Epistemologia i metodologia skuteczności coachingu w świetle The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje problematykę naukowego potwierdzania skuteczności coachingu, opierając się na koncepcjach Jonathana Passmore'a. Autor podkreśla konieczność przejścia od subiektywnej oceny satysfakcji klienta do rygorystycznej weryfikacji opartej na dowodach (evidence-based coaching). Kluczowym wyzwaniem jest rozróżnienie między korelacją a związkiem przyczynowo-skutkowym, aby ustalić, czy zmiana wynika z interwencji, czy z czynników zewnętrznych. Artykuł wskazuje, że skuteczność nie jest cechą abstrakcyjną, lecz relacją między metodą, uczestnikiem, kontekstem i pomiarem. Podkreślono również wymiar aksjologiczny: statystyczna efektywność interwencji musi być rozpatrywana w kontekście moralnej zasadności osiąganych rezultatów oraz kosztów psychofizjologicznych ponoszonych przez klienta.

The text analyzes the issue of scientifically confirming coaching effectiveness, based on the concepts of Jonathan Passmore. The author emphasizes the need to transition from subjective assessments of client satisfaction to rigorous verification based on evidence (evidence-based coaching). A key challenge is distinguishing between correlation and causality to determine whether change results from the intervention or external factors. The article indicates that effectiveness is not an abstract trait, but a relationship between method, participant, context, and measurement. The axiological dimension is also highlighted: the statistical efficiency of an intervention must be considered in the context of the moral justification of the results achieved and the psychophysiological costs borne by the client.

Artykuł stanowi krytyczną analizę epistemologiczną i metodologiczną pojęcia skuteczności w coachingu, przeciwstawiając rzetelną weryfikację naukową powszechnym, subiektywnym miarom sukcesu. Autor stawia tezę, że skuteczność nie jest stałą cechą metody, lecz zmienną wypadkową relacji między konkretną interwencją, uczestnikiem a kontekstem społecznym i organizacyjnym. Tekst dowodzi, że samo zadowolenie klienta czy realizacja celów są niewystarczające do potwierdzenia efektywności procesu; konieczne jest przejście ku praktyce opartej na dowodach (evidence-based coaching), która wykorzystuje metaanalizy, grupy kontrolne i zaawansowaną psychometrię do odróżnienia rzeczywistego wpływu coachingu od czynników zewnętrznych czy regresji do średniej. Analiza wykracza poza wymiar techniczny, wprowadzając perspektywę ekonomiczną (ROI vs wartość społeczna) oraz aksjologiczną, w której sukces mierzony wydajnością zostaje skonfrontowany z etyką godności i autonomii człowieka. W efekcie artykuł postuluje stworzenie dojrzałego modelu coachingu, który łączy rygor nauk empirycznych z refleksją filozoficzną nad moralną wartością osiąganych rezultatów.

SŁOWA KLUCZOWE

epistemologia skuteczności coachingu | evidence-based coaching | metaanaliza efektów coachingu | wnioskowanie przyczynowe | wielkość efektu Hedgesa | aktywne składniki interwencji | model mediacyjny i moderacyjny | falsyfikowalność Poppera | stan kontrfaktyczny | psychologia zmiany | metodologia ewaluacji rozwoju | aksjologia wartości rozwoju | konwergencja dowodów | profesjonalizacja coachingu

Skuteczność coachingu wymaga wielowymiarowej weryfikacji naukowej

Epistemologia skuteczności coachingu. Od eksperymentalnej psychologii zmiany i metaanalizy dowodów do ekonomii interwencji, metodologii ewaluacji i aksjologii społecznej wartości rozwoju

Analiza historycznych, kulturowych, psychologicznych i technologicznych uwarunkowań coachingu prowadzi do problemu, który powinien stanowić podstawowe kryterium naukowej dojrzałości tej

dziedziny: ustalenia, co właściwie oznacza skuteczność profesjonalnej interwencji rozwojowej, za pomocą jakich metod można ją wiarygodnie badać oraz na jakiej podstawie należy odróżniać rzeczywisty rezultat procesu od subiektywnego przekonania o jego użyteczności. Zagadnienie to wykracza poza granice psychologii stosowanej, gdyż wymaga jednoczesnego wykorzystania epistemologii, statystyki matematycznej, metodologii wnioskowania przyczynowego, psychometrii, ekonomii organizacji, socjologii nierówności i filozofii wartości. Każda z tych dyscyplin odpowiada na inne pytanie dotyczące jakości interwencji, a ich wzajemne relacje wyznaczają granice tego, co można naukowo uzasadnić w oparciu o dostępne dane. Popularna kultura rozwoju osobistego skłania niekiedy do utożsamiania skuteczności coachingu z zadowoleniem uczestnika, jego deklarowaną motywacją, stopniem realizacji celów bądź ekonomiczną opłacalnością programu. Tymczasem kategorie te, choć niosą określoną wartość informacyjną, nie są ani równoważne, ani wzajemnie zastępowalne.

Człowiek może wysoko oceniać relację z coachem, nie uzyskując przy tym trwałej poprawy funkcjonowania. Może zrealizować uzgodniony cel, ponosząc jednak koszty psychofizjologiczne przewyższające korzyści. Może rozwinąć kompetencje, których nie będzie w stanie wykorzystać przez ograniczenia instytucjonalne. Z kolei organizacja może uzyskać korzystny rezultat finansowy, mimo że osiągnięto go poprzez zwiększenie presji na pracowników, a nie przez rzeczywisty rozwój ich sprawczości. Problematyka skuteczności wymaga zatem odróżnienia rezultatu bezpośredniego od mechanizmu jego powstawania, trwałości zmiany, możliwości jej przenoszenia na inne sytuacje oraz konsekwencji dla osób trzecich. Kluczowe staje się rozpoznanie, czy zaobserwowana poprawa rzeczywiście została spowodowana przez coaching, czy wynikała z innych procesów: naturalnego uczenia się, zmiany warunków organizacyjnych, upływu czasu, indywidualnej motywacji uczestnika lub interwencji podejmowanych równolegle. Bez rozstrzygnięcia tej kwestii nawet szczegółowy opis korzystnych zmian nie daje podstaw do przypisania ich konkretnej metodzie.

Autor książki przyjmuje jako fundament profesjonalizacji coachingu praktykę opartą na dowodach naukowych (evidence-based coaching), wskazując na konieczność integrowania wyników badań, kompetencji praktyka oraz indywidualnego kontekstu klienta. Przywołuje w tym celu przeglądy i metaanalizy, między innymi Theebooma, Beersmy i van Vianen, Jones, Woodsa i Guillaume'a, Wang i współpracowników oraz de Haana i Nilssona.

Skuteczność coachingu jako zmienna relacja i problem przyczynowości

Kluczowe znaczenie ma jednak krytyczne odczytanie tych wyników: przewaga interwencji coachingowych w niektórych badaniach nie oznacza uniwersalnej skuteczności wszystkich modalności ani nie pozwala automatycznie wnioskować o korzystnych rezultatach na poziomie całych organizacji i społeczeństw. Odpowiedzialna naukowo analiza powinna zatem unikać dwóch przeciwstawnych uproszczeń. Pierwsze z nich to bezkrytyczna afirmacja coachingu, oparta na pozytywnych wynikach pojedynczych badań i satysfakcji klientów. Drugie prowadzi do odrzucania całej dziedziny ze względu na obecność na rynku praktyk o niejasnym statusie metodologicznym.

Oba te stanowiska pomijają zróżnicowanie przedmiotu badania, gdyż coaching obejmuje wiele interwencji różniących się celami, teoriami zmiany, kwalifikacjami profesjonalistów i kontekstami zastosowania. Właściwym przedmiotem refleksji nie jest zatem coaching rozumiany abstrakcyjnie, lecz konkretna interwencja prowadzona wobec określonych osób, w konkretnych warunkach i oceniana według uzasadnionych kryteriów rezultatu. Z tej perspektywy zasadniczą tezę niniejszej części można sformułować następująco: naukowa skuteczność coachingu jest własnością relacji między metodą, uczestnikiem, celem, kontekstem i sposobem pomiaru, natomiast jego społeczna wartość zależy dodatkowo od moralnej zasadności osiąganych rezultatów oraz rozkładu związanych z nimi korzyści i kosztów.

Rozdzielenie tych dwóch poziomów pozwala uniknąć sytuacji, w której statystycznie potwierdzony wpływ na określone zachowanie zostaje automatycznie utożsamiony z rozwojem człowieka – niezależnie od charakteru tego zachowania i konsekwencji jego utrwalenia.

Naukowy status twierdzeń o skuteczności: między opisem zmiany a jej wyjaśnieniem przyczynowym

Podstawowym problemem metodologii badań nad coachingiem pozostaje rozróżnienie między obserwacją współwystępowania zjawisk a wyjaśnieniem związku przyczynowego. Jeśli osoba po kilku sesjach coachingu deklaruje wyższą motywację, nie można jeszcze uznać, że wzrost ten został spowodowany interwencją. Możliwe jest bowiem, że proces zbiegł się w czasie z poprawą warunków pracy, uzyskaniem wsparcia społecznego lub zakończeniem wcześniejszego konfliktu. Równie prawdopodobna może być regresja do średniej – szczególnie gdy klient rozpoczął coaching w okresie wyjątkowo niekorzystnego funkcjonowania, a późniejsze wyniki odzwierciedlają jedynie naturalny powrót do jego zwyczajnego poziomu.

W klasycznej filozofii nauki szczególne znaczenie ma problem falsyfikowalności rozwijany przez Karla Poppera. Teoria naukowa powinna formułować twierdzenia, których niezgodność z rzeczywistością można przynajmniej zasadniczo wykazać za pomocą odpowiednich obserwacji. W odniesieniu do coachingu wymaga to określenia, jakie rezultaty stanowiłyby potwierdzenie przewidywań, a jakie przemawiałyby przeciwko przyjętemu modelowi zmiany. Jeśli każda poprawa funkcjonowania klienta jest interpretowana jako sukces metody, natomiast brak postępów przypisuje się wyłącznie niewystarczającej gotowości uczestnika, powstaje układ interpretacyjny odporny na krytyczną weryfikację.

Rozpoznanie tego problemu nie oznacza jednak, że złożone procesy psychologiczne można zawsze badać w warunkach odpowiadających klasycznym eksperymentom laboratoryjnym. Nauki społeczne analizują zjawiska zależne od kontekstu, interakcji i historycznie ukształtowanych warunków działania. Współczesna metodologia umożliwia jednak formułowanie twierdzeń probabilistycznych oraz wykorzystanie badań eksperymentalnych, quasi-eksperymentalnych i podłużnych do oceny przyczynowości. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj koncepcja wyników potencjalnych z tradycji Jerzego Neymana i Donalda Rubina, której głównym problemem jest niemożność jednoczesnego zaobserwowania rezultatów tej samej osoby w sytuacji uczestnictwa i nieuczestnictwa w identycznej interwencji. Właśnie dlatego ocena efektu coachingowego wymaga skonstruowania wiarygodnego stanu kontrfaktycznego, czyli oszacowania, co prawdopodobnie wydarzyłoby się bez określonego oddziaływania.

Badania z losowym przydziałem do grup mogą ograniczać systematyczne różnice między uczestnikami, ale nie eliminują wszystkich trudności. W badaniach coachingowych kluczowa jest niemożność pełnego zaślepienia uczestników i profesjonalistów, różnice w jakości relacji oraz wpływ oczekiwań co do skuteczności programu. Dodatkową komplikację stanowi fakt, że coaching jest interwencją adaptacyjną – jego szczegółowy przebieg często zmienia się zależnie od zachowania klienta, a nadmierna standaryzacja może osłabiać elementy procesu stanowiące o jego praktycznej wartości. Z punktu widzenia metodologii eksperymentalnej uzasadnione pozostaje zatem rozróżnienie między kontrolą istotnych składników interwencji a mechaniczną identycznością wszystkich sesji.

Dwa procesy coachingowe mogą różnić się treścią rozmów, a jednocześnie realizować ten sam model zmiany poprzez wspieranie autonomicznego określania celów, refleksję nad przeszkodami i monitorowanie zachowania. Badacz powinien zatem ustalić, które elementy stanowią zasadniczy mechanizm interwencji, które mogą być adaptowane do indywidualnego kontekstu i jakie kryteria pozwalają oceniać wierność realizacji przyjętego modelu. W tym miejscu szczególnie istotna okazuje się różnica między teorią programu a obserwowanym wynikiem.

Program może zakładać, że określone pytania coachingowe zwiększają samoświadomość, ta z kolei wspiera bardziej adekwatne wyznaczanie celów, a ich realizacja prowadzi do poprawy funkcjonowania zawodowego. Każde z tych ogniw wymaga jednak odrębnego uzasadnienia. Możliwe jest uzyskanie korzystnego wyniku nawet wtedy, gdy postulowany mechanizm nie działa, ponieważ rezultat zostaje wywołany przez inne czynniki. Sam sukces interwencji nie dowodzi więc prawdziwości całej teorii, którą posłużono się podczas jej projektowania.

Metaanalizy potwierdzają efektywność, ale wymagają krytycznej interpretacji

Metaanalizy coachingu: potwierdzone efekty, niejednorodność wyników i granice uogólnień

Rozwój badań syntetycznych nad skutecznością coachingu stanowi istotny etap przejścia od praktyki legitymizowanej głównie doświadczeniem zawodowym i świadectwami klientów ku interwencjom podlegającym systematycznej ocenie naukowej. Metaanaliza pozwala na ilościowe łączenie wyników wielu badań, oszacowanie przeciętnej wielkości efektu oraz analizę źródeł jego zróżnicowania. Jej wartość poznawcza zależy jednak od jakości włączonych opracowań, sposobu definiowania interwencji, porównywalności rezultatów i zastosowanych metod statystycznych. Nie można zatem przyjmować, że sama obecność metaanalizy o pozytywnym wyniku rozstrzyga o skuteczności całej kategorii praktyk. W klasycznej metaanalizie Tima Theebooma, Bianki Beersmy i Annelies van Vianen z 2014 roku (opublikowanej w "The Journal of Positive Psychology") przeanalizowano osiemnaście badań dotyczących efektów coachingu w kontekście organizacyjnym.

Autorzy tej pracy uwzględnili pięć grup rezultatów: wykonanie zadań i kompetencje, dobrostan, radzenie sobie z trudnościami, postawy związane z pracą oraz samoregulację ukierunkowaną na cele. We wszystkich tych kategoriach uzyskano statystycznie istotne dodatnie efekty; wielkości efektu Hedgesa mieściły się w przedziale od 0,43 (dla radzenia sobie z trudnościami) do 0,74 (dla samoregulacji celowej). Wyniki te przemawiają za możliwością korzystnego wpływu coachingu na określone aspekty funkcjonowania jednostek, lecz nie stanowią dowodu jednakowej skuteczności każdej modalności w każdej populacji i wobec dowolnego problemu.

Kluczowe jest tutaj prawidłowe rozumienie standaryzowanej wielkości efektu. Współczynnik Hedgesa (g) pozwala przedstawić różnicę między porównywanymi grupami w jednostkach związanych ze zmiennością mierzonej właściwości, wprowadzając korektę obciążenia występującego zwłaszcza w mniejszych próbach. Nie oznacza on procentowego wzrostu

skuteczności ani udziału osób, które odniosły korzyść. Efekt g=0,50 nie uprawnia więc do twierdzenia, że coaching poprawia wyniki o pięćdziesiąt procent.

Interpretacja wymaga uwzględnienia charakteru wskaźnika, jego rozkładu, sposobu pomiaru oraz praktycznego znaczenia obserwowanej różnicy. W badaniach psychologicznych konwencjonalne kategorie efektów małych, umiarkowanych i dużych bywają przydatne jako orientacyjne punkty odniesienia, lecz ich automatyczne stosowanie może prowadzić do błędnych ocen. Efekt statystycznie niewielki może mieć znaczną wartość społeczną, jeśli dotyczy powszechnego problemu, interwencja jest tania, a korzyści są trwałe. Z kolei stosunkowo wysoki efekt w krótkookresowym kwestionariuszu samoopisowym nie musi oznaczać istotnej zmiany rzeczywistego funkcjonowania. Ocena praktyczna wymaga zatem znajomości nie tylko wielkości efektu, lecz przede wszystkim jego znaczenia dla uczestników i instytucji.

Empiryczne dowody na skuteczność coachingu są dodatnie, lecz warunkowe

Metaanaliza Rebeki Jones, Stephena Woodsa i Yves'a Guillaume'a z 2016 roku (opublikowana w Journal of Occupational and Organizational Psychology) objęła siedemnaście badań nad coachingiem w miejscu pracy. Autorzy wykluczyli specyficzne formy coachingu menedżerskiego i koleżeńskiego, skupiając się na procesach prowadzonych przez coachów wewnętrznych lub zewnętrznych. Oszacowano dodatni efekt ogólny na poziomie 0,36, choć wyniki różniły się w zależności od kategorii rezultatu: dla kompetencji wartość ta wyniosła około 0,28, dla rezultatów afektywnych 0,51, natomiast w przypadku indywidualnych wyników związanych z wykonaniem zadań oszacowanie było znacznie wyższe i osiągnęło poziom 1,24.

Taka niejednorodność sprawia, że nie można traktować jednej wartości jako uniwersalnego współczynnika skuteczności coachingu. Interesujące są natomiast wyniki dotyczące moderatorów efektu. W analizie Jones i współpracowników korzystniejsze rezultaty odnotowano w grupie coachingu prowadzonego przez profesjonalistów wewnętrznych, podczas gdy wykorzystanie informacji zwrotnej z wielu źródeł wiązało się z mniejszymi efektami. Nie stwierdzono natomiast istotnego statystycznie wpływu czasu trwania interwencji ani wyraźnej różnicy między coachingiem bezpośrednim a wybranymi formami mieszanymi. Nie oznacza to jednak, że coach wewnętrzny jest z definicji lepszy od zewnętrznego lub że wieloźródłowa informacja zwrotna osłabia proces. Analizy moderatorów w metaanalizach często opierają się na porównywaniu badań różniących się jednocześnie wieloma cechami, co ogranicza siłę wnioskowania przyczynowego.

Jeszcze bardziej rygorystyczne podejście przyjęli Erik de Haan i Viktor Nilsson w metaanalizie z 2023 roku, ograniczając się wyłącznie do badań z randomizacją. Analiza objęła trzydzieści siedem badań i trzydzieści dziewięć prób porównawczych, w których uczestniczyło łącznie 2528 osób. Autorzy uzyskali statystycznie istotny dodatni efekt coachingu organizacyjnego i przywódczego. Znaczenie tej pracy polega przede wszystkim na zawężeniu podstawy dowodowej do projektów zapewniających silniejsze przesłanki wnioskowania przyczynowego. Niemniej wciąż otwartym pozostaje problem heterogeniczności interwencji, zróżnicowania miar oraz zakresu przenoszenia wyników poza badane populacje.

W 2023 roku Janis Cannon-Bowers i współpracownicy opublikowali kolejną metaanalizę coachingu organizacyjnego. Po analizie wpływu wartości odstających, przeciętny efekt interwencji oszacowano na około 0,43. Autorzy badali również znaczenie orientacji teoretycznej, rodzaju rezultatu, formy prowadzenia procesu oraz jego intensywności. Nie wykazali istotnej statystycznie przewagi podejścia skoncentrowanego na celach nad podejściem procesowym; podobnie nie osiągnięto istotności w różnicy między formami bezpośrednimi a wirtualnymi. Brak wykrycia różnicy nie jest jednak równoznaczny z pełną równoważnością metod, gdyż analiza mogła nie posiadać dostatecznej mocy do rozpoznania efektów określonej wielkości.

Szczególnie istotna okazuje się metaanaliza Qing Wang, Yi-Ling Lai, Xiaobo Xu i Almuth McDowall z 2022 roku (Journal of Work-Applied Management). Autorzy przeanalizowali dwadzieścia badań obejmujących 957 uczestników, koncentrując się na interwencjach zakorzenionych w teoriach psychologicznych. W zakresie osiągania celów uzyskano efekt g=1,29, a w odniesieniu do poczucia własnej skuteczności g=0,59. Badanie wskazało również korzystne wyniki podejść integracyjnych (g=0,71), przy jednoczesnym braku istotnych różnic między niektórymi popularnymi podejściami coachingowymi.

Wyniki Wang i współpracowników wymagają jednak ostrożnej interpretacji. Wysoka wielkość efektu w osiąganiu celów może wynikać ze specyfiki stosowanych miar, niewielkich prób oraz sposobu konstruowania rezultatów indywidualnych. Również sukces podejść integracyjnych nie przesądza o ich uniwersalnej przewadze – mogły one współwystępować z większym doświadczeniem profesjonalistów, innym sposobem kontraktowania lub specyficznymi właściwościami organizacyjnymi. Bez precyzyjnie zaprojektowanych porównań eksperymentalnych nie można rozstrzygnąć, w jakim stopniu efekt wynikał bezpośrednio ze struktury integracyjnej interwencji. Zestawienie opisanych metaanaliz pozwala zatem przyjąć stanowisko pozytywne, ale warunkowe.

Istnieją empiryczne podstawy do uznania, że odpowiednio prowadzone interwencje coachingowe mogą zwiększać skuteczność osiągania celów, wspierać wybrane kompetencje i przynosić korzystne

rezultaty psychologiczne. Nie ma jednak wystarczających przesłanek, by traktować coaching jako jednolitą, zawsze skuteczną procedurę ani by przypisywać wszystkim jego odmianom podobną wartość.

Konwergencja dowodów i analiza mechanizmów przyczynowych

Szczególną ostrożność należy zachować przy interpretacji twierdzeń dotyczących długookresowej poprawy wyników przedsiębiorstw, wpływu na zdrowie populacji czy społecznej opłacalności programów, gdyż wymagają one danych wykraczających poza bezpośrednie pomiary uczestników. Istotne jest również to, że poszczególne metaanalizy mogą obejmować częściowo te same badania pierwotne. Nie wolno zatem sumować liczebności prób z różnych przeglądów i przedstawiać uzyskanej wartości jako liczby niezależnych uczestników wspólnego programu badawczego.

Metaanalizy różnią się kryteriami włączenia, definicjami coachingu, kategoriami rezultatów oraz metodami statystycznymi. Ich konwergencja zwiększa wiarygodność ogólnego wniosku o możliwości występowania korzystnych efektów, lecz nie eliminuje problemu wspólnych ograniczeń metodologicznych. Z perspektywy filozofii nauki użyteczna okazuje się tutaj koncepcja konwergencji dowodów – rozumiana jako sytuacja, w której różne metody badawcze prowadzą do częściowo zgodnych wniosków. Badania eksperymentalne, obserwacyjne, jakościowe i metaanalityczne mogą wspólnie wzmacniać określone twierdzenie, o ile ich ograniczenia pozostają odpowiednio rozpoznane. Nie należy jednak utożsamiać liczby pozytywnych publikacji z jakością uzasadnienia; wiele badań może bowiem powielać ten sam błąd projektowy lub korzystać z podobnie nieadekwatnych miar.

Jednym z najważniejszych wyzwań współczesnych badań coachingowych pozostaje identyfikowanie tak zwanych aktywnych składników interwencji (active ingredients), czyli tych elementów procesu, które rzeczywiście przyczyniają się do powstawania określonych rezultatów. Problem ten jest szczególnie złożony, ponieważ coaching obejmuje jednocześnie strukturę rozmowy, relację profesjonalną, wyznaczanie celów, refleksję poznawczą, informacje zwrotne, eksperymentowanie z zachowaniem oraz kontekst organizacyjny.

Uczestnik może uzyskać korzystny rezultat wskutek działania jednego z tych elementów, ich interakcji albo procesów niezwiązanych bezpośrednio z interwencją. W tym miejscu kluczowe staje się rozróżnienie między mediatorem a moderatorem efektu. Mediator odnosi się do procesu pośredniczącego, przez który interwencja wpływa na wynik, natomiast moderator określa warunki

lub właściwości modyfikujące wielkość bądź kierunek zależności. Jeżeli coaching zwiększa poczucie własnej skuteczności, a ono następnie sprzyja podejmowaniu określonych działań, mamy do czynienia z modelem mediacyjnym. Jeśli zaś skuteczność interwencji zależy od wcześniejszej motywacji klienta, poziomu wsparcia przełożonego albo rodzaju stanowiska pracy, właściwości te pełnią funkcję moderatorów. Rozróżnienie to ma zasadnicze znaczenie dla projektowania polskiego modelu coachingu.

Samo stwierdzenie, że określona metoda działa korzystniej wśród samozatrudnionych niż pracowników etatowych, nie wyjaśnia mechanizmu tej różnicy. Może ona wynikać z poziomu autonomii, charakteru celów, struktury ryzyka lub odmiennego dostępu do zasobów. Badanie moderatorów pozwala zatem rozpoznać, dla kogo i w jakich warunkach interwencja okazuje się użyteczna, podczas gdy badanie mediatorów umożliwia ocenę, dlaczego prowadzi ona do zmiany.

Współczesna metodologia analizy mediacyjnej – rozwijana m.in. przez Judda, Kenny'ego i MacKinnona oraz w podejściach opartych na wnioskowaniu przyczynowym przez Judeę Pearla i Tylera VanderWeele'a – wskazuje na istotne ograniczenia prostego utożsamiania statystycznego pośrednictwa z mechanizmem przyczynowym. Wykazanie, że zmiana określonej zmiennej współwystępuje z rezultatem coachingu, nie przesądza o tym, że to właśnie ona spowodowała poprawę. Wymaga to rozpoznania kolejności czasowej, możliwych czynników zakłócających oraz charakteru zależności między procesami. Przykładowo wzrost samoświadomości może poprzedzać poprawę samoregulacji, ale możliwa jest i zależność odwrotna: skuteczne wykonanie nowych działań może zwiększać zdolność trafnego oceniania własnych kompetencji.

Oba procesy mogą także rozwijać się równolegle pod wpływem poprawy warunków organizacyjnych. Rozstrzygnięcie tej kwestii wymagałoby badań podłużnych, wielokrotnych pomiarów i odpowiednich modeli statystycznych, a w szczególnie wymagających projektach – eksperymentalnego manipulowania wybranymi składnikami interwencji. Nowe dane w tym obszarze dostarcza opracowanie Antoniego i współpracowników z 2025 roku (Journal of Occupational and Organizational Psychology), dotyczące procesów uczenia się jako potencjalnych mediatorów związku między coachingiem zawodowym a osiąganiem celów. Badanie wykorzystywało analizę danych podłużnych, w których sesje były zagnieżdżone w poszczególnych osobach, co pozwoliło badać zmiany zachodzące w toku procesu, a nie jedynie porównywać wynik początkowy i końcowy. Takie projekty przybliżają badania coachingu do wyjaśniania mechanizmów, choć nadal wymagają ostrożności przy formułowaniu twierdzeń przyczynowych. Szczególną rolę odgrywa tutaj jakość przymierza roboczego. Carolin Graßmann, Franziska Schölmerich i Carsten Schermuly przeprowadzili w tym zakresie metaanalizę dwudziestu siedmiu prób obejmujących 3563 procesy coachingowe.

Relacja jako mechanizm wspierający, a nie dowód skuteczności

Badacze odnotowali dodatnią korelację między jakością przymierza a rezultatami procesu, wynoszącą około \(r=0{,}41\) (przedział ufności 0,34–0,48). Wynik ten wskazuje na istotną współzależność relacji i efektów, szczególnie w wymiarze poznawczym i afektywnym. Nie pozwala on jednak rozstrzygnąć, czy to dobra relacja generuje poprawę, czy może osiągane postępy wzmacniają ocenę przymierza, ani jaką rolę odgrywają inne cechy uczestników. Z punktu widzenia praktyki profesjonalnej wnioski są istotne: coach powinien rozwijać kompetencje budowania zaufania, uzgadniania celów i reagowania na trudności relacyjne, lecz nie może utożsamiać wysokiej satysfakcji interpersonalnej z naukowym dowodem skuteczności. Silne przymierze ułatwia zmianę, ale może również sprzyjać niekrytycznemu przyjmowaniu interpretacji profesjonalisty, jeśli nie towarzyszy mu dbałość o autonomię klienta. Jakość relacji należy zatem traktować jako potencjalny mechanizm wspierający, którego wartość zależy od sposobu wykorzystania. Nie można pominąć także możliwości występowania mechanizmów konkurencyjnych – realizacja celów może być bowiem wspierana przez wzrost samoświadomości, lepszą organizację środowiska pracy, wsparcie społeczne czy zmianę oczekiwań klienta.

Procesy te mogą się wzajemnie wzmacniać, choć w różnych sytuacjach mogą mieć odmienną wagę. Podejście skoncentrowane wyłącznie na jednym „aktywnym składniku” mogłoby pominąć emergentny charakter zmiany wynikającej z interakcji kilku mechanizmów. Ważnym uzupełnieniem jest tu teoria systemów dynamicznych, pozwalająca analizować zmiany jako procesy nieliniowe i zależne od sprzężeń zwrotnych. W takim ujęciu niewielka modyfikacja zachowania może przynieść istotne skutki, jeśli zmieni wzorzec relacji w organizacji; może jednak nie przynieść trwałego rezultatu, gdy otoczenie odtwarza wcześniejsze warunki działania.

Nie oznacza to, że każda interwencja coachingowa wymaga stosowania matematycznych modeli złożoności. Perspektywa ta przypomina jednak, że skuteczność nie jest jedynie właściwością techniki, lecz wyłania się z relacji między działaniem jednostki a reakcją środowiska. Przyszłe badania powinny zatem ewoluować od ogólnego pytania o to, czy coaching działa, ku precyzyjnemu rozpoznawaniu mechanizmów określających, kiedy, dla kogo i w jakim zakresie konkretna metoda prowadzi do trwałej oraz społecznie uzasadnionej zmiany.

Pomiar konstruktów psychologicznych wymaga trafności, nie tylko rzetelności

Psychometria rezultatów. Między subiektywnym doświadczeniem a pomiarem właściwości ukrytych

Jednym z kluczowych wyzwań metodologicznych w psychologii coachingu pozostaje problem operacjonalizacji pojęć, które są przedmiotem interwencji. Samoświadomość, motywacja, dobrostan, odporność psychiczna, autonomia, satysfakcja czy poczucie sprawczości nie są wielkościami obserwowalnymi bezpośrednio – w przeciwieństwie do czasu wykonania zadania czy liczby wytworzonych produktów.

Są to konstrukty teoretyczne, których pomiar wymaga zastosowania konkretnych wskaźników i uzasadnienia relacji między nimi a badaną właściwością. Psychometria nie sprowadza się więc jedynie do tworzenia kwestionariuszy; obejmuje ona teorię pomiaru, analizę błędu, strukturę zmiennych latentnych oraz warunki uprawnionego porównywania wyników. W klasycznej teorii testów wynik obserwowany traktuje się jako sumę wyniku rzeczywistego i błędu pomiaru.

Taki model pozwala analizować rzetelność, lecz nie rozstrzyga, czy narzędzie faktycznie mierzy deklarowaną konstrukcję. Kwestionariusz może wykazywać wysoką spójność wewnętrzną, a jednocześnie zawierać pytania, które nie oddają właściwie badanego pojęcia. Rzetelność jest zatem warunkiem wartościowego pomiaru, ale nie zastępuje trafności. Istotne jest zrozumienie, że współczynnik alfa Cronbacha nie może służyć jako uniwersalne potwierdzenie jakości instrumentu, gdyż jego interpretacja zależy od założeń dotyczących struktury pozycji i źródeł zmienności. Współczesne podejście definiuje trafność raczej jako jakość uzasadnienia interpretacji wyników niż jako niezmienną cechę narzędzia, oderwaną od kontekstu jego użycia. Samuel Messick podkreślał w tym związku konieczność integrowania dowodów dotyczących treści, struktury i relacji z innymi zmiennymi, natomiast podejście argumentacyjne Michaela Kane'a pozwala traktować trafność jako proces uzasadniania przejścia od uzyskanego wyniku do konkretnego wniosku.

W coachingu ma to szczególne znaczenie: kwestionariusz stworzony do badania ogólnej satysfakcji z życia nie musi być trafny w mierzeniu krótkookresowej zmiany wywołanej interwencją organizacyjną. Przykładem jest pomiar poczucia własnej skuteczności – konstruktu rozwijanego przez Alberta Bandurę. W teorii społeczno-poznawczej przekonania o zdolności do działania są silnie związane z konkretnymi zadaniami i sytuacjami. Wysokie poczucie skuteczności w komunikacji interpersonalnej nie gwarantuje zatem podobnej pewności w obszarze zarządzania finansami czy podejmowania decyzji technologicznych.

Wyzwania pomiarowe i pułapki samoopisu w ewaluacji coachingu

Stosowanie zbyt ogólnych skal może prowadzić do pomijania zmian, które są kluczowe dla konkretnego procesu coachingowego. Z drugiej strony nadmiernie szczegółowe miary mogą ograniczać możliwość porównywania rezultatów między uczestnikami i badaniami. Podobny problem dotyczy dobrostanu – modele Eda Dienera, Carol Ryff i Martina Seligmana odnoszą się do częściowo odmiennych konstrukcji teoretycznych. Poprawa pozytywnego afektu nie musi oznaczać wzrostu autonomii, a zwiększenie poczucia sensu może współistnieć z przejściowym pogorszeniem nastroju.

W badaniach coachingowych konieczne jest zatem określenie, który wymiar dobrostanu stanowi przedmiot interwencji i dlaczego to właśnie on powinien ulec zmianie w wyniku zastosowanego mechanizmu. Istotne jest tutaj pojęcie responsywności pomiarowej, czyli zdolności narzędzia do wykrywania rzeczywistych zmian zachodzących w czasie. Kwestionariusz może trafnie różnicować osoby o odmiennym poziomie danej właściwości, lecz nie być wystarczająco czuły na niewielkie zmiany wewnątrzosobnicze. Odwrotnie – miara bardzo wrażliwa na bieżący stan emocjonalny może wykazywać zmienność, która nie odpowiada trwałej zmianie badanego konstruktu.

Profesjonalna ewaluacja powinna więc dostosowywać narzędzia do przewidywanego rodzaju i horyzontu czasowego rezultatu. Warto tu przywołać teorię odpowiedzi na pozycję testową (Item Response Theory), obejmującą modele analizujące relacje między poziomem cechy latentnej a prawdopodobieństwem udzielenia określonej odpowiedzi. Podejście to umożliwia szczegółową ocenę właściwości pozycji i wspiera konstruowanie pomiarów adaptacyjnych. Nie oznacza to jednak, że zaawansowany model statystyczny automatycznie zapewnia trafność pomiaru; kluczowa pozostaje jakość definicji konstruktu, adekwatność próby i zgodność założeń modelu z rzeczywistymi danymi.

Szczególnie ważne jest zjawisko zmiany ram odniesienia (response shift), analizowane m.in. w badaniach nad jakością życia. Uczestnik procesu rozwojowego może zmieniać sposób oceniania własnych kompetencji, znaczenie przypisywane wartościom lub wewnętrzne standardy porównawcze. Osoba, która po coachingu dostrzega większą złożoność danej dziedziny, może oceniać swoje kompetencje bardziej krytycznie niż przed interwencją, mimo rzeczywistego wzrostu wiedzy.

Prosty spadek wyniku samoopisowego nie musi więc oznaczać pogorszenia funkcjonowania. Zjawisko to ma szczególną doniosłość w procesach obejmujących samopoznanie i refleksję nad

wartościami. Jeśli interwencja zmienia kryteria samooceny, porównywanie wyników przed i po jej zakończeniu może naruszać założenie stabilności znaczenia skali. Rozpoznanie tego ryzyka wymaga badań jakościowych, analizy inwariancji pomiarowej w czasie oraz uzupełniania samoopisu innymi wskaźnikami. Nie należy jednak traktować każdej niekorzystnej zmiany wyniku jako dowodu pogłębionej świadomości, gdyż prowadziłoby to do praktyki odpornej na falsyfikację.

Ważne jest także zróżnicowanie źródeł informacji. Klient może oceniać zmianę własnego funkcjonowania inaczej niż przełożony czy niezależny obserwator. Nie oznacza to automatycznie, że jedna perspektywa jest prawdziwa, a pozostałe błędne – samoopis ma wartość w odniesieniu do doświadczeń subiektywnych, natomiast oceny zewnętrzne dostarczają informacji o obserwowalnym zachowaniu. W przypadku rezultatów organizacyjnych znaczenie mają również dane administracyjne, choć ich interpretacja wymaga uwzględnienia czynników niezwiązanych z coachingiem.

Użyteczne okazują się tutaj modele wielocechowo-wielometodowe, inspirowane dorobkiem Donalda Campbella i Donalda Fiskego. Pozwalają one rozpatrywać, w jakim stopniu zgodność wyników wynika z mierzonej właściwości, a w jakim ze wspólnego sposobu pozyskiwania danych. Jeżeli motywacja, jakość przymierza i skuteczność coachingu są oceniane w tym samym czasie przez tę samą osobę, korelacje mogą częściowo odzwierciedlać wspólną wariancję metody. Nie oznacza to, że zależności te są pozorne, ale wymaga odpowiedniej kontroli metodologicznej. Szczególnym problemem psychometrii coachingu pozostaje pomiar stopnia realizacji celów, ponieważ samo wyznaczanie zamierzeń jest jedną z jego podstawowych praktyk. Tradycyjne miary efektywności organizacyjnej mogą nie odpowiadać indywidualnym celom uczestników, natomiast ocena oparta wyłącznie na osobistych preferencjach ogranicza porównywalność wyników.

Skalowanie celów między precyzją pomiaru a realną zmianą

Jedną z prób rozwiązania tego problemu jest skalowanie osiągania celów (Goal Attainment Scaling, GAS), którego korzenie sięgają prac Thomasa Kiresuka i Roberta Shermana. Istota tej metody polega na wcześniejszym ustaleniu poziomów realizacji indywidualnego celu, tak aby późniejsza ocena nie zależała wyłącznie od swobodnej retrospektywnej interpretacji. W najczęściej stosowanym wariancie tworzy się pięciostopniową skalę – od rezultatu znacznie gorszego niż oczekiwany, aż po wynik znacznie lepszy. Zaletą takiego podejścia jest możliwość uwzględnienia celów rzeczywiście ważnych dla uczestnika, których nie obejmują standardowe kwestionariusze.

Nie oznacza to jednak, że sama konstrukcja pięciu poziomów gwarantuje psychometryczną równoważność różnych skal.

W przeglądzie zakresowym opublikowanym w BMJ Open w 2022 roku przeanalizowano trzydzieści osiem badań randomizowanych wykorzystujących GAS w medycynie i rehabilitacji. Autorzy publikacji wskazali na znaczną niejednorodność sposobów konstruowania, punktowania i raportowania wyników. W wielu przypadkach brakowało szczegółowych informacji o szkoleniu osób oceniających, procedurach kalibracji czy sposobie ustalania poziomów osiągnięcia celu. Choć wyniki te pochodzą z obszaru szerszego niż coaching, pozwalają one rozpoznać metodologiczne ograniczenia narzędzia stosowanego również w praktykach rozwojowych. Problem tkwi przede wszystkim w możliwości arbitralnego ustalania trudności celów i ich poziomów. Jeśli jeden uczestnik przyjmie cel bardzo łatwy, a drugi znacznie bardziej wymagający, podobny wynik w skali nie musi oznaczać porównywalnej zmiany funkcjonowania. Dodatkową trudność stanowi nierówna odległość między kategoriami – przejście z jednego poziomu na drugi nie zawsze odpowiada analogicznej wielkości rzeczywistej zmiany. Stosowanie przekształconych wyników liczbowych może w takich sytuacjach stwarzać złudzenie precyzji, której nie uzasadniają właściwości pomiaru.

W coachingu kluczowe jest również to, że cele mogą ewoluować w trakcie procesu. Osoba rozpoczynająca pracę nad awansem może dojść do wniosku, że bardziej wartościowe jest dla niej pogłębienie kompetencji lub zmiana organizacji życia. Jeżeli ewaluacja ogranicza się do pierwotnego założenia, świadoma rezygnacja z niego może zostać uznana za porażkę. Jeśli natomiast każdy cel można dowolnie modyfikować po zakończeniu interwencji, badanie staje się podatne na retrospektywne dopasowywanie kryteriów do osiągniętego rezultatu. Rozwiązanie wymaga rozróżnienia zmiany celu jako efektu refleksji od pomiaru realizacji wcześniej uzgodnionego zamierzenia. Oba zjawiska mają wartość rozwojową, lecz nie powinny być ujmowane za pomocą tego samego wskaźnika. Rewizja celu nieosiągalnego lub niezgodnego z wartościami może być wyrazem dojrzałej samoregulacji, co wymaga odrębnej analizy. Podobnie osiągnięcie łatwego celu nie musi świadczyć o głębokiej zmianie psychologicznej, choć może mieć znaczenie praktyczne.

Szczególnie użyteczne jest zestawienie GAS z teorią celów Edwina Locke'a i Gary'ego Lathama oraz badaniami nad intencjami implementacyjnymi Petera Gollwitzera. Teoria celów podkreśla znaczenie konkretyzacji i wymagań związanych z realizacją zadania, natomiast intencje implementacyjne pozwalają łączyć konkretne sytuacje z planowanym zachowaniem. Wykorzystanie tych koncepcji może wspierać tworzenie przejrzystych procedur działania, ale nie rozstrzyga automatycznie o wartości samego celu. Im bardziej wymagający cel, tym istotniejsza staje się rola dostępnych zasobów, zdolności samoregulacji i możliwości jego odpowiedzialnej modyfikacji. Z

perspektywy aksjologicznej zasadnicze pozostaje więc odróżnienie sukcesu jako zgodności wyniku z planem od sukcesu jako korzystnej zmiany ludzkiego funkcjonowania. Pierwszy może być mierzony stosunkowo precyzyjnie, o ile kryteria zostały właściwie ustalone. Drugi wymaga szerszej oceny dobrostanu, autonomii, jakości relacji i konsekwencji społecznych. Coaching dążący do naukowej dojrzałości powinien uwzględniać oba poziomy, nie redukując jednego do drugiego.

Wiarygodna ewaluacja wymaga rygoru metodologicznego i grup kontrolnych

Badania eksperymentalne i podłużne. Projektowanie wiarygodnego programu ewaluacji

Rozpoznane ograniczenia pomiaru wymuszają pogłębienie analizy nad samym projektowaniem badań w coachingu. W klasycznej metodologii eksperymentalnej zasadniczym zadaniem jest ograniczenie wpływu zmiennych zakłócających oraz zapewnienie możliwości uprawnionego przypisania obserwowanej zmiany interwencji. Randomizacja stanowi ważny instrument osiągania tego celu, jednak nie wyczerpuje wszystkich wymagań wiarygodnego projektu. Kluczowe pozostają: sposób doboru uczestników, odpowiedni stan odniesienia, wierność realizacji interwencji, liczebność próby, jakość pomiaru oraz sposób postępowania z brakującymi danymi. W badaniach coachingowych szczególną trudność sprawia selekcja uczestników. Osoby dobrowolnie zgłaszające się do programu mogą cechować się wyższą gotowością do zmiany, większym zainteresowaniem samorozwojem lub odmiennym poziomem zasobów niż osoby nieuczestniczące. Jeśli badacz porównuje te grupy bez odpowiedniej kontroli, ryzykuje przypisanie coachingowi różnic, które istniały jeszcze przed rozpoczęciem interwencji.

Zjawisko to stanowi klasyczny przykład obciążenia selekcyjnego, którego znaczenie wzrasta w badaniach opartych na naturalnie występujących grupach. Randomizacja pomaga ograniczać systematyczne różnice między grupami, lecz nie eliminuje problemów związanych z rzeczywistym uczestnictwem. Część osób może zrezygnować z procesu, opuścić niektóre sesje lub równocześnie korzystać z innych form wsparcia. Jeżeli analiza obejmuje jedynie tych, którzy ukończyli program, może to prowadzić do zawyżenia skuteczności – szczególnie gdy rezygnacja wynikała z niekorzystnych doświadczeń. W takich sytuacjach kluczowe jest odróżnienie analizy według pierwotnego przydziału do grupy (intention-to-treat) od analizy obejmującej wyłącznie osoby faktycznie uczestniczące w określonym zakresie interwencji. Każde z tych podejść odpowiada na nieco inne pytanie badawcze. Ważnym problemem pozostaje także dobór grupy kontrolnej.

Porównanie coachingu z całkowitym brakiem wsparcia może wskazywać na jego praktyczną użyteczność, ale nie rozstrzyga, czy podobne rezultaty przyniosłaby konsultacja doradcza, szkolenie kompetencyjne, mentoring albo samodzielna realizacja planu rozwojowego. W sytuacji ograniczonych zasobów organizacyjnych zasadniczym pytaniem może być nie to, czy coaching w ogóle przynosi korzyści, lecz czy stanowi bardziej uzasadniony sposób ich uzyskiwania niż inne dostępne interwencje. Badania porównawcze powinny zatem uwzględniać aktywne alternatywy, odpowiednio do problemu i celu praktycznego. Z perspektywy polityki organizacyjnej szczególnie wartościowe są badania pragmatyczne, prowadzone w warunkach zbliżonych do rzeczywistego funkcjonowania przedsiębiorstw. Ich celem nie jest wyłącznie sprawdzenie, czy interwencja może działać w warunkach optymalnej kontroli, lecz ustalenie, jakie rezultaty przynosi przy typowym sposobie wdrażania. Rozróżnienie to odpowiada klasycznej różnicy między skutecznością w warunkach ściśle kontrolowanych (efficacy) a efektywnością w codziennej praktyce (effectiveness).

W coachingu oba poziomy mają znaczenie, ponieważ proces może osiągać korzystne wyniki w starannie dobranej grupie ochotników, a jednocześnie okazywać się trudny do wdrożenia w organizacjach o ograniczonych zasobach lub odmiennej kulturze pracy. Szczególnego znaczenia nabiera także analiza oddziaływań między uczestnikami. Pracownicy jednego zespołu mogą wymieniać się wiedzą zdobytą podczas coachingu, a zmiana zachowania menedżera może wpływać na osoby formalnie nieobjęte programem.

Rygor metodologiczny w badaniach nad interwencjami grupowymi i indywidualnymi

W takich okolicznościach klasyczne założenie niezależności obserwacji zostaje naruszone, gdyż rezultat jednej osoby może zależeć od uczestnictwa innych. Niezbędne staje się zatem stosowanie randomizacji na poziomie zespołów lub organizacji, wykorzystanie modeli wielopoziomowych oraz odpowiednia kontrola zależności danych. Badania klastrowe generują jednak dodatkowe wyzwania.

Liczba zaangażowanych przedsiębiorstw czy zespołów bywa stosunkowo niewielka, a ich właściwości wyraźnie zróżnicowane. Sama duża liczba pracowników nie gwarantuje wysokiej precyzji oszacowania, jeśli dane pochodzą z kilku organizacji charakteryzujących się silnie skorelowanymi warunkami funkcjonowania. Projektowanie badań wymaga więc uwzględnienia współczynnika korelacji wewnątrzklastrowej oraz precyzyjnego określenia efektywnej liczebności próby. Rozwiązaniem mogą być również badania podłużne, w których funkcjonowanie uczestników analizuje się w kilku punktach czasowych. Pozwalają one uchwycić tempo zmiany, jej trwałość oraz ewentualne opóźnione konsekwencje interwencji. Nie należy jednak zakładać, że sam podłużny

charakter projektu umożliwia wiarygodne wnioskowanie przyczynowe. Bez odpowiedniego stanu kontrfaktycznego wyniki nadal mogą pozostawać pod wpływem zmian organizacyjnych, wydarzeń życiowych czy naturalnych procesów rozwojowych.

Szczególnie interesującą perspektywę oferują badania intensywne podłużnie, oparte na wielokrotnych pomiarach codziennych doświadczeń i zachowań. W psychologii określa się je m.in. jako metody próbkowania doświadczenia (experience sampling methods) lub ekologicznej oceny chwilowej (ecological momentary assessment). Dostarczają one informacji o dynamice samoregulacji, zmienności emocjonalnej i sposobach reagowania na konkretne zdarzenia, co ogranicza zniekształcenia wynikające z retrospektywnego przypominania sobie doświadczeń.

Wymagają one jednak uwzględnienia obciążenia uczestników, wpływu samego monitorowania na zachowanie oraz ryzyka gromadzenia nadmiernej ilości danych osobowych. W tym kontekście istotna staje się metodologia badań pojedynczych przypadków, w których wielokrotne pomiary pozwalają analizować zmianę konkretnej osoby w relacji do wprowadzonej interwencji. Takie podejście jest szczególnie użyteczne w coachingu ze względu na indywidualny charakter celów i trudności klientów.

Wartość przyczynowa takich badań zależy jednak od ich struktury, a zwłaszcza od wykorzystania faz odniesienia, powtórzeń i kontroli alternatywnych wyjaśnień. Sam opis jednego udanego procesu nie jest tożsamy z eksperymentem pojedynczego przypadku. Profesjonalizacja badań powinna obejmować również standardy przejrzystego raportowania interwencji. Przykładem jest schemat TIDieR, opracowany przez Tammy Hoffmann i współpracowników, który służy szczegółowemu opisywaniu celu, materiałów, procedur, osób prowadzących, intensywności, sposobu dostosowania i rzeczywistego przebiegu działań. Jego zastosowanie mogłoby rozwiązać problem występujący w literaturze coachingowej, gdzie badania często nie dostarczają informacji wystarczających do odtworzenia metody. Nie byłoby to mechaniczne przeniesienie standardów medycznych, lecz adaptacja ogólnych zasad rzetelnego opisu badań interwencyjnych. Z perspektywy filozofii nauki kluczowe pozostaje przy tym rozróżnienie między replikacją a generalizacją. Replikacja polega bowiem na sprawdzaniu, czy wynik można uzyskać ponownie w odpowiednio podobnych warunkach.

Konieczność analizy negatywnych skutków i rozbieżności w ocenie efektów

Generalizacja dotyczy zakresu przenoszenia wyników na inne populacje, problemy i konteksty. Polski model coachingu wymagałby obu rodzajów badań: powtarzania ustaleń uzyskanych w innych społeczeństwach oraz systematycznego sprawdzania, czy ich skuteczność zależy od struktury rynku pracy, organizacji instytucji i właściwości lokalnych środowisk. Naukowa ocena skuteczności coachingu nie może ograniczać się jedynie do dokumentowania rezultatów korzystnych. Każda praktyka profesjonalna, która oddziałuje na przekonania, emocje i zachowania człowieka, może prowadzić również do konsekwencji niezamierzonych lub niepożądanych. Nie oznacza to, że każde przejściowe pogorszenie samopoczucia stanowi szkodę ani że każdy konflikt ujawniony podczas procesu świadczy o jego niewłaściwym prowadzeniu. Konieczne pozostaje jednak systematyczne rozpoznawanie negatywnych następstw, ich intensywności, trwałości i związku z interwencją.

Carsten Schermuly i Carolin Graßmann przeprowadzili przegląd literatury dotyczącej negatywnych efektów coachingu, opublikowany w 2019 roku w „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice". Autorzy zidentyfikowali dziewięć badań wykorzystujących różne podejścia metodologiczne i wskazali na możliwość występowania niekorzystnych następstw zarówno dla klientów, jak i coachów oraz organizacji. W analizowanych materiałach negatywne doświadczenia nie były wyjątkami, lecz przeważnie miały niewielkie nasilenie; ciężkie konsekwencje występowały znacznie rzadziej.

Przegląd wskazywał również na związek jakości relacji coachingowej i określonych form wsparcia profesjonalnego z częstością zgłaszanych problemów. Wśród potencjalnych negatywnych następstw można rozważać pogorszenie relacji z przełożonym, nadmierne uzależnienie od coacha, spadek satysfakcji zawodowej, zwiększenie napięcia wynikającego z uświadomienia sobie konfliktu wartości albo podejmowanie decyzji nieodpowiadających rzeczywistym zasobom jednostki. Każdy z tych rezultatów wymaga osobnej interpretacji.

Pogorszenie relacji z przełożonym może wynikać z nieumiejętnego stosowania nabytych kompetencji, ale może również stanowić konsekwencję uzasadnionej odmowy uczestniczenia w niekorzystnej praktyce organizacyjnej. Spadek satysfakcji może oznaczać pogorszenie dobrostanu, lecz także bardziej realistyczną ocenę dotychczasowych warunków. Z tego względu warto odróżniać skutek niepożądany od rezultatu sprzecznego z interesem sponsora. Pracownik, który po coachingu podejmuje decyzję o zmianie zatrudnienia, może być postrzegany przez organizację jako niekorzystny rezultat programu. Nie oznacza to automatycznie, że proces był nieskuteczny albo szkodliwy dla uczestnika. Może on odpowiadać jego autonomicznym wartościom i prowadzić do

poprawy funkcjonowania. Podobnie zwiększenie asertywności może wywoływać konflikty w środowisku opartym na silnej hierarchii, a ich wystąpienie nie przesądza o niewłaściwości interwencji. Właśnie dlatego ewaluacja wymaga rozpoznawania różnych perspektyw zainteresowanych stron. Sponsor może oceniać efektywność organizacyjną, klient dobrostan i autonomię, coach jakość procesu, a współpracownicy zmianę relacji zawodowych.

Ryzyka etyczne i pułapki ekonomicznej ewaluacji

Rozbieżności między tymi ocenami mogą ujawniać rzeczywiste konflikty interesów, których nie da się rozstrzygnąć poprzez prostą agregację wyników. Nie oznacza to jednak, że każda perspektywa ma jednakową wagę moralną; to podstawowe prawa i godność osoby wyznaczają granice realizacji interesów instytucjonalnych. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj wpływ procesu na samego profesjonalistę. Coaching może bowiem wiązać się z przeciążeniem emocjonalnym, konfliktem ról, poczuciem nadmiernej odpowiedzialności za klienta oraz presją osiągania rezultatów. Badania Graßmann i Schermuly'ego wskazywały na związek między niekorzystnymi doświadczeniami zawodowymi coachów a późniejszym poziomem stresu i jakością snu. Choć nie należy interpretować tych zależności jako jednoznacznych dowodów przyczynowych, przemawiają one za koniecznością traktowania dobrostanu profesjonalisty jako elementu jakości systemu świadczenia usług.

W tym kontekście szczególną wartość zyskuje wcześniej omówiona superwizja. Może ona wspierać rozpoznawanie błędów, konfliktów interesów i emocjonalnych następstw pracy, jednak sama wymaga wysokiej jakości oraz dalszej ewaluacji empirycznej. Nie można bowiem zakładać, że formalne uczestnictwo w superwizji całkowicie zabezpiecza przed niepożądanymi efektami. Pełna profesjonalizacja wymaga bardziej rozbudowanego systemu zarządzania ryzykiem, obejmującego świadome kontraktowanie, precyzyjne określanie granic kompetencji, monitorowanie rezultatów oraz możliwość kierowania klientów do właściwych specjalistów.

Z perspektywy epistemologicznej badanie negatywnych efektów jest kluczowe dla ograniczania "stronniczości publikacyjnej". Jeśli literatura koncentruje się głównie na korzystnych rezultatach, powstaje ryzyko systematycznego zawyżania oceny skuteczności. Badania wskazujące na brak efektu lub następstwa niekorzystne powinny być zatem traktowane jako istotne źródło wiedzy, a nie zagrożenie dla reputacji profesji. Rozwój nauki wymaga bowiem zdolności do ujawniania własnych ograniczeń – nawet wtedy, gdy ustalenia te są sprzeczne z dominującymi oczekiwaniami rynkowymi.

Ekonomia coachingu: koszt, korzyść, produktywność i problem "rzeczywistej stopy zwrotu"

Wraz z rozwojem rynku usług coachingowych kluczowe stało się zagadnienie ich ekonomicznej opłacalności, szczególnie w organizacjach finansujących programy rozwojowe z budżetów HR. W języku biznesowym problem ten opisuje wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI), który ma umożliwiać porównanie korzyści ekonomicznych programu z kosztami jego realizacji. Z pozoru jest to racjonalne rozszerzenie ewaluacji, gdyż przedsiębiorstwo powinno monitorować skutki wykorzystania własnych zasobów. Trudność polega jednak na tym, że wiele rezultatów coachingu ma charakter pośredni i wieloczynnikowy, przez co trudno wyrazić je jednoznacznie w jednostkach pieniężnych. Podstawowym problemem pozostaje zatem przypisanie obserwowanych korzyści konkretnej interwencji.

Jeśli po zakończeniu programu coachingowego rośnie sprzedaż przedsiębiorstwa, nie można automatycznie uznać, że przyczyną była poprawa kompetencji menedżerskich. Wynik ten może zależeć od koniunktury gospodarczej, sezonowości, działań marketingowych, zmian cen, decyzji inwestycyjnych czy innych procesów organizacyjnych.

Wielowymiarowa analiza wartości dodanej coachingu

Przypisanie całej poprawy wyłącznie coachingowi prowadziłoby do błędu atrybucji przyczynowej. Podobnie spadek rotacji pracowników może wynikać z lepszego zarządzania, ale może być też efektem pogorszenia sytuacji na zewnętrznym rynku pracy i mniejszej liczby dostępnych alternatyw zatrudnienia.

W analizie ekonomicznej kluczowe jest zatem konstruowanie wiarygodnego scenariusza kontrfaktycznego. Należy rozważyć, jak prawdopodobnie kształtowałyby się koszty i rezultaty bez programu coachingowego lub przy zastosowaniu innej interwencji. Dopiero różnica między tymi wariantami może stanowić podstawę szacowania ekonomicznej wartości dodanej. W praktyce organizacyjnej pozyskanie takich danych bywa trudne, zwłaszcza gdy program obejmuje niewielką grupę menedżerów, a ich decyzje wpływają na procesy pozostające poza bezpośrednią kontrolą badacza. Istotne jest również prawidłowe określenie pełnego kosztu interwencji, gdyż wynagrodzenie coacha to tylko jeden z jego elementów.

Znaczenie mają czas pracy uczestników, administracja programu, narzędzia diagnostyczne, koszty technologiczne, ewaluacja oraz wydatki związane z wdrażaniem wypracowanych zmian. Nie oznacza to, że wszystkie koszty muszą być zawsze przypisywane w ten sam sposób – ich zakres zależy od przyjętej perspektywy ekonomicznej, którą należy jasno określić przed rozpoczęciem analizy. Różnorodny charakter mają także korzyści: coaching może prowadzić do lepszego

planowania pracy, ograniczenia błędów, skuteczniejszego rozwiązywania konfliktów czy trwalszych relacji z klientami.

Może on również wspierać dobrostan, poczucie sprawczości i rozwój kompetencji, których wartość trudno wyrazić w pieniądzu. W zależności od celu badania właściwe może być zatem zastosowanie analizy kosztów i korzyści, analizy kosztów i efektywności lub szerszej oceny wielokryterialnej.

Zagadnienie to zostało podjęte w artykule poświęconym ograniczeniom ROI jako miary sukcesu coachingu, opublikowanym w 2012 roku w „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice". Autor argumentował w nim, że nadmierne skupienie na finansowym zwrocie z inwestycji może prowadzić do pomijania dobrostanu i zaangażowania pracowników, a także sprzyjać projektowaniu interwencji podporządkowanych krótkookresowej wydajności kosztem innych wartościowych rezultatów. Nie oznacza to, że ekonomiczna ewaluacja jest nieuzasadniona; wskazuje raczej na ograniczenia pojedynczego wskaźnika i potrzebę stosowania miar odpowiadających rzeczywistym celom programu. W ekonomii dobrobytu szczególnie istotne pozostaje odróżnienie efektywności od sprawiedliwości dystrybucyjnej. Program może generować dodatni bilans ekonomiczny, a jednocześnie prowadzić do nierównomiernego rozdziału korzyści i kosztów. Jeśli wzrost wydajności wynika z intensyfikacji pracy, dodatkowa wartość przypada przede wszystkim organizacji, podczas gdy koszty zdrowotne i społeczne ponoszą pracownicy. Ocena ekonomiczna prowadzona wyłącznie z perspektywy sponsora może wówczas pomijać istotne następstwa dla innych interesariuszy.

Z perspektywy teorii kapitału ludzkiego Gary'ego Beckera coaching można analizować jako inwestycję w kompetencje zwiększające przyszłą produktywność. Podejście to ma dużą wartość wyjaśniającą, gdyż pozwala dostrzec zależności między uczeniem się, wykorzystaniem wiedzy a wynikami gospodarczymi. Nie należy jednak utożsamiać ekonomicznej wartości kompetencji z całościową wartością osoby. Człowiek rozwija bowiem właściwości istotne dla życia rodzinnego, obywatelskiego i społecznego, których znaczenie nie wiąże się bezpośrednio z rynkowym wynagrodzeniem. W tym miejscu szczególnie użyteczne jest zestawienie teorii kapitału ludzkiego z podejściem możliwości Amartyi Sena.

Zwiększenie kompetencji można traktować jako korzyść nie tylko dlatego, że pozwala uzyskiwać większe dochody, lecz również dlatego, że poszerza zakres dostępnych sposobów życia i działania. Nauka języka może zwiększać konkurencyjność zawodową, ale także umożliwiać uczestniczenie w kulturze, nawiązywanie relacji i korzystanie z instytucji. Rozwijanie kompetencji negocjacyjnych może poprawiać wyniki ekonomiczne, ale również zwiększać zdolność ochrony własnych praw i współtworzenia bardziej sprawiedliwych relacji.

Społeczna opłacalność i systemowe efekty coachingu

Przy ocenie inwestycji publicznych kluczowe stają się kryteria społecznej opłacalności. Program finansowany ze środków publicznych nie powinien być oceniany wyłącznie przez pryzmat korzyści dla bezpośrednich uczestników, lecz także przez wpływ na dostępność możliwości rozwojowych, funkcjonowanie instytucji czy ograniczanie nierówności. Nie oznacza to jednak konieczności przeliczania każdej korzyści społecznej na ekwiwalent pieniężny. Analizy wielokryterialne pozwalają zachować odrębność rezultatów ekonomicznych, zdrowotnych i społecznych, co umożliwia przejrzystsze rozpoznawanie konfliktów wartości. Z perspektywy metodologicznej fundamentalne pozostaje ustalenie horyzontu czasowego ewaluacji.

Koszty programu są często ponoszone w krótkim okresie, podczas gdy część korzyści ujawnia się dopiero po wielu miesiącach. Z drugiej strony początkowa poprawa produktywności może nie utrzymać się w dłuższym czasie, a niektóre negatywne następstwa mogą pojawić się z opóźnieniem. Rzetelna analiza ekonomiczna musi więc uwzględniać trwałość efektów, niepewność oszacowań oraz scenariusze alternatywne. Szczególnie problematyczne jest wykorzystywanie bardzo wysokich, deklarowanych stóp zwrotu z coachingu jako argumentu marketingowego. Bez przejrzystych informacji o metodologii, grupie odniesienia, okresie obserwacji i sposobie przypisania korzyści konkretnej interwencji, takie liczby mogą posiadać niewielką wartość dowodową. Profesjonalna komunikacja powinna wyraźnie oddzielać rzeczywistą analizę ekonomiczną od subiektywnej oceny wartości programu deklarowanej przez uczestników. W kontekście polskiego modelu coachingu szczególne znaczenie ma również koszt alternatywny: środki przeznaczone na jedną interwencję nie mogą zostać jednocześnie wykorzystane do innych celów.

W małym przedsiębiorstwie wydatki na coaching konkurują z inwestycjami w wyposażenie, szkolenia techniczne, poprawę warunków pracy czy zatrudnienie nowej osoby. Racjonalna decyzja wymaga zatem porównania dostępnych możliwości, a nie jedynie wykazania, że coaching przynosi pewne korzyści. To właśnie tutaj naukowa ewaluacja spotyka się z odpowiedzialnością wobec uczestników rynku.

Profesjonalista powinien potrafić wskazać, przy jakich problemach coaching jest uzasadniony, kiedy bardziej odpowiednie będą inne formy wsparcia i jakie dane są niezbędne do oceny opłacalności. Umiejętność rozpoznawania granic własnej usługi jest elementem profesjonalizmu, gdyż interes klienta nie zawsze pokrywa się z interesem ekonomicznym dostawcy. Świadomość ograniczeń pojedynczych wskaźników wymusza szersze określenie społecznej wartości coachingu. W perspektywie socjologicznej istotne jest, że interwencje rozwojowe nie kończą się na zmianie zachowania jednostki. Człowiek funkcjonuje w sieci relacji rodzinnych, zawodowych i

instytucjonalnych, a jego decyzje wpływają na innych uczestników tych systemów. Rozwijanie kompetencji przywódczych może poprawić komunikację i bezpieczeństwo psychologiczne zespołu, ale może również służyć skuteczniejszemu wywieraniu presji. Zwiększanie asertywności wspiera autonomię, lecz może prowadzić do konfliktów, których znaczenie zależy od wcześniejszej struktury relacji.

W teorii organizacji przydatne okazuje się rozróżnienie poziomu indywidualnego, zespołowego i instytucjonalnego. Zmiana samooceny pracownika należy do pierwszego; poprawa koordynacji zadań i rozwiązywania konfliktów do drugiego; modyfikacja reguł zarządzania, systemu odpowiedzialności i kultury organizacyjnej zaś do trzeciego. Przejście między tymi poziomami wymaga osobnego wyjaśnienia, ponieważ suma korzystnych rezultatów indywidualnych nie musi automatycznie prowadzić do poprawy funkcjonowania całej organizacji. W tym kontekście interesująca jest teoria emergencji w naukach o organizacji. Właściwości zespołu powstają poprzez interakcje jego uczestników i nie dają się wyjaśnić jako prosta suma indywidualnych kompetencji. Bezpieczeństwo psychologiczne, zaufanie i zdolność do wspólnego uczenia się zależą od wzajemnych oczekiwań, norm komunikacji i konsekwencji określonych zachowań. Coaching pojedynczego menedżera może wpływać na te procesy, lecz zakres zmiany zależy od reakcji otoczenia oraz instytucjonalnych warunków działania. Znaczący staje się również problem efektów zewnętrznych, analizowany w ekonomii przez Arthura Pigou i jego następców. Działania jednego uczestnika mogą generować koszty lub korzyści dla innych, które nie zostają uwzględnione w jego prywatnym rachunku. Program coachingowy zwiększający produktywność osoby zarządzającej może w ten sposób oddziaływać na współpracowników, klientów i kontrahentów.

Etyczne i społeczne wymiary skuteczności coachingu

Rzetelna analiza wartości społecznej wymaga rozpoznania takich konsekwencji, choć nie wszystkie z nich można precyzyjnie oszacować. W perspektywie filozoficznej kluczowy pozostaje problem relacji między dobrym rezultatem a sprawiedliwym sposobem jego osiągnięcia. Nawet jeśli interwencja przynosi korzyści większości zainteresowanych osób, nie oznacza to, że dopuszczalne jest naruszanie podstawowych praw mniejszości. Konsekwencjalistyczna ocena zysków powinna zostać zatem uzupełniona o ograniczenia deontologiczne dotyczące godności, autonomii, prywatności i niedyskryminacji. Coaching nie może traktować skuteczności jako wartości, która usprawiedliwiałaby dowolny sposób oddziaływania.

Zasadnicze znaczenie posiada także rozróżnienie między rozwojem a przystosowaniem. Interwencja może bowiem zwiększać zdolność funkcjonowania w niekorzystnym środowisku, nie

prowadząc jednocześnie do zmiany jego właściwości. W pewnych okolicznościach adaptacja jest racjonalna i korzystna dla jednostki – szczególnie gdy możliwości wpływania na otoczenie są ograniczone – jednak nie może ona stanowić uniwersalnego kryterium dojrzałości psychologicznej.

Człowiek zdolny do krytycznej oceny warunków pracy i podejmowania uzasadnionych działań na rzecz ich zmiany może wykazywać wysoki poziom sprawczości nawet wtedy, gdy nie realizuje pierwotnych oczekiwań organizacji. W polskiej rzeczywistości społecznej problem ten ma szczególne znaczenie ze względu na zróżnicowanie form zatrudnienia, poziomy zależności ekonomicznej oraz możliwości uczestniczenia w zbiorowych procesach decyzyjnych. Coaching pracownika o stabilnej pozycji zawodowej może prowadzić do zupełnie innych rezultatów niż podobna interwencja wobec osoby zależnej od pojedynczego kontrahenta. Z tego względu społeczna wartość procesu powinna być analizowana przez pryzmat rzeczywistych możliwości wykorzystania nabytych kompetencji, a nie wyłącznie ich deklarowanego poziomu.

Szczególnie użyteczne jest tutaj pojęcie sprawczości zbiorowej, rozwijane m.in. w społeczno-poznawczej tradycji Alberta Bandury. Oznacza ono przekonania grupy co do jej zdolności do organizowania działań niezbędnych do osiągnięcia wspólnych rezultatów. Nie jest to prosta suma indywidualnego poczucia skuteczności, gdyż zależy od wzajemnych relacji, doświadczeń we współpracy i sposobu koordynowania działań. Coaching zespołowy może potencjalnie wspierać takie procesy, jednak ich empiryczna ocena wymaga narzędzi odnoszących się do poziomu zbiorowego.

Autor odwołuje się w tym miejscu do teorii uznania Axela Honnetha, która pozwala analizować rozwój jako proces powiązany z relacjami społecznymi i możliwością uczestniczenia w instytucjach respektujących godność osoby. Człowiek może rozwinąć kompetencje, lecz nie uzyskać szansy na ich wykorzystanie w środowisku, które systematycznie pomija jego wkład. W takiej sytuacji problemu nie można sprowadzić do indywidualnego deficytu motywacji; wymaga on rozpoznania zasad społecznego uznawania kompetencji oraz możliwości wpływania na funkcjonowanie organizacji.

W perspektywie aksjologicznej oznacza to konieczność traktowania rozwoju jako procesu powiązanego z rzeczywistymi warunkami wolności. Formalna możliwość formułowania celów nie wystarcza, jeśli człowiek nie dysponuje zasobami umożliwiającymi ich realizację. Jednocześnie samo posiadanie zasobów nie przesądza o autonomii, jeżeli decyzje pozostają podporządkowane presji społecznej lub nieuświadomionym oczekiwaniom. Profesjonalny coaching powinien zatem wspierać zarówno kompetencje samoregulacyjne, jak i zdolność krytycznej oceny rzeczywistych możliwości działania.

Przedstawione rozważania pozwalają określić kierunek programu naukowego, który mógłby stanowić podstawę samodzielnego rozwoju coachingu w Polsce. Jego zasadniczą cechą powinno być odejście od ocen opartych głównie na satysfakcji klientów i deklarowanej liczbie zrealizowanych celów na rzecz wielowymiarowej analizy skuteczności, trwałości rezultatów i społecznych konsekwencji interwencji.

Nie oznacza to konieczności odrzucania indywidualnych doświadczeń uczestników. Wymaga raczej umieszczenia ich w szerszym systemie dowodów, obejmującym miary samoopisowe, obserwacje zachowań, dane organizacyjne oraz odpowiednio zaprojektowane badania porównawcze. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj dobór populacji badawczych. Dominujące badania coachingu organizacyjnego często koncentrują się na grupach pracowników i menedżerów, których doświadczenia nie muszą odpowiadać warunkom funkcjonowania wszystkich uczestników polskiego rynku pracy. Rozwój krajowego programu badawczego powinien zatem obejmować pracowników dużych i małych przedsiębiorstw, osoby samozatrudnione, przedsiębiorców, sektor publiczny, uczestników regionalnych rynków pracy oraz osoby o odmiennych potrzebach rozwojowych i poznawczych. Nie chodzi o tworzenie odrębnych praw psychologicznych dla poszczególnych grup, lecz o empiryczne rozpoznawanie kontekstowych warunków skuteczności.

Ważnym elementem powinny być również badania porównujące coaching z innymi formami wsparcia, takimi jak mentoring, szkolenia kompetencyjne, doradztwo zawodowe i interwencje organizacyjne. W określonych sytuacjach coaching może stanowić najbardziej adekwatne rozwiązanie, ale nie istnieją podstawy do przyjmowania jego uniwersalnej przewagi nad wszystkimi alternatywami. Dla małych przedsiębiorstw szczególne znaczenie może mieć koszt jednostkowy i możliwość trwałego wykorzystania nabytych kompetencji, podczas gdy w dużych organizacjach istotne mogą być efekty zespołowe i zmiana kultury zarządzania.

Konieczność wielowymiarowej i rzetelnej weryfikacji efektów

Konieczne pozostaje rozwijanie badań podłużnych, eksperymentalnych i mieszanych, które pozwolą zintegrować ilościową ocenę rezultatów z jakościową analizą mechanizmów. Szczególnie istotne jest rozpoznawanie negatywnych następstw, gdyż ich pomijanie prowadziłoby do niepełnego obrazu skuteczności. Program powinien uwzględniać także opłacalność ekonomiczną, lecz nie może redukować wszystkich rezultatów wyłącznie do wskaźników finansowych.

Wielowymiarowe kryteria rzetelnej oceny skuteczności

Warto rozważyć powoływanie interdyscyplinarnych zespołów badawczych, w skład których weszliby psychologowie, socjolodzy, pedagodzy, ekonomiści, specjaliści od metodologii ilościowej oraz przedstawiciele nauk prawnych i zarządzania. Taka współpraca pozwoliłaby precyzyjniej rozpoznawać złożone procesy, których wyjaśnienie wykracza poza zakres pojedynczej dyscypliny. Konieczne jest jednak zachowanie spójności metodologicznej; interdyscyplinarność nie może być jedynie sumowaniem terminologii różnych nauk bez analizy relacji między ich twierdzeniami.

Kluczowy jest również udział samych odbiorców usług. Ich doświadczenia mogą ujawnić właściwości interwencji, których nie wychwycą tradycyjne miary, choć nie powinny one zastępować krytycznej analizy skuteczności. Właściwym rozwiązaniem jest traktowanie wiedzy uczestników jako jednego ze źródeł materiału empirycznego, podlegającego interpretacji w świetle uznanych metod badawczych. Takie podejście odpowiada zarówno wymaganiom epistemicznej sprawiedliwości, jak i potrzebie zachowania naukowej wiarygodności.

Ważnym zadaniem byłoby stworzenie standardu transparentnego raportowania programów coachingowych realizowanych w polskich organizacjach. Powinien on umożliwiać rozpoznanie rodzaju interwencji, kwalifikacji profesjonalistów, charakteru uczestników, czasu trwania, zastosowanych metod oraz sposobu definiowania celów i uzyskanych rezultatów. Nie wymagałoby to ujawniania danych osobowych klientów, lecz odpowiedniego agregowania informacji przy zachowaniu zasad ochrony prywatności. Właśnie taka przejrzystość mogłaby ułatwić porównywanie projektów i ograniczyć dominację marketingowych deklaracji skuteczności. Skuteczność wobec prawdy, wolności i odpowiedzialności. Aksjologiczne domknięcie problemu

Autor książki wskazuje, że naukowa ocena skuteczności coachingu wymaga wyjścia poza proste rozróżnienie między interwencjami przynoszącymi rezultat a działaniami uznawanymi za nieskuteczne. Współczesna wiedza o ludzkim funkcjonowaniu podkreśla wielowymiarowość zmiany, zależność rezultatów od warunków społecznych oraz znaczenie procesów poznawczych, emocjonalnych i relacyjnych. Jednocześnie metodologia badań dostarcza narzędzi pozwalających odróżnić rzeczywiste zależności przyczynowe od pozornej skuteczności wynikającej z błędów pomiaru, selekcji uczestników lub niewłaściwego przypisywania rezultatów.

Z perspektywy epistemologicznej najważniejsze jest uznanie, że naukowy status coachingu nie wynika z używania terminologii psychologicznej ani powoływania się na nazwiska uznanych badaczy. Wynika on z jakości teorii, sposobu ich empirycznej weryfikacji, zdolności do krytycznej oceny własnych rezultatów oraz gotowości do korygowania praktyki. Dziedzina aspirująca do

profesjonalnej autonomii musi potrafić nie tylko wskazywać sukcesy, lecz również rozpoznawać własne ograniczenia i przypadki, w których interwencja nie przynosi oczekiwanych efektów.

W perspektywie psychologicznej zasadnicze znaczenie ma odróżnienie realizacji celu od rozwoju sprawczości. Człowiek może osiągać kolejne rezultaty dzięki wsparciu zewnętrznemu, nie zwiększając przy tym zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji. Może również przejściowo ograniczyć określoną aktywność, a jednocześnie rozwinąć głębsze rozumienie własnych możliwości i wartości. Skuteczność rozwojowa wymaga zatem analizy trwałości kompetencji, możliwości ich przenoszenia na nowe sytuacje oraz jakości autonomicznej regulacji działania.

W perspektywie socjologicznej istotne pozostaje rozpoznanie, że jednostka funkcjonuje w strukturze relacji i instytucji, które wpływają na skuteczność wykorzystania nabytych kompetencji. Coaching może wspierać zmianę osobistą, ale nie eliminuje automatycznie barier organizacyjnych, nierówności ekonomicznych czy konfliktów interesów.

Dojrzały coaching jako synteza nauki, etyki i refleksji

Społeczną wartość interwencji należy oceniać z uwzględnieniem tych warunków, szczególnie gdy program finansuje organizacja posiadająca własne cele i uprawnienia decyzyjne. Z perspektywy ekonomicznej konieczne jest rozróżnienie między efektywnością wykorzystania zasobów a wartością uzyskanego rezultatu. Program coachingowy może być opłacalny finansowo, lecz jego wartość społeczna zależy również od konsekwencji dla dobrostanu, relacji i praw uczestników.

Z drugiej strony nie każdy rezultat niematerialny uzasadnia dowolne wydatki, zwłaszcza przy ograniczonych zasobach publicznych lub organizacyjnych. Dojrzała analiza wymaga uwzględnienia kosztów alternatywnych oraz możliwości osiągnięcia podobnych efektów za pomocą innych interwencji. W perspektywie aksjologicznej kluczowe staje się pytanie o właściwe cele rozwoju. Filozofia Arystotelesa przypomina, że działalność człowieka powinna być rozpatrywana w relacji do szerszego rozumienia dobrego życia, a nie wyłącznie jako skuteczne wykonywanie czynności. Kantowska koncepcja godności wyznacza granice instrumentalnego wykorzystywania osoby. Etyka troski wskazuje na znaczenie współzależności i podatności na zranienie, natomiast podejście możliwości Sena podkreśla realne warunki samodzielnego kształtowania życia.

Tradycje te nie tworzą jednej spójnej teorii moralnej, lecz ich zestawienie pozwala rozpoznać, że skuteczność instrumentalna nie wyczerpuje normatywnego sensu rozwoju. Istotna jest również możliwość, że człowiek świadomie rezygnuje z celu uznawanego wcześniej za wartościowy. W kulturze osiągnięć taka decyzja bywa interpretowana jako brak konsekwencji lub niedostateczna

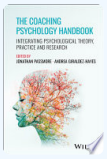
wytrwałość. Tymczasem współczesna psychologia samoregulacji wskazuje na znaczenie elastycznego zarządzania celami, a filozofia praktyczna pozwala analizować rezygnację jako rezultat odpowiedzialnej refleksji nad hierarchią wartości. Profesjonalny coaching nie powinien zatem oceniać powodzenia wyłącznie przez liczbę ukończonych zadań, jeśli rzeczywisty rozwój klienta obejmuje również zdolność ich krytycznej selekcji.

Tym samym zarysowuje się znaczenie polskiego modelu coachingu, którego naukowa i aksjologiczna odrębność została zrekonstruowana w poprzednich częściach. Model ten powinien zachowywać międzynarodowe standardy metodologiczne, korzystać z empirycznie uzasadnionych teorii i rozwijać własne badania nad skutecznością w polskich warunkach społecznych. Jego wartość nie wynikałaby jednak z samego osiągania wysokich wskaźników rezultatów, lecz z umiejętności rozpoznawania relacji między indywidualną sprawczością, jakością instytucji, dostępnością zasobów i moralną zasadnością podejmowanych celów. Oznacza to potrzebę rozwijania coachingu jako praktyki refleksyjnej, która nie tylko pomaga człowiekowi skuteczniej działać, ale zwiększa jego zdolność rozumienia przyczyn własnego zachowania, konsekwencji wyborów i społecznych warunków realizacji zamierzeń. Osiągnięcie takiej dojrzałości wymaga połączenia psychologii eksperymentalnej z naukami społecznymi, metodologii badań z filozofią nauki oraz profesjonalnej odpowiedzialności z aksjologiczną refleksją nad godnością i wolnością. Naukowo uzasadniona skuteczność coachingu nie jest zatem własnością deklarowaną przez profesjonalistę ani gwarantowaną przez formalne uczestnictwo w określonym programie.

Stanowi ona rezultat procesu, którego mechanizmy można badać, efekty mierzyć, ograniczenia rozpoznawać, a społeczne konsekwencje poddawać krytycznej ocenie. Profesjonalizacja wymaga zdolności do przedstawiania takich ustaleń w sposób przejrzysty, z zachowaniem świadomości poziomu niepewności i granic przenoszenia wyników na nowe sytuacje. Tak rozumiany coaching może uzyskać trwałe miejsce wśród naukowo uzasadnionych praktyk wspierania rozwoju, pod warunkiem rozróżnienia między wiedzą a przekonaniem, wpływem a uprawnieniem do jego wywierania oraz osiągnięciem celu a rzeczywistym dobrem osoby. Właśnie ta zdolność rozróżniania stanowi jeden z najważniejszych przejawów dojrzałości zarówno profesjonalisty, jak i dziedziny, której jest przedstawicielem. Kolejna część opracowania może zatem połączyć dotychczasowe ustalenia w spójny model procesowy coachingu, obejmujący rozpoznanie problemu, kontraktowanie, formułowanie celów, dobór modalności, organizację relacji, monitorowanie mechanizmów zmiany, ewaluację rezultatów oraz odpowiedzialne zakończenie współpracy. Pozwoli to przejść od wielodyscyplinarnej analizy podstaw naukowych do konstrukcji profesjonalnej procedury, która zachowuje metodologiczną rygorystyczność, elastyczność indywidualnego zastosowania i aksjologiczną odpowiedzialność wobec osoby oraz środowiska społecznego.

> Czy prawdziwy sukces procesu rozwojowego mierzy się liczbą odhaczonych celów i wzrostem produktywności, czy może paradoksalnie zdolnością klienta do świadomej rezygnacji z nich w imię głębszych wartości? Dojrzałość coachingu jako dziedziny zaczyna się tam, gdzie kończy się marketingowa pewność sukcesu, a zaczyna pokora wobec granic wpływu i odwaga w rozpoznawaniu momentów, w których interwencja nie przynosi rezultatu. Ostatecznie bowiem najwyższą formą skuteczności może być nie tyle sprawienie, by człowiek działał sprawniej, co wsparcie go w rozumieniu, dlaczego w ogóle chce to robić i jakim kosztem.

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 na całym świecie za lidera w dziedzinie psychologii coachingu i zmiany zachowań. Jest profesorem coachingu i zmiany zachowań w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading oraz profesorem na Uniwersytecie w Évorze w Portugalii. Passmore uzyskał doktorat z psychologii pracy i zajmował kierownicze stanowiska w firmach konsultingowych i oferujących coaching cyfrowy, takich jak CoachHub, EZRA Coaching, PricewaterhouseCoopers i IBM Business Consulting. Jego badania koncentrują się na coachingu opartym na dowodach naukowych, zachowaniach i wynikach coachingu, coachingu cyfrowym i z wykorzystaniem sztucznej inteligencji oraz etyce zawodowej. Passmore, płodny współautor i redaktor ponad czterdziestu książek oraz ponad stu recenzowanych artykułów w czasopismach naukowych. Pełnił również funkcję redaktora naczelnego International Coaching Psychology Review i otrzymał wyróżnienia od British Psychological Society i Association for Coaching.

Jonathan Passmore *is a British chartered occupational psychologist, executive coach, and academic recognized internationally for his leadership in coaching psychology and behavioral change. He serves as Professor of Coaching and Behavioral Change at Henley Business School, University of Reading, and has held a professorship at the University of Évora in Portugal. Passmore earned his doctorate in occupational psychology and has held senior positions across consulting and digital coaching organizations, including CoachHub, EZRA Coaching, PricewaterhouseCoopers, and IBM Business Consulting. His research focuses on evidence-based coaching, coach behaviors and outcomes, digital and AI coaching, and professional ethics. A prolific contributor to the field, Passmore has authored and edited over forty books and more than one hundred peer-reviewed journal papers. He also served as editor-in-chief of the International Coaching Psychology Review and received honors from the British Psychological Society and the Association for Coaching.*

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

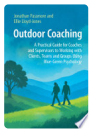
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

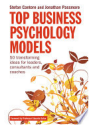
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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

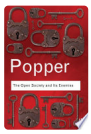


[6] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David Peterson, Teresa Freire

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118326497

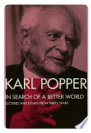
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "The Open Society and Its Enemies"

Karl Popper

Routledge | ISBN: 9781136700255



[8] "In Search of a Better World"

Karl Popper

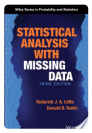
Psychology Press | ISBN: 9780415135481



[9] "Objective Knowledge"

Karl Popper

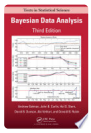
Routledge | ISBN: 9781041139270



[10] "Statistical analysis with missing data"

Donald Rubin

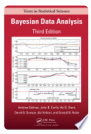
John Wiley & Sons | ISBN: 9781118596012



[11] "Bayesian Data Analysis"

Donald Rubin

CRC Press | ISBN: 9781439898208



[12] "Bayesian Data Analysis, Third Edition"

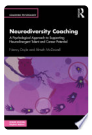
Donald Rubin

CRC Press | ISBN: 9781040062340

[13] "Meta-analysis of Qualitative and Quantitative Evidence"

D. R. Jones, M. Dixon-Woods, K. R. Abrams, Economic and Social Research Council

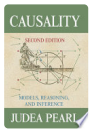
2000



[14] "Neurodiversity Coaching"

Almuth Mcdowall

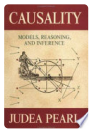
Taylor & Francis | ISBN: 9781000997019



[15] "Causality"

Judea Pearl

Cambridge University Press | ISBN: 9780521895606



[16] "Causality: Models, Reasoning and Inference"

Judea Pearl

Cambridge University Press | ISBN: 9780521773621



[17] "Self-Efficacy"

Albert Bandura

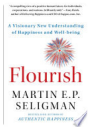
1997 | Macmillan | ISBN: 9780716728504



[18] "Social Foundations of Thought and Action"

Albert Bandura

Prentice Hall



[19] "Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being"

Martin Seligman

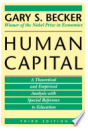
Simon and Schuster | ISBN: 9781439190760



[20] "Authentic Happiness"

Martin Seligman

Simon and Schuster | ISBN: 9780743222976



[21] "Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education"

Gary Becker

University of Chicago Press | ISBN: 9780226041223



[22] "Lectures on Housing"

Arthur Pigou

DigiCat



[23] "The Economics of Welfare"

Arthur Pigou

Cosimo, Inc. | ISBN: 9781596059498



[24] "The Struggle for Recognition"

Axel Honneth

MIT Press | ISBN: 9780262581479

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Self and Its Brain"

Karl Raimund Popper, John Carew Eccles

1977 | Revista de filosofía | DOI: 10.5354/0718-4360.1986.44111

Źródło

[2] "Realism and the Aim of Science"

Karl Raimund Popper

2013 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780203713969

Źródło

[3] **"Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context"**

Tim Theeboom, Bianca Beersma, Annelies E. M. Van Vianen

2013 | The Journal of Positive Psychology | DOI: 10.1080/17439760.2013.837499

Źródło

[4] **"Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams"**

Carsten K. W. De Dreu, Annelies E. M. Van Vianen

2001 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.71

Źródło

[5] **"Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research"**

Timothy A. Judge, Annelies E. M. Van Vianen, Irene Elisabeth de Pater

2004 | Human Performance | DOI: 10.1207/s15327043hup1703_4

Źródło

[6] **"PERSON-ORGANIZATION FIT: THE MATCH BETWEEN NEWCOMERS' AND RECRUITERS' PREFERENCES FOR ORGANIZATIONAL CULTURES"**

Annelies E. M. Van Vianen

2000 | Personnel Psychology | DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x

Źródło

[7] **"The Logic of Scientific Discovery."**

T. W. Hutchison, Karl Raimund Popper

1959 | Economica | DOI: 10.2307/2550489

Źródło

[8] **"Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge."**

T. W. Hutchison, Karl Raimund Popper

1964 | Economica | DOI: 10.2307/2551371

Źródło

[9] **"IX. On the problem of the most efficient tests of statistical hypotheses"**

Jerzy Neyman, E. S. Pearson

1933 | Philosophical Transactions of the Royal Society of London Series A Containing Papers of a Mathematical or Physical Character | DOI: 10.1098/rsta.1933.0009

Źródło

[10] **"ON THE PROBLEM OF THE MOST EFFICIENT TESTS OF STATISTICAL HYPOTHESES"**

Jerzy Neyman, E. S. Pearson

1967 | University of California Press eBooks | DOI: 10.1525/9780520339897-008

Źródło

[11] **"ON THE USE AND INTERPRETATION OF CERTAIN TEST CRITERIA FOR PURPOSES OF STATISTICAL INFERENCE"**

Jerzy Neyman, E. S. Pearson

1928 | Biometrika | DOI: 10.1093/biomet/20a.3-4.263

Źródło

[12] **"Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems."**

Palmer O. Johnson, Jerzy Neyman

1936

Źródło

[13] **"A psychiatric and psychological study of amitriptyline (Elavil) as an antidepressant."**

James Inglis, Rebeka Jones, R. Bruce Sloane

1963 | PubMed Central

Źródło

[14] **"The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching"**

Rebecca J. Jones, Stephen A. Woods, Yves R. F. Guillaume

2015 | Journal of Occupational and Organizational Psychology | DOI: 10.1111/joop.12119

Źródło

[15] **"Coaching and its effectiveness in organizations: Reflecting on a decade of research, looking forward to future challenges"**

Stephen A. Woods, Rebecca J. Jones, Yves R. F. Guillaume

2026 | Journal of Occupational and Organizational Psychology | DOI: 10.1111/joop.70115

Źródło

[16] **"Handbook of Organization Studies"**

Stephen Wood, Stewart Roger Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord

1997 | British Journal of Sociology | DOI: 10.2307/591759

Źródło

[17] **"ON THE VALIDITY OF SUBJECTIVE MEASURES OF COMPANY PERFORMANCE"**

Toby D. Wall, Jonathan Michie, Malcolm G. Patterson, Stephen Wood, Maura Sheehan

2004 | Personnel Psychology | DOI: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x

Źródło

[18] **"The romance of human resource management and business performance, and the case for big science"**

Toby D. Wall, Stephen Wood

2005 | Human Relations | DOI: 10.1177/0018726705055032

Źródło

[19] **"High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey"**

Stephen Wood, Lilian M. de Menezes

1998 | Human Relations | DOI: 10.1177/001872679805100403

Źródło

[20] **"Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads"**

Allan Lee, G. Thomas, Robin Martin, Yves R. F. Guillaume, Anders Friis Marstand

2019 | Journal of Occupational and Organizational Psychology | DOI: 10.1111/joop.12262

Źródło

[21] **"Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy."**

Erik de Haan, Anna Duckworth, David Birch, Claire Jones

2013 | Consulting psychology journal | DOI: 10.1037/a0031635

Źródło

[22] **"A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy."**

Erik de Haan, Anthony M. Grant, Yvonne D. Burger, Per-Olof Eriksson

2016 | Consulting psychology journal | DOI: 10.1037/cpb0000058

Źródło

[23] "Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?"

Erik de Haan, Vicki Culpin, Judy Curd

2011 | Personnel Review | DOI: 10.1108/00483481111095500

Źródło

[24] "Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy"

Nicky H. D. Terblanche, Joanna Molyn, Erik de Haan, Viktor O. Nilsson

2022 | PLoS ONE | DOI: 10.1371/journal.pone.0270255

Źródło

[25] "THE EVALUATION OF CANDIDATES FOR RENAL TRANSPLANTATION"

Eleanor L. Ramos, B.L. Kasiske, Steven R. Alexander, Gabriel M. Danovitch, William Harmon, Thomas J. Kiresuk

1994 | Transplantation | DOI: 10.1097/00007890-199402270-00002

Źródło

[26] "What Can We Know about the Effectiveness of Coaching? A Meta-Analysis Based Only on Randomized Controlled Trials"

Erik de Haan, Viktor O. Nilsson

2023 | Academy of Management Learning and Education | DOI: 10.5465/amle.2022.0107

Źródło

[27] "New findings on the effectiveness of the coaching relationship: Time to think differently about active ingredients?"

Erik de Haan, Joanna Molyn, Viktor O. Nilsson

2020 | Consulting psychology journal | DOI: 10.1037/cpb0000175

Źródło

[28] "Coaching at Scale: Investigating the Efficacy of Artificial Intelligence Coaching"

Nicky H. D. Terblanche, Joanna Molyn, Erik de Haan, Viktor O. Nilsson

2022 | DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals) | DOI: 10.24384/5cgf-ab69

Źródło

[29] "A review of lithium ion battery failure mechanisms and fire prevention strategies"

Qingsong Wang, Binbin Mao, Stanislav I. Stoliarov, Jinhua Sun

2019 | Progress in Energy and Combustion Science | DOI: 10.1016/j.pecs.2019.03.002

Źródło

[30] "Thermal degradation characteristics of rigid polyurethane foam and the volatile products analysis with TG-FTIR-MS"

Lingling Jiao, Huahua Xiao, Qingsong Wang, Jinhua Sun

2013 | Polymer Degradation and Stability | DOI: 10.1016/j.polymdegradstab.2013.09.032

Źródło

[31] "Failure mechanism of the lithium ion battery during nail penetration"

Binbin Mao, Haodong Chen, Zhixian Cui, Tangqin Wu, Qingsong Wang

2018 | International Journal of Heat and Mass Transfer | DOI: 10.1016/j.ijheatmasstransfer.2018.02.036

Źródło

[32] "Thermal behavior and failure mechanism of lithium ion cells during overcharge under adiabatic conditions"

Jiana Ye, Haodong Chen, Qingsong Wang, Peifeng Huang, Jinhua Sun

2016 | Applied Energy | DOI: 10.1016/j.apenergy.2016.08.124

Źródło

[33] "Electronic Consultation in Primary Care Between Providers and Patients: Systematic Review"

Freda Mold, Jane Hendy, Yi-Ling Lai, Simon de Lusignan

2019 | JMIR Medical Informatics | DOI: 10.2196/13042

Źródło

[34] "The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches"

Qing Wang, Yi-Ling Lai, Xiaobo Xu, Almuth McDowall

2021 | Journal of Work-Applied Management | DOI: 10.1108/jwam-04-2021-0030

Źródło

[35] "Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice?"

Jonathan Passmore, Yi-Ling Lai

2019 | International Coaching Psychology Review | DOI: 10.53841/bpsicpr.2019.14.2.69

Źródło

[36] "A systematic review (SR) of coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists"

Yi-Ling Lai, Almuth McDowall

2014 | International Coaching Psychology Review | DOI: 10.53841/bpsicpr.2014.9.2.118

Źródło

[37] "The challenges and countermeasures of blockchain in finance and economics"

Li Zhang, Yongping Xie, Zheng Yang, Wei Xue, Xianrong Zheng, Xiaobo Xu

2020 | Systems Research and Behavioral Science | DOI: 10.1002/sres.2710

Źródło

[38] "Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: An empirical research"

Yang Gao, Baoshan Ge, Xiangxiang Lang, Xiaobo Xu

2017 | Technological Forecasting and Social Change | DOI: 10.1016/j.techfore.2017.11.019

Źródło

[39] "Research on open innovation performance: a review"

Shukuan Zhao, Yu Cheng Sun, Xiaobo Xu

2015 | Information Technology and Management | DOI: 10.1007/s10799-015-0231-7

Źródło

[40] "Assessing relationship and contribution of China's technological entrepreneurship to socio-economic development"

Siqing Shan, Yingwei Jia, Xianrong Zheng, Xiaobo Xu

2018 | Technological Forecasting and Social Change | DOI: 10.1016/j.techfore.2017.12.022

Źródło

[41] "Voluntary Work-related Technology Use during Non-work Time: A Narrative Synthesis of Empirical Research and Research Agenda"

Svenja Schlachter, Almuth McDowall, Mark Cropley, Ilke Inceoglu

2017 | International Journal of Management Reviews | DOI: 10.1111/ijmr.12165

Źródło

[42] "Utilization and development of systematic reviews in management research: What do we know and where do we go from here?"

Céline Rojon, Adun Okupe, Almuth McDowall

2021 | International Journal of Management Reviews | DOI: 10.1111/ijmr.12245

Źródło

[43] "Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road map for developing the inclusion agenda"

Nancy Doyle, Almuth McDowall

2021 | Equality Diversity and Inclusion An International Journal | DOI: 10.1108/edi-06-2020-0172

Źródło

[44] "Causality"

Judea Pearl

2009 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511803161

Źródło

[45] "CAUSALITY: MODELS, REASONING AND INFERENCE"

Christopher Hitchcock, Judea Pearl

2001 | The Philosophical Review | DOI: 10.1215/00318108-110-4-639

Źródło

[46] "Causal Diagrams for Epidemiologic Research"

Sander Greenland, Judea Pearl, James M. Robins

1999 | Epidemiology | DOI: 10.1097/00001648-199901000-00008

Źródło

[47] "Causal Diagrams for Empirical Research"

Judea Pearl

1995 | Biometrika | DOI: 10.1093/biomet/82.4.669

Źródło

[48] "Sensitivity Analysis in Observational Research: Introducing the E-Value"

Tyler J. VanderWeele, Peng Ding

2017 | Annals of Internal Medicine | DOI: 10.7326/m16-2607

Źródło

[49] "Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology Using Mendelian Randomization"

Veronika Whitesell Skrivankova, Rebecca Claire Richmond, Benjamin A. R. Woolf, James Yarmolinsky, Neil M Davies, Tyler J. VanderWeele

2021 | JAMA | DOI: 10.1001/jama.2021.18236

Źródło

[50] "Mediation analysis allowing for exposure–mediator interactions and causal interpretation: Theoretical assumptions and implementation with SAS and SPSS macros."

Linda Valeri, Tyler J. VanderWeele

2013 | Psychological Methods | DOI: 10.1037/a0031034

Źródło

[51] "Mediation Analysis: A Practitioner's Guide"

Tyler J. VanderWeele

2015 | Annual Review of Public Health | DOI: 10.1146/annurev-publhealth-032315-021402

Źródło

[52] "The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis"

Carolin Graßmann, Franziska Schölmerich, Carsten Christoph Schermuly

2019 | Human Relations | DOI: 10.1177/0018726718819725

Źródło

[53] "Coaching With Artificial Intelligence: Concepts and Capabilities"

Carolin Graßmann, Carsten Christoph Schermuly

2020 | Human Resource Development Review | DOI: 10.1177/1534484320982891

Źródło

[54] "Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis"

Carsten Christoph Schermuly, Laura Elisabeth Creon, Philipp Gerlach, Carolin Graßmann, Jan Koch

2022 | Journal of Leadership & Organizational Studies | DOI: 10.1177/15480518211067751

Źródło

[55] "A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know"

Carsten Christoph Schermuly, Carolin Graßmann

2018 | Coaching An International Journal of Theory Research and Practice | DOI: 10.1080/17521882.2018.1528621

Źródło

[56] "Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ...–Negative Effekte von Coaching"

Carsten Christoph Schermuly, Marie-Luise Haupt, Franziska Schölmerich, Hannah Rauterberg

2014 | Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O | DOI: 10.1026/0932-4089/a000129

Źródło

[57] "Predicting academic success with the Big 5 rated from different points of view: Self-rated, other rated and faked"

Matthias D. Ziegler, Erik Danay, Franziska Schölmerich, Markus Bühner

2010 | European Journal of Personality | DOI: 10.1002/per.753

Źródło

[58] "Green Transformational Leadership and Green Voice Behavior: The Motivational Role of Green Psychological Empowerment"

Sarah Rietze, Franziska Schölmerich, Clara Kühner, Hannes Zacher

2025 | Corporate Social Responsibility and Environmental Management | DOI: 10.1002/csr.70104

Źródło

[59] "Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression"

Carsten Christoph Schermuly, Bertolt Matthias Meyer

2015 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.2060

Źródło

[60] "Working memory span tasks: A methodological review and user's guide"

Andrew R. A. Conway, Michael J. Kane, Michael F. Bunting, D. Zach Hambrick, Oliver Wilhelm

2005 | Psychonomic Bulletin & Review | DOI: 10.3758/bf03196772

Źródło

[61] "The role of prefrontal cortex in working-memory capacity, executive attention, and general fluid intelligence: An individual-differences perspective"

Michael J. Kane, Randall W Engle

2002 | Psychonomic Bulletin & Review | DOI: 10.3758/bf03196323

Źródło

[62] "Working-memory capacity and the control of attention: The contributions of goal neglect, response competition, and task set to Stroop interference."

Michael J. Kane, Randall W Engle

2003 | Journal of Experimental Psychology General | DOI: 10.1037/0096-3445.132.1.47

Źródło

[63] "The Generality of Working Memory Capacity: A Latent-Variable Approach to Verbal and Visuospatial Memory Span and Reasoning."

Michael J. Kane, David Zachary Hambrick, Stephen W. Tuholski, Oliver Wilhelm, Tabitha W. Payne

2004 | Journal of Experimental Psychology General | DOI: 10.1037/0096-3445.133.2.189

Źródło

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

Albert Bandura

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

Źródło

[65] "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

[66] "Social Learning Theory."

Jackson Kytle, Albert Bandura

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

Źródło

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

Albert Bandura

1985

Źródło

[68] "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?"

Sonja Lyubomirsky, Laura King, Ed Diener

2005 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.803

Źródło

[69] "The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction"

William Pavot, Ed Diener

2008 | The Journal of Positive Psychology | DOI: 10.1080/17439760701756946

Źródło

[70] "Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem."

Ed Diener, Ed Diener

1995 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.68.4.653

Źródło

[71] "Advances in subjective well-being research"

Ed Diener, Shigehiro Oishi, Louis Tay

2018 | Nature Human Behaviour | DOI: 10.1038/s41562-018-0307-6

Źródło

[72] **"Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research"**

Donald T. Campbell, Julian C. Stanley, N. L. Gage

1963

Źródło

[73] **"Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference"**

William R. Shadish, Thomas D. Cook, Donald T. Campbell

2002

Źródło

[74] **"Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings"**

Thomas D. Cook, Donald T. Campbell

1979

Źródło

[75] **"Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities"**

Donald T. Campbell

2007 | Systems Research and Behavioral Science | DOI: 10.1002/bs.3830030103

Źródło

[76] **"Goal attainment scaling: A general method for evaluating comprehensive community mental health programs"**

Thomas J. Kiresuk, Robert E. Sherman

1968 | Community Mental Health Journal | DOI: 10.1007/bf01530764

Źródło

[77] **"Overview of Substance Abuse Acupuncture Treatment Research"**

Patricia D. Culliton, Thomas J. Kiresuk

1996 | The Journal of Alternative and Complementary Medicine | DOI: 10.1089/acm.1996.2.149

Źródło

[78] **"Measurement of Goal Attainment in Clinical and Health Care Programs"**

Thomas J. Kiresuk, Sander H. Lund, Nancy E. Larsen

1982 | Annals of Pharmacotherapy | DOI: 10.1177/106002808201600210

Źródło

[79] "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

[80] "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

[81] "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

[82] "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

[83] "The development of job performance criteria for pulpwood producers in the southeastern United States"

Gary Phillip Latham

1969 | SMARTech Repository (Georgia Institute of Technology)

Źródło

[84] "Goal-Setting Theory"

Edwin Locke, Gary Latham

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

Źródło

[85] "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

[86] "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

[87] "Crime and Punishment: An Economic Approach"

Gary S. Becker

1968 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/259394

Źródło

[88] "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis"

Gary S. Becker

1962 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/258724

Źródło

[89] "Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education"

Helmut V. Mühsam, Gary S. Becker

1965 | Revue de l Institut International de Statistique / Review of the International Statistical Institute | DOI: 10.2307/1401709

Źródło

[90] "The Economic Approach to Human Behavior"

Gary S. Becker

1976 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226217062.001.0001

Źródło

[91] "On Economic Inequality"

Amartya Kumar Sen, James E. Foster

1973 | DOI: 10.1093/0198281935.001.0001

Źródło

[92] "Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory"

Amartya Kumar Sen

1977 | Philosophy &amp Public Affairs

Źródło

[93] "Poverty: An Ordinal Approach to Measurement"

Amartya Kumar Sen

1976 | Econometrica | DOI: 10.2307/1912718

Źródło

[94] "Collective Choice and Social Welfare"

H. Myint, Amartya Kumar Sen

1972 | Econometrica | DOI: 10.2307/1913866

Źródło

[95] "The Struggle for Recognition. The Moral Grammar of Social Conflicts"

Thelma McCormack, Axel Honneth

1997 | The Canadian Journal of Sociology | DOI: 10.2307/3341573

Źródło

[96] "Disrespect: The Normative Foundations of Critical Theory"

Axel Honneth

2007 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)

Źródło

[97] "The Critique of Power: Reflective Stages in a Critical Social Theory."

John P. Wilson, Axel Honneth, Kenneth Baynes

1992 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2075917

Źródło

[98] "pSYChoanalYSiS and CRiTiCal TheoRY"

Peter E. Gordon, E. Hammer, A. Honneth

2023

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[99] "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

[100] "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

[101] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[103] "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

[104] "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

[105] "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

[106] **"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

[107] **"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

[108] **"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: 26f4a109-c496-432e-9459-6248c76d7209