonalista może wspierać jakość rozumowania, wskazywać niespójności i proponować sposoby analizy, lecz powinien zachowywać świadomość, że osobiste znaczenie sytuacji nie jest całkowicie dostępne zewnętrznemu obserwatorowi. Właśnie dlatego przymierze robocze posiada wymiar epistemiczny: umożliwia wspólne rozpoznawanie problemu przy zachowaniu odrębności perspektyw i odpowiedzialności.

Przenoszenie refleksji do działania wiąże się z kwestią intencji implementacyjnych, nawyków oraz ekologiczna trafność zmiany. Jednym z najtrudniejszych etapów procesu coachingowego pozostaje

przekształcanie refleksji w rzeczywiste działanie. Człowiek może trafnie rozpoznać problem, sformułować wartościowy cel i uzyskać przekonujące wyjaśnienie własnych trudności, a mimo to nie wprowadzać planowanych zmian. Zjawisko to należy rozpatrywać w świetle badań nad luką między intencją a zachowaniem, która stanowi jedno z centralnych zagadnień psychologii zdrowia, motywacji i samoregulacji. Sama deklaracja zamiaru nie jest wystarczającym warunkiem jego urzeczywistnienia, szczególnie gdy działanie wymaga konfrontacji z nieprzyjemnymi emocjami, zmiany utrwalonych nawyków lub przełamania barier środowiskowych. Ważnym narzędziem pozostają intencje implementacyjne Petera Gollwitzera, polegające na łączeniu określonej sytuacji z wcześniej wybranym działaniem. Ich znaczenie tkwi w zmniejszaniu niepewności dotyczącej momentu i sposobu realizacji zamiaru. Osoba może ogólnie planować rozwijanie kompetencji komunikacyjnych, jednak bardziej operacyjna strategia wskazuje, w jakiej konkretnie sytuacji jakie zachowanie zamierza podjąć. Nie oznacza to, że każda intencja implementacyjna prowadzi do wykonania działania; jej skuteczność zależy od wykonalności planu, właściwości zadania, rzeczywistej motywacji i warunków środowiskowych.

Równowaga między automatyzacją nawyków a refleksyjnym działaniem w rzeczywistym kontekście

Szczególnie interesująca jest teoria nawyków rozwijana w badaniach Wendy Wood i jej współpracowników. Powtarzalne zachowania mogą stopniowo wiązać się z konkretnymi sygnałami sytuacyjnymi, przez co ich wykonanie staje się mniej zależne od każdorazowej deliberacji. W coachingu uzasadnia to pracę nad organizacją środowiska i stabilizowaniem korzystnych procedur, jednak nie powinno prowadzić do sprowadzania wszystkich problemów wyłącznie do trudności z utrwalaniem nawyków. W sytuacjach wymagających twórczego rozumowania, negocjowania wartości czy reagowania na zmienne warunki, nadmierna automatyzacja może bowiem ograniczać elastyczność działania.

W koncepcji samoregulacji Carvera i Scheiera kluczowy jest mechanizm porównywania aktualnego stanu z określonym standardem oraz podejmowania działań zmniejszających rozpoznaną rozbieżność. Model ten wyjaśnia funkcję informacji zwrotnej i monitorowania postępów, ale wymaga uzupełnienia o analizę samego standardu. Jeśli cel został zdefiniowany nierealistycznie lub w sposób sprzeczny z wartościami jednostki, intensywne monitorowanie może zwiększać obciążenie emocjonalne zamiast wspierać rozwój. Z perspektywy teorii motywacji istotne jest zatem odróżnienie odpowiedzialności za działanie od nadmiernej presji samokontroli. Regularna

weryfikacja postępów pomaga w realizacji zamierzeń, lecz jej skuteczność zależy od sposobu interpretowania niepowodzeń.

Osoba traktująca każde odstępstwo od planu jako dowód osobistej słabości może doświadczać narastającego samokrytycyzmu. Profesjonalny coaching powinien wspierać zdolność analizowania przyczyn porażki bez automatycznego przypisywania im znaczenia moralnego. W tym kontekście warto przywołać teorię atrybucji Bernarda Weinera: sposób wyjaśniania sukcesów i niepowodzeń bezpośrednio wpływa na emocje, oczekiwania i gotowość do dalszego działania. Człowiek może przypisywać porażkę trwałemu brakowi zdolności, niedostatecznemu wysiłkowi, niewłaściwej strategii lub trudnym warunkom zewnętrznym.

Każda z tych interpretacji niesie odmienne konsekwencje dla motywacji. Profesjonalista powinien jednak unikać mechanicznego przekonania, że przypisywanie rezultatów czynnikom wewnętrznym jest zawsze korzystne. Trafność wyjaśnienia jest ważniejsza niż jego doraźny efekt motywacyjny. Zasadniczą rolę odgrywa tu ekologiczna trafność interwencji, czyli stopień, w jakim wypracowane rozwiązania odpowiadają rzeczywistym warunkom codziennego działania. Strategia funkcjonująca doskonale podczas spokojnej rozmowy może okazać się trudna do zastosowania w sytuacji presji czasu, konfliktu interesów lub niedoboru zasobów.

Dlatego kluczowym elementem coachingu jest projektowanie eksperymentów behawioralnych realizowanych w rzeczywistym środowisku klienta, z uwzględnieniem bezpieczeństwa, możliwości odwrócenia działania i jego potencjalnych następstw. Nie każdy eksperyment musi jednak być bezpośrednią próbą zmiany zachowania. W niektórych przypadkach bardziej uzasadnione jest zebranie dodatkowych informacji, przeprowadzenie rozmowy konsultacyjnej lub obserwacja procesu bez natychmiastowej ingerencji – szczególnie gdy decyzja może wiązać się z wysokimi kosztami ekonomicznymi, prawnymi lub relacyjnymi. Profesjonalne wspieranie sprawczości nie polega na podejmowaniu działania za wszelką cenę, lecz na umożliwieniu odpowiedzialnej oceny jego warunków.

W tym miejscu można zastosować koncepcję małych, odwracalnych eksperymentów znanych z teorii uczenia się organizacyjnego. Zamiast natychmiastowej i nieodwracalnej reorganizacji, klient może sprawdzić ograniczoną zmianę w komunikacji, delegowaniu odpowiedzialności lub organizacji pracy, a następnie przeanalizować jej efekty.

Ewaluacja procesu jako mechanizm korygowania interwencji

Wartość takiego podejścia tkwi w możliwości pozyskiwania danych o rzeczywistym funkcjonowaniu systemu, co ogranicza ryzyko podejmowania decyzji opartych wyłącznie na niezweryfikowanych założeniach. Kluczowe jest tutaj rozróżnienie między rezultatem działania a wiedzą, którą przynosi samo jego podjęcie. Eksperyment może nie przynieść zamierzonego efektu, a jednocześnie dostarczyć informacji pozwalających na lepszą konceptualizację problemu. W dojrzałym procesie coachingowym niepowodzenie nie musi być zatem interpretowane jako całkowita porażka, o ile pozwala rozpoznać rzeczywiste ograniczenia i odpowiedzialnie skorygować strategię. Nie oznacza to jednak, że każde niepowodzenie można uznać za sukces poznawczy. Ocena wymaga bowiem ustalenia, czy uzyskana informacja rzeczywiście zmienia możliwości dalszego działania.

Monitorowanie procesu, informacja zwrotna i ewaluacja jako mechanizmy korygowania interwencji

Profesjonalny coaching powinien obejmować systematyczne rozpoznawanie zmian zachodzących zarówno w realizacji uzgodnionych celów, jak i w jakości samej współpracy. W praktyce wymaga to odróżnienia ewaluacji procesu od oceny jego końcowych rezultatów. Pierwsza dotyczy sposobu prowadzenia interwencji, jakości przymierza roboczego, adekwatności metod oraz pojawiających się trudności. Druga skupia się na stopniu realizacji celów, trwałości zmiany i jej wpływie na funkcjonowanie klienta. Oba poziomy są ze sobą powiązane, lecz nie są tożsame: poprawnie przeprowadzony proces może nie przynieść oczekiwanego rezultatu z powodu czynników zewnętrznych, a korzystny wynik może wystąpić mimo istotnych błędów profesjonalnych. Z perspektywy teorii kontroli szczególne znaczenie ma informacja zwrotna, która umożliwia porównanie stanu aktualnego z przyjętym standardem. Jej wartość zależy jednak od wiarygodności pomiaru, sposobu interpretacji rozbieżności oraz możliwości wprowadzania korekt.

Zbyt częste monitorowanie może nadmiernie obciążać poznawczo, podczas gdy zbyt rzadkie utrudnia dostrzeżenie zmian i potencjalnych zagrożeń. Właściwa częstotliwość powinna zatem wynikać z charakteru celu i przewidywanego tempa zmiany, a nie z uniwersalnego harmonogramu stosowanego niezależnie od problemu. Istotne są tutaj metody oceny realizacji celów, omówione w poprzedniej części. Skalowanie postępów może pomagać w porządkowaniu oczekiwań i wyników, ale wymaga wcześniejszego określenia standardów oceny. Jeśli poziomy realizacji są modyfikowane dopiero po poznaniu rezultatu, pojawia się ryzyko retrospektywnego dopasowywania kryteriów sukcesu. Z drugiej strony całkowita sztywność pomiaru może uniemożliwiać rozpoznanie wartościowej rewizji celu. Dojrzała ewaluacja powinna więc oddzielać realizację pierwotnego zamierzenia od uzasadnionej zmiany hierarchii priorytetów. Szczególnego znaczenia nabiera

psychometria zmiany. Narzędzie stosowane przed i po interwencji powinno posiadać odpowiednie właściwości pomiarowe, a uzyskana różnica wymaga interpretacji uwzględniającej błąd pomiaru i naturalną zmienność badanego konstruktu. Nie można utożsamiać każdej różnicy liczbowej z rzeczywistą zmianą psychologiczną. Jednocześnie brak istotnej zmiany w konkretnym kwestionariuszu nie przesądza o braku korzyści z interwencji, jeśli jej zasadnicze rezultaty dotyczyły innych obszarów funkcjonowania.

Wielowymiarowa ewaluacja jakości relacji i dynamiki zmian

Kluczowa jest również ocena jakości przymierza roboczego. Badania nad coachingiem wskazują na dodatnią współzależność jakości relacji z określonymi rezultatami, choć nie rozstrzygają w pełni przyczynowego charakteru tej zależności. W praktyce monitorowanie przymierza pomaga rozpoznawać nieporozumienia dotyczące celów i metod oraz wcześnie identyfikować trudności relacyjne. Nie powinno ono jednak sprowadzać się do wymuszania na kliencie regularnego potwierdzania, że jest zadowolony z coacha; taka procedura mogłaby paradoksalnie osłabić szczerość informacji zwrotnej.

Szczególnie interesująca pozostaje możliwość wykorzystywania pomiarów powtarzanych, które pozwalają analizować trajektorię zmiany zamiast porównywać jedynie wynik początkowy i końcowy. Klient może doświadczać początkowej poprawy, następnie okresowego pogorszenia i późniejszej stabilizacji. Taka dynamika może wynikać z natury procesu uczenia się, zmiany warunków środowiskowych lub niewłaściwego doboru interwencji. Sama obserwacja trajektorii nie rozstrzyga o przyczynach, ale umożliwia formułowanie bardziej precyzyjnych hipotez niż pojedynczy pomiar końcowy. Nie należy przy tym zakładać, że wszystkie procesy rozwojowe przebiegają monotonicznie.

Uczenie się nowej kompetencji może początkowo zwiększać świadomość błędów, co prowadzi do przejściowego spadku subiektywnej oceny sprawności. Z kolei szybka poprawa samopoczucia bywa wynikiem początkowego entuzjazmu, którego trwałość wymaga dalszej weryfikacji. Profesjonalna ewaluacja powinna więc uwzględniać tempo i charakter zmiany oraz możliwość występowania rezultatów opóźnionych. W tym miejscu szczególne znaczenie posiada również analiza potencjalnych efektów niepożądanych.

Coaching może prowadzić do wzrostu napięcia w relacjach zawodowych, nasilenia samokrytycyzmu lub podejmowania decyzji wykraczających poza rzeczywiste możliwości klienta. Nie każde trudne

doświadczenie stanowi jednak dowód szkodliwości procesu, gdyż rozwój często wymaga konfrontacji z niepewnością i zmiany dotychczasowych sposobów działania. Zasadniczym zadaniem pozostaje rozpoznawanie proporcjonalności ryzyka, możliwości zapobiegania szkodom oraz uzasadnienia dalszej interwencji. Ważne jest również odróżnienie niepowodzenia wynikającego z niewłaściwej metody od sytuacji, w której rzeczywiste ograniczenia środowiskowe uniemożliwiają osiągnięcie celu. Jeśli klient rozwija kompetencje negocjacyjne, ale druga strona konsekwentnie odmawia rozmowy, brak porozumienia nie musi świadczyć o niedostatecznym rozwoju jego umiejętności.

Możliwe jest natomiast, że pierwotny cel został sformułowany w sposób nadmiernie zależny od zachowania innych osób. W takim przypadku odpowiedzialna korekta może polegać na redefinicji rezultatów pozostających w zakresie rzeczywistej sprawczości klienta. W ocenie procesu należy zatem stosować zasadę wieloźródłowości informacji, uwzględniając subiektywne doświadczenie uczestnika, obserwowalne zachowania oraz właściwe dane środowiskowe. Nie oznacza to jednak uprawnienia do nieograniczonego gromadzenia danych od osób trzecich. Zakres pozyskiwania informacji powinien wynikać z celu i prawnej podstawy ich przetwarzania, a w relacjach organizacyjnych szczególnej ochronie podlega niezależność klienta od nieuprawnionej kontroli sponsora.

Superwizja jako mechanizm refleksyjnej kontroli jakości

Superwizja i refleksyjna odpowiedzialność jako mechanizm drugiego poziomu kontroli jakości

Profesjonalny proces coachingowy wymaga nie tylko monitorowania rezultatów klienta, lecz także systematycznej oceny sposobu działania samego coacha. W tym miejscu szczególnego znaczenia nabiera superwizja, rozumiana jako uporządkowana przestrzeń krytycznej refleksji nad praktyką, relacją profesjonalną, doborem metod i możliwymi konfliktami interesów. Jej rola wykracza poza kontrolę zgodności z kodeksem etycznym; obejmuje ona również rozwijanie zdolności konceptualizacji przypadków, rozpoznawanie własnych ograniczeń oraz korygowanie błędnych interpretacji. W klasycznym ujęciu Inskipp i Proctora superwizja pełni funkcje normatywną, formatywną i wspierającą.

Pierwsza z nich dotyczy jakości i odpowiedzialności zawodowej, druga rozwoju kompetencji, a trzecia – emocjonalnych i relacyjnych kosztów profesjonalnego działania. W kontekście proponowanej architektury procesowej wszystkie trzy funkcje pozostają istotne, gdyż trafność interwencji zależy zarówno od wiedzy specjalisty, jak i od jego zdolności do utrzymywania odpowiednich granic oraz rozpoznawania wpływu własnych doświadczeń na interpretację sytuacji

klienta. Szczególnie cenna jest refleksja nad błędami poznawczymi coacha. Profesjonalista może bowiem selektywnie interpretować informacje w poszukiwaniu potwierdzenia własnej teorii, nadmiernie ufać konkretnej metodzie lub przypisywać klientowi motywacje, które nie znajdują dostatecznego uzasadnienia w faktach. Superwizja pomaga identyfikować takie wzorce, choć sama nie gwarantuje całkowitej neutralności – superwizor również pozostaje podatny na błędy atrybucji, wpływ autorytetu czy selektywność poznawczą.

W tym miejscu warto przywołać Model Siedmiu Oczu Hawkinsa i Shoheta, który pozwala analizować proces z perspektywy klienta, interwencji, relacji coachingowej, doświadczeń coacha, relacji superwizyjnej, reakcji superwizora oraz szerszego kontekstu systemowego. Wartość tego modelu polega na poszerzaniu zakresu refleksji i ograniczaniu ryzyka przypisywania wszystkich trudności jednej osobie. Nie należy go jednak traktować jako procedury diagnostycznej o automatycznie potwierdzonej trafności, lecz jako strukturę ułatwiającą formułowanie i krytyczną analizę hipotez.

Z perspektywy teorii uczenia się kluczowe znaczenie posiada podwójna pętla uczenia się Chrisa Argyrisa. Coach może poprawiać sposób wykonywania dotychczasowych czynności, zachowując pierwotne cele i założenia, ale może również zakwestionować samą konceptualizację problemu. Jeśli kolejne interwencje nie przynoszą zmiany, właściwą reakcją nie musi być zwiększanie ich intensywności. Konieczne może okazać się rozpoznanie, że przyjęta teoria zmiany była błędna lub że problem wykracza poza zakres coachingu.

Równie istotna jest zdolność identyfikowania konfliktów lojalnościowych. Coach pracujący w organizacji może odczuwać presję związaną z oczekiwaniami sponsora, a jego zależność ekonomiczna może wpływać na interpretację zachowań klienta. Superwizja pomaga rozpoznawać takie sytuacje, lecz nie zastępuje przejrzystych zasad kontraktowania ani odpowiedzialności za konkretne decyzje. W przypadku poważnej rozbieżności interesów konieczne może być ponowne uzgodnienie warunków współpracy, jej zawieszenie lub zakończenie.

Współczesne standardy ICF akcentują rozwój refleksyjnej praktyki, świadomość uprzedzeń i kontekstu, dbałość o dobrostan oraz korzystanie z zewnętrznego wsparcia w razie potrzeby. Nie oznacza to jednak, że każda forma superwizji jest bezwzględnym obowiązkiem ustawowym wszystkich osób świadczących usługi coachingowe w Polsce; należy odróżniać wymagania systemów akredytacyjnych i rekomendacje profesjonalne od obowiązków wynikających z prawa.

Z perspektywy epistemologicznej superwizja jawi się zatem jako mechanizm drugiego poziomu kontroli jakości. Pierwszy poziom obejmuje ocenę procesu przez pryzmat klienta i bezpośrednich rezultatów interwencji. Drugi odnosi się do rozumowania profesjonalisty, jakości przyjętych

hipotez i sposobu wykorzystywania wiedzy. Oba poziomy wzajemnie się uzupełniają, choć ich integracja wymaga ścisłej ochrony poufności i świadomości granic interpretacyjnych.

Odpowiedzialne zakończenie procesu jako fundament autonomii klienta

Odpowiedzialne zakończenie współpracy. Trwałość uczenia się, transfer kompetencji i prawo do samodzielności

Zakończenie procesu coachingowego nie powinno być traktowane wyłącznie jako moment wyczerpania liczby sesji czy formalnego potwierdzenia realizacji celu. To odrębny etap profesjonalnej interwencji, którego znaczenie wynika z konieczności przeniesienia odpowiedzialności za dalszy rozwój na klienta. Z perspektywy psychologii uczenia się kluczowe jest rozpoznanie, czy uczestnik procesu rzeczywiście rozwinął kompetencje umożliwiające samodzielne funkcjonowanie, czy jedynie korzystał z zewnętrznej struktury podtrzymywanej przez regularne spotkania. W teorii samostanowienia Deciego i Ryana zasadnicze znaczenie ma autonomiczna regulacja zachowania, która nie wymaga nieustannego zewnętrznego przypominania, kontroli i wzmacniania. Nie oznacza to całkowitej rezygnacji z pomocy innych; dojrzała autonomia obejmuje bowiem zdolność świadomego korzystania ze wsparcia, o ile nie przekształca się ona w trwałą zależność od jednej relacji profesjonalnej.

Coaching uznaje się za wartościowy rozwojowo, jeśli zwiększa zdolność klienta do samodzielnego rozpoznawania problemów, wyboru strategii i oceny konsekwencji własnych działań. Istotną rolę odgrywa tu transfer uczenia się, rozumiany jako możliwość wykorzystania zdobytych kompetencji w sytuacjach innych niż te, w których były one pierwotnie rozwijane. Psychologia edukacyjna i organizacyjna od dawna wskazuje na problem ograniczonego przenoszenia rezultatów szkoleń do rzeczywistego środowiska działania – zdarza się, że człowiek poprawnie wykonuje ćwiczenia podczas sesji, lecz nie korzysta z nabytych umiejętności w obliczu konfliktu, presji czasu czy niepewności. Dlatego zakończenie procesu powinno obejmować refleksję nad warunkami przyszłego wykorzystania kompetencji, możliwymi przeszkodami i sposobem samodzielnego reagowania na trudności. Z perspektywy teorii kontroli Carvera i Scheiera kluczowa jest zdolność podtrzymywania procesów samoregulacyjnych po ustaniu zewnętrznego monitorowania.

Klient powinien potrafić rozpoznawać rozbieżności między zamierzeniem a rzeczywistym zachowaniem, oceniać przyczyny trudności i odpowiedzialnie korygować strategię. Nie oznacza to jednak, że wszystkie cele muszą zostać osiągnięte przed zamknięciem coachingu; w pewnych

sytuacjach najważniejszym rezultatem może być właśnie nabycie zdolności do samodzielnego kontynuowania pracy. Warto tu rozróżnić zakończenie relacji profesjonalnej od zamknięcia procesu rozwojowego – człowiek uczy się przez całe życie, a kompetencje ewoluują w odpowiedzi na nowe doświadczenia.

Profesjonalny coaching powinien zatem unikać obietnicy całkowitego rozwiązania wszystkich przyszłych problemów. Jego zadaniem jest wspieranie konkretnej zmiany oraz rozwijanie zdolności radzenia sobie z kolejnymi wyzwaniami, a nie ustanawianie permanentnej potrzeby pozostawania w relacji z coachem. Należy również rozpoznawać sytuacje, w których zakończenie współpracy wynika z braku skuteczności lub zmiany warunków jej prowadzenia. Jeśli kolejne interwencje nie przynoszą rezultatów, a dostępne dane nie uzasadniają dalszego stosowania tych samych metod, kontynuacja procesu może być nieodpowiedzialna. Profesjonalista powinien wówczas umożliwić rzetelną ocenę dotychczasowej pracy, rozważyć alternatywne formy wsparcia i zachować przejrzystość co do powodów zakończenia współpracy. Niepowodzenie interwencji nie może być automatycznie przypisywane brakowi zaangażowania klienta. Z perspektywy etycznej szczególnego znaczenia nabiera w tym momencie umiejętność rozpoznawania zależności relacyjnej, gdyż coach może stać się dla klienta zbyt silnym źródłem informacji zwrotnej, potwierdzania decyzji i wsparcia emocjonalnego.

Profesjonalne zakończenie procesu wspiera autonomię klienta

Taka relacja może mieć korzystne znaczenie w okresie intensywnej zmiany, jednak jej nieuzasadnione przedłużanie może ograniczać autonomię. Profesjonalne zakończenie powinno zatem umożliwić klientowi ocenę własnych kompetencji, rozpoznanie dostępnych zasobów i świadome określenie sposobów dalszego działania. Ważnym elementem pozostaje także dokumentowanie rezultatów w zakresie odpowiadającym charakterowi procesu. Podsumowanie może obejmować pierwotnie uzgodnione cele, rzeczywiście podjęte działania, zaobserwowane zmiany oraz dalsze potrzeby rozwojowe.

Nie powinno ono jednak przyjmować postaci nieuprawnionej diagnozy osobowości ani zawierać interpretacji wykraczających poza dostępne dane. W przypadku coachingu organizacyjnego konieczne pozostaje również przestrzeganie zasad poufności i wcześniej uzgodnionego zakresu informacji przekazywanych sponsorowi. Z perspektywy metodologicznej szczególnie wartościowe może być zaplanowanie odroczonej oceny rezultatów, która pozwala ustalić, czy uzyskana zmiana utrzymuje się po zakończeniu regularnych spotkań.

Nie musi to oznaczać obowiązkowego przedłużania kontraktu; może przyjmować postać ograniczonego pomiaru kontrolnego lub dobrowolnej refleksji nad wykorzystaniem kompetencji po upływie określonego czasu. Sposób takiej ewaluacji powinien być wcześniej uzgodniony, odpowiednio uzasadniony i zgodny z zasadami ochrony danych. Zakończenie współpracy stanowi zatem ważny sprawdzian aksjologicznego charakteru coachingu. Jeżeli celem procesu jest wspieranie ludzkiej sprawczości, jego sukces nie może być utożsamiany z trwałym podporządkowaniem klienta profesjonalnemu autorytetowi. Właściwym rezultatem pozostaje zwiększenie zdolności osoby do odpowiedzialnego organizowania własnego działania oraz rozpoznawania sytuacji, w których potrzebuje dalszego wsparcia.

Przenosząc te rozważania na grunt polskiej praktyki zastosowania i konceptualizacji problemu w warunkach niepewności ekonomicznej i organizacyjnej, przedstawiona architektura procesowa wymaga sprawdzenia jej przydatności analitycznej wobec problemów charakterystycznych dla zróżnicowanego polskiego rynku pracy. Szczególnie interesujące pozostają sytuacje, w których formalna niezależność zawodowa współistnieje z istotną zależnością ekonomiczną, a indywidualna odpowiedzialność za realizację celów pozostaje powiązana z warunkami ustalanymi przez inne podmioty. Dla zilustrowania problemu autor posługuje się hipotetycznym przypadkiem osoby prowadzącej jednoosobową działalność gospodarczą, świadczącej usługi przede wszystkim na rzecz jednego kontrahenta i doświadczającej trudności z organizacją czasu oraz określaniem granic współpracy. Przykład ma charakter analityczny i nie stanowi opisu rzeczywistego klienta ani dowodu skuteczności proponowanej interwencji.

Na poziomie początkowej narracji osoba może przedstawiać problem jako brak samodyscypliny, trudność z odmawianiem dodatkowych zadań i niewystarczającą motywację do rozwoju własnej działalności. Coach działający wyłącznie w modelu indywidualnej efektywności mógłby skoncentrować się na planowaniu czasu, wyznaczaniu ambitniejszych celów i utrwalaniu zachowań zwiększających wydajność.

Integracja kontekstu instytucjonalnego i odpowiedzialność w dobie AI

Taka interwencja może być użyteczna, lecz nie rozstrzyga o rzeczywistych przyczynach trudności. Analiza poznawcza może ujawnić przekonania o konieczności ciągłego potwierdzania własnej wartości poprzez dyspozycyjność, natomiast perspektywa emocjonalna może wskazać na lęk przed utratą kontraktu, który rzutuje na podejmowane decyzje.

Teoria samostanowienia pozwala rozpoznać, czy konkretne działania wynikają z autonomicznej identyfikacji z celami, czy przede wszystkim z zewnętrznej presji ekonomicznej. Z kolei analiza instytucjonalna umożliwia ustalenie rzeczywistego zakresu swobody w negocjowaniu warunków współpracy oraz stopnia, w jakim zależy on od koncentracji przychodów i dostępności alternatywnych klientów. Model CIBART pozwala dodatkowo uporządkować problem relacji z kontrahentem: konflikt może dotyczyć rozbieżności między oczekiwaniami co do dyspozycyjności a możliwościami wykonawcy; tożsamość może obejmować napięcie między rozumieniem siebie jako przedsiębiorcy a doświadczeniem zależności od jednego zleceniodawcy. Granice odnoszą się tu do zakresu obowiązków i dostępności czasowej, autorytet do sposobu podejmowania decyzji, rola do wzajemnych oczekiwań stron, a zadanie do rzeczywistej treści i kryteriów wykonania pracy. Każdy z tych wymiarów dostarcza materiału do formułowania hipotez, ale nie przesądza automatycznie o ich prawdziwości.

W takim przypadku kontrakt coachingowy powinien wyraźnie określać, czy przedmiotem procesu pozostaje rozwój samoregulacji, przygotowanie do negocjacji, analiza celów zawodowych czy inny uzgodniony problem. Nie powinien natomiast obejmować wiążących ocen prawnych dotyczących stosunku zatrudnienia, o ile profesjonalista nie posiada odpowiednich kompetencji; w razie ujawnienia kwestii wymagających analizy prawnej zasadne jest skierowanie klienta do specjalisty. Architektura celów powinna również uwzględniać zależność rezultatów od zachowania kontrahenta. Klient może postanowić przygotować propozycję nowych warunków współpracy, rozpoznać alternatywne źródła przychodów lub rozwinąć kompetencje komunikacyjne, jednak nie powinien otrzymywać zapewnienia, że sama zmiana przekonań czy wzrost asertywności zagwarantują akceptację jego propozycji przez drugą stronę.

Właściwym przedmiotem pracy pozostają decyzje i działania leżące w zakresie sprawczości klienta. Z punktu widzenia ewaluacji należy odróżnić poprawę kompetencji negocjacyjnych od rzeczywistej zmiany warunków kontraktowych. Można lepiej przygotować się do rozmowy i precyzyjniej argumentować, a mimo to nie uzyskać oczekiwanych ustępstw. Interwencja może zatem przynieść rezultat rozwojowy bez osiągnięcia zamierzeń ekonomicznych. Z drugiej strony korzystna zmiana warunków współpracy może wynikać z czynników niezwiązanych z coachingiem, np. ze zmiany sytuacji rynkowej. Przykład ten pokazuje, że profesjonalny proces nie polega wyłącznie na zwiększaniu motywacji i skuteczności w wykonywaniu zadań, lecz wymaga rozpoznawania relacji między kompetencjami jednostki, rzeczywistymi zasobami a warunkami instytucjonalnymi.

Taka perspektywa może stanowić istotny element polskiego modelu coachingu, szczególnie w pracy z mikroprzedsiębiorcami, osobami samozatrudnionymi i uczestnikami niestabilnych form współpracy. Odmienny charakter miałby proces prowadzony z menedżerem dużej organizacji,

który doświadcza konfliktu między oczekiwaniami przełożonych a potrzebą rozwijania samodzielności zespołu. Wówczas szczególnego znaczenia nabierałyby teoria ról, psychologia przywództwa, analiza systemu motywacyjnego i procesy organizacyjnego uczenia się. Nie należy zakładać, że trudności zostaną rozwiązane samą poprawą komunikacji menedżera, jeśli dominujące zasady wynagradzania lub oceny pracy utrwalają zachowania sprzeczne z zamierzonym modelem współpracy. Oba przypadki dowodzą, że podobne deklaracje dotyczące stresu, samodyscypliny czy zarządzania celami mogą ukrywać odmienne mechanizmy przyczynowe. Właściwa architektura procesowa powinna więc umożliwiać ich rozpoznanie, zamiast automatycznie stosować te same rozwiązania wobec osób o różnej pozycji instytucjonalnej.

Cyfrowe wspomaganie procesu jako problem odpowiedzialności epistemicznej i informacyjnej

Szczególnym wyzwaniem dla współczesnej architektury coachingu jest możliwość włączania systemów sztucznej inteligencji do rozpoznawania problemów, organizowania celów, przygotowywania pytań i monitorowania postępów. Jak wykazano we wcześniejszej części opracowania, technologia może zwiększać dostępność wsparcia, ale nie powinna być utożsamiana z automatycznym rozwojem kompetencji użytkownika. W profesjonalnym procesie kluczowe staje się zatem rozróżnienie między wsparciem poznawczym a nieuprawnionym zastępowaniem osądu człowieka. System AI może pomagać w porządkowaniu informacji, konstruowaniu materiałów edukacyjnych i przygotowywaniu alternatywnych sposobów rozumienia problemu.

Nie oznacza to jednak, że wygenerowana konceptualizacja posiada status zweryfikowanej diagnozy. Jej trafność zależy od jakości danych, sformułowania zadania, właściwości modelu oraz możliwości niezależnej oceny odpowiedzi. Profesjonalista musi zachować odpowiedzialność za wykorzystanie sugestii algorytmicznych i odróżniać informacje potwierdzone od hipotez generowanych przez system. Równie ważne jest uwzględnienie wpływu technologii na autonomię klienta.

Aplikacja monitorująca realizację celów może wspierać samoregulację, ale może także wytwarzać nadmierną presję, jeśli systematycznie przypomina o nieosiągniętych rezultatach bez uwzględnienia rzeczywistych warunków życia. Z perspektywy teorii samostanowienia należy więc rozpoznać, czy narzędzie wspiera autonomicznie akceptowane cele, czy przede wszystkim służy zewnętrznemu sterowaniu zachowaniem.

Odpowiedzialność profesjonalisty ponad technologią i teorią

W polskich realiach kluczowe stają się zasady ochrony danych osobowych oraz przepływ informacji między klientem, coachem, sponsorem a dostawcą technologii. Systemy cyfrowe potrafią gromadzić niezwykle szczegółowe dane na temat emocji, przekonań czy relacji zawodowych.

Sam fakt, że przetwarzanie takich danych jest technicznie możliwe, nie stanowi uzasadnienia dla jego stosowania. Niezbędna jest odpowiednia podstawa prawna, ograniczenie celu i zakresu zbieranych informacji oraz pełna przejrzystość w kwestii wykorzystania technologii. Właśnie dlatego AI powinno być traktowane jako jeden z możliwych elementów architektury procesowej, a nie jej centralny punkt. Może ono wspierać określone czynności organizacyjne i poznawcze, jednak profesjonalna odpowiedzialność za dobór metod, jakość interpretacji, ochronę klienta oraz sposób prowadzenia relacji spoczywa na konkretnych osobach i instytucjach. Rozwijanie cyfrowego coachingu wymaga zatem nie tylko kompetencji technicznych, lecz przede wszystkim krytycznego rozumienia jego skutków społecznych i psychologicznych. Zaprezentowana architektura pozwala postrzegać coaching jako wielopoziomowy proces uczenia się, w którym rozpoznanie problemu, kontraktowanie, formułowanie celów, dobór metod, organizacja relacji, eksperymentowanie i ewaluacja tworzą spójną całość.

Nie oznacza to jednak, że każdy proces musi przebiegać identycznie lub że każdemu klientowi należy oferować taki sam zakres interwencji. Istotą profesjonalnej spójności jest zdolność do uzasadnienia podejmowanych działań w świetle konkretnego problemu, dostępnych dowodów, indywidualnego kontekstu oraz zasad etycznych. Z perspektywy filozofii nauki istotne jest odróżnienie modelu procesowego od teorii empirycznej. Przedstawiona konstrukcja porządkuje elementy profesjonalnego działania, lecz jej praktyczna trafność wymagałaby weryfikacji w odpowiednio zaprojektowanych badaniach. Sama wielodyscyplinarność nie może być zatem uznana za dowód większej skuteczności. Integracja różnych teorii może zwiększać adekwatność rozpoznania, ale może też prowadzić do nadmiernej złożoności, jeśli profesjonalista nie potrafi wyłuskać informacji mających rzeczywiste znaczenie dla danego problemu. W perspektywie psychologicznej nadrzędnym kryterium pozostaje rozwój zdolności samodzielnego funkcjonowania. Coaching pomaga w osiąganiu celów, lecz jego prawdziwa wartość wykracza poza pojedyncze rezultaty, o ile prowadzi do bardziej adekwatnej samoregulacji, elastyczności poznawczej i odpowiedzialnego wykorzystywania kompetencji.

Coaching jako refleksyjna praktyka wspierania ludzkiej sprawczości

Rozwój ten nie powinien być utożsamiany z całkowitą niezależnością, gdyż ludzka sprawczość kształtuje się w relacjach i pozostaje zależna od dostępnych zasobów. Z perspektywy socjologicznej istotne jest rozpoznanie, że jednostka działa w środowisku instytucjonalnym, którego reguły mogą wspierać lub ograniczać urzeczywistnianie jej zamierzeń. Profesjonalny coaching nie może zatem automatycznie traktować wszystkich trudności jako deficytów motywacji, osobowości czy samodyscypliny. Jednocześnie nie powinien negować indywidualnej odpowiedzialności – człowiek przecież posiada zdolność uczenia się, podejmowania decyzji i współtworzenia warunków własnego działania. Z punktu widzenia ekonomii ważne pozostaje rozpoznanie kosztów i korzyści interwencji oraz zestawienie jej z innymi dostępnymi formami wsparcia.

Profesjonalista nie może zakładać, że coaching jest najwłaściwszym rozwiązaniem każdego problemu rozwojowego. W pewnych sytuacjach bardziej adekwatne okaże się szkolenie, mentoring, doradztwo specjalistyczne, reorganizacja pracy lub interwencja instytucjonalna. Zdolność do uzasadnionego ograniczania zakresu własnych usług stanowi kluczowy element odpowiedzialności zawodowej. Najważniejsze pozostaje uznanie, że człowiek nie stanowi wyłącznie zbioru kompetencji podlegających doskonaleniu ani narzędzia realizacji celów organizacyjnych. Jest on podmiotem posiadającym własną godność, doświadczenie, wartości i prawo do samostanowienia.

Profesjonalny wpływ powinien zatem służyć zwiększaniu możliwości świadomego działania, a nie zastępowaniu osądu klienta decyzjami coacha lub sponsora programu. Dojrzały proces coachingowy winien być jednocześnie naukowo uzasadniony, relacyjnie odpowiedzialny, instytucjonalnie świadomy i aksjologicznie ograniczony. Jego skuteczność zależy od trafnego rozpoznawania problemów i doboru interwencji, lecz jego moralna prawomocność wymaga zachowania autonomii, poufności i szacunku wobec osoby.

Należy zatem uznać, że profesjonalny coaching nie jest zbiorem technik wywoływania pożądanych zachowań, lecz refleksyjną praktyką wspierania ludzkiego uczenia się i sprawczości, której każdy etap wymaga uzasadnienia poznawczego, metodologicznego i moralnego. Taka konstrukcja pozwala łączyć współczesną psychologię motywacji, teorię uczenia się, nauki o organizacji, socjologię instytucji i filozofię godności bez sprowadzania ich do jednego uproszczonego modelu człowieka. W polskiej tradycji intelektualnej szczególnie inspirujące jest połączenie tej architektury z pedagogiką społeczną Heleny Radlińskiej, humanistyczną socjologią Floriana Znanieckiego oraz filozofią dialogu i odpowiedzialności rozwijaną między innymi przez Józefa Tischnera. Nie oznacza to, że wymienieni myśliciele tworzyli współczesne modele coachingu; ich dorobek pozwala jednak

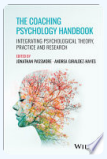
pogłębiać rozumienie człowieka jako osoby uczącej się, uczestniczącej w relacjach i współtworzącej środowisko własnego rozwoju.

Tak ukształtowana architektura wyznacza również granice profesjonalnej ambicji. Coach nie powinien rościć sobie prawa do rozstrzygania wszystkich problemów człowieka ani przedstawiać własnej metody jako uniwersalnego rozwiązania. Powinien natomiast potrafić rozpoznać sytuacje, w których określona interwencja jest uzasadniona, oraz umieć odpowiedzialnie zakończyć pracę, gdy dalsze jej prowadzenie nie służy klientowi. Dojrzałość procesu ujawnia się zatem nie tylko w jakości pytań, trafności metod i stopniu realizacji celów, ale wynika również z gotowości do zakwestionowania własnych założeń, rozpoznawania alternatywnych wyjaśnień, respektowania granic kompetencji i poddawania praktyki krytycznej ocenie. Właśnie te właściwości pozwalają odróżnić profesjonalne wspieranie rozwoju od niekontrolowanego wywierania wpływu. Rozważania te prowadzą do kolejnego problemu, którego rozpoznanie umożliwi pełniejsze domknięcie naukowej konstrukcji opracowania.

Jest nim ontologia i aksjologia ludzkiego rozwoju, obejmująca relacje między dojrzałością, wolnością, odpowiedzialnością, sprawczością, dobrostanem i sensem życia. Analiza ta pozwoli rozstrzygnąć, czy coaching powinien zmierzać przede wszystkim do zwiększania zdolności osiągania celów, czy raczej do wspierania takiego sposobu funkcjonowania, w którym człowiek potrafi świadomie ustalać, krytycznie oceniać i odpowiedzialnie urzeczywistniać własne zamierzenia, zachowując zdolność współdziałania i poszanowania godności innych osób.

> Czy ostatecznym sukcesem coachingu jest sprawne osiągnięcie wyznaczonych celów, czy może paradoksalnie moment, w którym profesjonalista staje się klientowi zupełnie zbędny? Prawdziwa wartość tego procesu nie mierzy się liczbą zrealizowanych zadań, lecz stopniem, w jakim człowiek odzyskuje zdolność do świadomego i odpowiedzialnego samostanowienia. W świecie zdominowanym przez algorytmiczną optymalizację, największym osiągnięciem może okazać się przywrócenie jednostce odwagi do krytycznego kwestionowania własnych zamierzeń w imię głębszego sensu życia.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim dyplomowanym psychologiem pracy, coachem kadry kierowniczej i naukowcem, uznanym za wkład w psychologię coachingu i edukację kadry kierowniczej. Jest profesorem coachingu i zmiany behawioralnej w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading, gdzie wcześniej kierował Centrum Coachingu w Henley, a także profesorem na Uniwersytecie w Évorze w Portugalii. Passmore pełnił również funkcję starszego wiceprezesa CoachHub i zajmował kierownicze stanowiska konsultingowe w PricewaterhouseCoopers i IBM. Jest płodnym badaczem i autorem, opublikował ponad trzydzieści książek i ponad sto recenzowanych artykułów. Jego praca koncentruje się na coachingu opartym na dowodach naukowych, relacjach między coachem a klientem, etyce coachingowej oraz integracji sztucznej inteligencji w coachingu. Jest również byłym redaktorem naczelnym International Coaching Psychology Review.

Jonathan Passmore *is a British chartered occupational psychologist, executive coach, and academic recognized for his contributions to coaching psychology and executive education. He serves as a Professor of Coaching and Behavioural Change at Henley Business School, University of Reading, where he previously directed the Henley Centre for Coaching, and holds a professorship at the University of Évora in Portugal. Passmore has also served as Senior Vice President of CoachHub and held senior consulting roles at PricewaterhouseCoopers and IBM. A prolific researcher and author, he has published over thirty books and more than one hundred peer-reviewed articles. His work focuses on evidence-based coaching, coach-client relationships, coaching ethics, and the integration of artificial intelligence in coaching. He is also a former Editor-in-Chief of the International Coaching Psychology Review.*

Henley Business School, University of Reading

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Developing Ethical Maturity"

Jonathan Passmore, Lola Chetti

2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451518



[2] "The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement"

Kurt Kraiger, Jonathan Passmore, Nuno Rebelo dos Santos, Sigmar Malvezzi

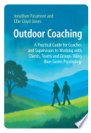
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



[3] "Becoming a Coaching Supervisor and Coach Mentor"

Jonathan Passmore, Judit Abri von Bartheld, Daniela Aneva, Jory Stillman, Kirsten Dierolf

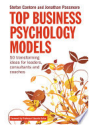
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[4] "Outdoor Coaching"

Jonathan Passmore, Ellie Lloyd-Jones

2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451563



[5] "Top Business Psychology Models"

Stefan Cantore, Jonathan Passmore

2012 | Kogan Page Publishers | ISBN: 9780749464660



[6] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David Peterson, Teresa Freire

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118326497

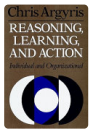
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "The New Science of Management Decision"

Herbert Alexander Simon

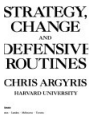
1960



[8] "Reasoning, Learning, and Action"

Chris Argyris

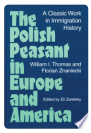
1982 | Jossey-Bass



[9] "Strategy, Change, and Defensive Routines"

Chris Argyris

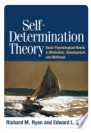
1985 | Pitman Publishing



[10] "The Polish Peasant in Europe and America"

Florian Znaniecki

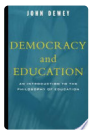
University of Illinois Press | ISBN: 9780252064845



[11] "self-determination theory"

Edward Deci

Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[12] "Democracy and Education"

John Dewey

Simon and Schuster | ISBN: 9780684836317



[13] "The Public and its Problems"

John Dewey

Otbebookpublishing | ISBN: 9783696868604



[14] "The Later Works of John Dewey, 1925-1953. Volume 5: 1929-1930, Essays, The Sources of a Science Education, Individualism, Old and New, and Construction and Criticism"

John Dewey

SIU Press | ISBN: 9780809328154



[15] "Emotion and Adaptation"

Richard S. Lazarus

1994 | Oxford University Press | ISBN: 9780199762354



[16] "Fifty Years of the Research and theory of R.s. Lazarus"

Richard S. Lazarus

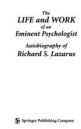
2013 | Psychology Press | ISBN: 9781134805983



[17] "Human Problem Solving"

Herbert Simon

Prentice Hall



[18] "The Life and Work of an Eminent Psychologist"

Richard S. Lazarus

1998



[19] "Self-Efficacy"

Albert Bandura

1997 | Macmillan | ISBN: 9780716728504



[20] "Social Foundations of Thought and Action"

Albert Bandura

Prentice Hall



[21] "Social Cognitive Theory"

Albert Bandura

2023 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781394161454



[22] "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"

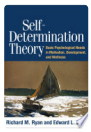
Oliver Williamson



[23] "Mindset: The New Psychology of Success"

Carol Dweck

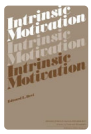
Hachette UK | ISBN: 9781780333939



[24] "Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness"

Edward Deci

Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[25] "Intrinsic Motivation"

Edward Deci

Springer



[26] "The Sciences of the Artificial, reissue of the third edition with a new introduction by John Laird"

Herbert A. Simon

2019 | MIT Press | ISBN: 9780262354752



[27] "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"

Amy Edmondson

John Wiley & Sons | ISBN: 9781119477228



[28] "Psychological Safety (HBR Emotional Intelligence Series)"

Harvard Business Review, Amy C. Edmondson, Daisy Auger-Dominguez, Erica Keswin, Ron Carucci

2024 | Harvard Business Press | ISBN: 9781647829971



[29] "Making Real Connections (HBR Women at Work Series)"

Harvard Business Review, Amy Gallo, Amy Edmondson, Tina Opie, Dorie Clark

2022 | Harvard Business Press | ISBN: 9781647822200



[30] "Coaching for Performance Fifth Edition"

John Whitmore

2017 | Nicholas Brealey | ISBN: 9781473658127



[31] "Coaching for Performance"

John Whitmore

2010 | Hachette UK | ISBN: 9781857884098



[32] "Coaching for Performance, 6th Edition"

John Whitmore

2024 | John Murray Business | ISBN: 9781399814904



[33] "Making the right connections : microcomputers and electronic instrumentation"

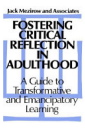
Graham Alexander



[34] "Innovation in Professional Education"

Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen, David A. Kolb

1995 | Jossey-Bass



[35] "Fostering Critical Reflection in Adulthood"

Jack Mezirow

1990 | Jossey-Bass



[36] "Transformative Learning in Practice"

Jack Mezirow, Edward W. Taylor

2009 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780470257906

[37] "How to Maximize Implementation Intention Effects"

Peter M. Gollwitzer, Frank Wieber, Andrea L. Meyers

2010

[38] "Implementation Intentions"

Thomas L. Webb, Peter M. Gollwitzer

2008

[39] "Implementation Intentions and Disengagement from a Failing Course of Action"

Marlone D. Henderson, Peter M. Gollwitzer, Gabriele Oettingen

2008



[40] "Good Habits, Bad Habits"

Wendy Wood

2019 | Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9781250159083



[41] "Good Habits, Bad Habits - Gewohnheiten für immer ändern"

Wendy Wood

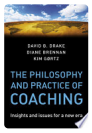
2022 | Piper ebooks | ISBN: 9783492600248



[42] "Action science"

Chris Argyris, Robert Putman, Diana McLain Smith

1985 | Jossey-Bass



[43] "The Philosophy and Practice of Coaching"

Diane Brennan, Kim Gortz

2008 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780470772867



[44] "The Handbook of Knowledge-Based Coaching"

Leni Wildflower, Diane Brennan

2011 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780470624449



[45] "The Complete Handbook of Coaching"

Elaine Cox, Tatiana Bachkirova, David Clutterbuck

2009 | SAGE | ISBN: 9781446205945



[46] **"Critical Evaluation of Different Approaches to Coaching"**

Bruno Rihs

2008 | GRIN Verlag | ISBN: 9783638914437



[47] **"An Introduction to Coaching Skills"**

Christian van Nieuwerburgh

2017 | SAGE | ISBN: 9781526413215



[48] **"The Coaching Manual"**

Julie Starr

2016 | Pearson UK | ISBN: 9781292085005

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action"**

Barry N. Checkoway, Donald A. Schön

1985 | Journal of Policy Analysis and Management | DOI: 10.2307/3324262

Źródło

[2] **"Educating the reflective practitioner"**

Donald A. Schön

1987

Źródło

[3] **"Organizational Learning: A Theory of Action Perspective"**

Ch. Argyris, Donald A. Schön

1997 | Revista Española de Investigaciones Sociológicas | DOI: 10.2307/40183951

Źródło

[4] **"Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions"**

Donald A. Schön

1987

Źródło

[5] **"17 From Human Nature and Conduct (1922)"**

John Dewey, Jo Ann Boydston, Patricia Baysinger, Murray G. Murphey

2025 | State University of New York Press eBooks | DOI: 10.1515/9798855801415-021

Źródło

[6] **"Social Science and Social Control"**

John Dewey

2003 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/1949.003.0027

Źródło

[7] **"The Control of Ideas by Facts. III"**

John Dewey

1907 | The Journal of Philosophy Psychology and Scientific Methods | DOI: 10.2307/2010741

Źródło

[8] **"36. Social Science and Social Control"**

John Dewey

2021 | Columbia University Press eBooks | DOI: 10.7312/dewe19894-038

Źródło

[9] **"Emotion And Adaptation"**

Richard S. Lazarus

1991 | DOI: 10.1093/oso/9780195069945.001.0001

Źródło

[10] **"Psychological stress and the coping process"**

Richard S. Lazarus

1966

Źródło

[11] **"Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes."**

Susan Folkman, Richard S. Lazarus, Christine Dunkel-Schetter, Anita DeLongis, Rand J. Gruen

1986 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.50.5.992

Źródło

[12] "If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination."

Susan Folkman, Richard S. Lazarus

1985 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.48.1.150

Źródło

[13] "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change."

Albert Bandura

1977 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.84.2.191

Źródło

[14] "Self-Efficacy: The Exercise of Control"

Albert Bandura, Wendy Freeman, Owen Richard Lightsey

1999 | Journal of Cognitive Psychotherapy | DOI: 10.1891/0889-8391.13.2.158

Źródło

[15] "Social Learning Theory."

Jackson Kytle, Albert Bandura

1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065952

Źródło

[16] "Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory"

Albert Bandura

1985

Źródło

[17] "The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

[18] "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead"

Oliver E. Williamson

2000 | Journal of Economic Literature | DOI: 10.1257/jel.38.3.595

Źródło

[19] "The Mechanisms Of Governance"

Oliver E. Williamson

1996 | DOI: 10.1093/oso/9780195078244.001.0001

Źródło

[20] "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange"

Oliver E. Williamson

1996 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/oso/9780195078244.003.0006

Źródło

[21] "11 Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses"

Denise M. Rousseau, Joshua Manning, David Denyer

2008 | Academy of Management Annals | DOI: 10.5465/19416520802211651

Źródło

[22] "Is there Such a thing as "Evidence-Based Management"?"

Denise M. Rousseau

2006 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2006.20208679

Źródło

[23] "The 'problem' of the psychological contract considered"

Denise M. Rousseau

1998 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+<665::aid-job972>3.0.co;2-x

Źródło

[24] "The individual–organization relationship: The psychological contract."

Denise M. Rousseau

2011 | APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. | DOI: 10.1037/12171-005

Źródło

[25] "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey."

Edwin A. Locke, Gary P. Latham

2002 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.57.9.705

Źródło

[26] "A Theory of Goal Setting and Task Performance"

Henry L. Tosi, Edwin A. Locke, Gary P. Latham

1991 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258875

Źródło

[27] "Negative self-efficacy and goal effects revisited."

Albert Bandura, Edwin A. Locke

2003 | Journal of Applied Psychology | DOI: 10.1037/0021-9010.88.1.87

Źródło

[28] "Goal setting and task performance: 1969-1980."

Edwin A. Locke, Karyll N. Shaw, Lise M. Saari, Gary P. Latham

1981 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.90.1.125

Źródło

[29] "1950–1975: The Emergence of Theory"

Gary Phillip Latham

2012 | Sage eBooks | DOI: 10.4135/9781506335520.n3

Źródło

[30] "Goal-Setting Theory"

Edwin Locke, Gary Latham

2015 | Organizational Behavior 1 | DOI: 10.4324/9781315702018-12

Źródło

[31] "Goal Setting Theory Theory Building By Induction"

Edwin A Locke, Gary P Latham

2005 | Great Minds in Management | DOI: 10.1093/oso/9780199276813.003.0007

Źródło

[32] "Goal Setting Theory: Controversies and Resolutions"

Gary P. Latham, Edwin A. Locke

2018 | The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology | DOI: 10.4135/9781473914957.n8

Źródło

[33] "A social-cognitive approach to motivation and personality."

Carol Sorich Dweck, Ellen L. Leggett

1988 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.95.2.256

Źródło

[34] "Motivational processes affecting learning."

Carol Sorich Dweck

1986 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.41.10.1040

Źródło

[35] "Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development"

Carol Sorich Dweck

1999

Źródło

[36] "Handbook of Competence and Motivation"

Andrew J. Elliot, Carol Sorich Dweck

2013

Źródło

[37] "Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors"

Chris Clegg, Carolyn M. Axtell, Leela Damodaran, Barbara Farbey, Richard Hull, J. E. Nicholls

1997 | Ergonomics | DOI: 10.1080/001401397187694

Źródło

[38] "Understanding the differences between VDM and Z"

Ian J. Hayes, Cliff B. Jones, J. E. Nicholls

1994 | ACM SIGSOFT Software Engineering Notes | DOI: 10.1145/182824.182843

Źródło

[39] "Working with Formal Methods"

J. E. Nicholls

1987 | Journal of Information Technology | DOI: 10.1177/026839628700200203

Źródło

[40] "Domains of application for formal methods"

J. E. Nicholls

1992 | Workshops in computing | DOI: 10.1007/978-1-4471-3203-5_7

Źródło

[41] "Self-determination Theory Within Coaching Contexts: Supporting Motives and Goals that Promote Optimal Functioning and Well-being"

Functioning and Well-being Gordon B. Spence and Edward L. Deci

2016 | DOI: 10.4324/9781315569208-15

Źródło

[42] "Supporting Autonomy, Competence, and Relatedness: The Coaching Process From a Self-Determination Theory Perspective"

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2018 | Professional Coaching | DOI: 10.1891/9780826180094.0020

Źródło

[43] "Optimizing Students' Motivation in the Era of Testing and Pressure: A Self-Determination Theory Perspective"

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

2016 | Building Autonomous Learners | DOI: 10.1007/978-981-287-630-0_2

Źródło

[44] "Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions"

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2020 | Contemporary Educational Psychology | DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Źródło

[45] "Subcubic Equivalences between Path, Matrix and Triangle Problems"

Virginia Vassilevska Williams, Ryan Williams

2010 | Annual Symposium on Foundations of Computer Science | DOI: 10.1109/focs.2010.67

Źródło

[46] "Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view."

Charles S. Carver, Michael F. Scheier

1990 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.97.1.19

Źródło

[47] "Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology."

Charles S. Carver, Michael F. Scheier

1982 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.92.1.111

Źródło

[48] "Authentic and hubristic pride: Differential relations to aspects of goal regulation, affect, and self-control"

Charles S. Carver, Sungchoon Sinclair, Sheri L. Johnson

2010 | Journal of Research in Personality | DOI: 10.1016/j.jrp.2010.09.004

Źródło

[49] "Control Theory, Goal Attainment, and Psychopathology"

Charles S. Carver

2018 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1080/1047840x.2018.1513681

Źródło

[50] "Public and private self-consciousness: Assessment and theory."

Allan Fenigstein, Michael F. Scheier, Arnold H. Buss

1975 | Journal of Consulting and Clinical Psychology | DOI: 10.1037/h0076760

Źródło

[51] "Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists."

Michael F. Scheier, Jagdish Kumari Weintraub, Charles S. Carver

1986 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.51.6.1257

Źródło

[52] "Human Problem Solving."

Nick Axten, Allen Newell, Herbert A. Simon

1973 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2063712

Źródło

[53] "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization."

Michael Brown, Herbert A. Simon

1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065048

Źródło

[54] "The Architecture of Complexity"

Herbert A. Simon

1991 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4899-0718-9_31

Źródło

[55] "A Working Alliance Based Model of Supervision"

Edward S. Bordin

1983 | The Counseling Psychologist | DOI: 10.1177/0011000083111007

Źródło

[56] "Theory and research on the therapeutic working alliance: New directions."

Edward S. Bordin

1994

Źródło

[57] "A Theory of Vocational Interests as Dynamic Phenomena'"

Edward S. Bordin

1943 | Educational and Psychological Measurement | DOI: 10.1177/001316444300300105

Źródło

[58] "The implications of client expectations for the counseling process."

Edward S. Bordin

1955 | Journal of Counseling Psychology | DOI: 10.1037/h0043820

Źródło

[59] "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"

Amy C. Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Źródło

[60] "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct"

Amy C. Edmondson, Zhike Lei

2014 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Źródło

[61] "Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams"

Ingrid M. Nembhard, Amy C. Edmondson

2006 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.413

Źródło

[62] "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals"

Amy C. Edmondson, Richard M.J. Bohmer, Gary Paul Pisano

2001 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/3094828

Źródło

[63] "Postmodern Sophistications: Philosophy, Architecture, and Tradition"

Steven Moore, David Kolb

1992 | Journal of Architectural Education | DOI: 10.1080/10464883.1992.10734522

Źródło

[64] "Hegel's Architecture"

David Kolb

2018 | Northwestern University Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctv47w25b.6

Źródło

[65] "The Logic of Language Change"

David Kolb, SUNY Press

2006 | Proceedings of the Hegel Society of America | DOI: 10.5840/hsaproceedings20061811

Źródło

[66] "Experiential Learning Theory"

Alice Y. Kolb, David A. Kolb

2012 | Encyclopedia of the Sciences of Learning | DOI: 10.1007/978-1-4419-1428-6_227

Źródło

[67] "Transformative Learning: Theory to Practice"

Jack Mezirow

1997 | New Directions for Adult and Continuing Education | DOI: 10.1002/ace.7401

Źródło

[68] "A Critical Theory of Adult Learning and Education"

Jack Mezirow

1981 | Adult Education | DOI: 10.1177/074171368103200101

Źródło

[69] "Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning"

Jack Mezirow

1990 | Bibliothèque et Archives nationales du Québec (Québec government)

Źródło

[70] "On Critical Reflection"

Jack Mezirow

1998 | Adult Education Quarterly | DOI: 10.1177/074171369804800305

Źródło

[71] "TriPer, an optical probe tuned to the endoplasmic reticulum tracks changes in luminal H2O2"

Eduardo P. Melo, Carlos Lopes, Peter Gollwitzer, S Lortz, Sigurd Lenzen

2017 | BMC Biology | DOI: 10.1186/s12915-017-0367-5

Źródło

[72] "Additional file 4: Figure S4. of TriPer, an optical probe tuned to the endoplasmic reticulum tracks changes in luminal H2O2"

Eduardo Melo, Carlos Lopes, Peter Gollwitzer, S Lortz, Sigurd Lenzen

2017 | Figshare | DOI: 10.6084/m9.figshare.4792963

Źródło

[73] "Additional file 3: Figure S3. of TriPer, an optical probe tuned to the endoplasmic reticulum tracks changes in luminal H2O2"

Eduardo Melo, Carlos Lopes, Peter Gollwitzer, S Lortz, Sigurd Lenzen

2017 | Figshare | DOI: 10.6084/m9.figshare.4792957

Źródło

[74] "Additional file 1: Figure S1. of TriPer, an optical probe tuned to the endoplasmic reticulum tracks changes in luminal H2O2"

Eduardo Melo, Carlos Lopes, Peter Gollwitzer, S Lortz, Sigurd Lenzen

2017 | Figshare | DOI: 10.6084/m9.figshare.4792930

Źródło

[75] "Autism and Equine-Assisted Interventions: A Systematic Mapping Review"

Brittany Peters, Wendy H. Wood

2017 | Journal of Autism and Developmental Disorders | DOI: 10.1007/s10803-017-3219-9

Źródło

[76] "Preliminary Efficacy of Occupational Therapy in an Equine Environment for Youth with Autism Spectrum Disorder"

Brittany Peters, Wendy H. Wood, Susan Hepburn, Eric J. Moody

2021 | Journal of Autism and Developmental Disorders | DOI: 10.1007/s10803-021-05278-0

Źródło

[77] "Influence of an Equine-Assisted Activities Program on Dementia-Specific Quality of Life"

Beth Fields, Jason Edward Bruemmer, Gene W. Gloeckner, Wendy H. Wood

2018 | American Journal of Alzheimer s Disease & Other Dementias® | DOI: 10.1177/1533317518772052

Źródło

[78] "Illusory Feelings, Elusive Habits: Explanations of Behavior Overlook Habits"

Asaf Mazar, Wendy Wood

2021 | DOI: 10.31234/osf.io/ug86s

Źródło

[79] "Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness"

Philip J. Runkel, Chris Argyris, Donald A. Schön

1976 | The Journal of Higher Education | DOI: 10.1080/00221546.1976.11774020

Źródło

[80] "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making"

Chris Argyris

1976 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2391848

Źródło

[81] "Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change"

Chris Argyris

1993 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[82] **"Reasoning, learning, and action : individual and organizational"**

Chris Argyris

1982 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[83] **"Bulletin. Historical portraits of important European leaders in social work"**

Helena Radlińska

2001 | DOI: 10.1080/714052868

Źródło

[84] **"Kamila Gandecka “fAMILY. OH! THE fAMILY!” – PORTRAYALS Of fAMILY AS AN EdUCATIONAL ENvIRONMENT IN SELECTEd LITERARY WORKS fROM THE 19TH ANd 20TH CENTURIES"**

Helena Radlińska, J. Ostrowski, J. Korczak

2015

Źródło

[85] **"The Method of Sociology."**

Pitirim A. Sorokin, Florian Znaniecki

1936 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2084147

Źródło

[86] **"The Polish Peasant in Europe and America: A CLASSIC WORK IN IMMIGRATION HISTORY"**

William I. Thomas, Florian Znaniecki, Eli Zaretsky

1996

Źródło

[87] **"The Rights of a Pole and Human Rights"**

Józef Tischner

1997 | Dialogue and Universalism | DOI: 10.5840/du199771/265

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[88] "A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come"

Jonathan Passmore, Annette Fillery-Travis

2011 | Coaching An International Journal of Theory Research and Practice | DOI: 10.1080/17521882.2011.596484

Źródło

[89] "Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review"

Julia Carden, Rebecca J. Jones, Jonathan Passmore

2021 | Organizational Behavior Teaching Review | DOI: 10.1177/1052562921990065

Źródło

[90] "The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health"

Sharon Clarke, Tahira M. Probst, Frank W. Guldenmund, Jonathan Passmore

2015 | Wiley eBooks | DOI: 10.1002/9781118979013

Źródło

[91] "An integrative model for executive coaching."

Jonathan Passmore

2007 | Consulting psychology journal | DOI: 10.1037/1065-9293.59.1.68

Źródło

[92] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David B. Peterson, Teresa Freire

2012 | Wiley eBooks | DOI: 10.1002/9781118326459

Źródło

[93] "The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes"

Rink, Floortje, Kane, A.K., Naomi Ellemers, Gerben S. van der Vegt, Eduardo Salas, Jonathan Passmore

2017 | Wiley eBooks | DOI: 10.1002/9781118909997

Źródło

[94] "The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement"

Jonathan Passmore, Kurt Kraiger, Nuno Rebelo dos Santos, Sigmar Malvezzi

2014 | Wiley eBooks | DOI: 10.1002/9781118736982

Źródło

[95] "The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths&;#x02010;Based Approaches at Work"

Lindsay G. Oades, Michael F. Steger, Antonella Delle Fave, Jonathan Passmore

2016 | DOI: 10.1002/9781118977620

Źródło

[96] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development"

H. Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, Jonathan Passmore

2013 | Wiley eBooks | DOI: 10.1002/9781118326404

Źródło

[97] "The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research?"

Jonathan Passmore, Carla Gibbes

2007 | International Coaching Psychology Review | DOI: 10.53841/bpsicpr.2007.2.2.116

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: e8c59ed3-4be7-4b0c-b5c0-6691cfb49a4c