Etyka i profesjonalizacja coachingu w świetle The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje problem prawomocności oddziaływania coacha na drugiego człowieka, podkreślając, że techniczna skuteczność interwencji nie gwarantuje jej etycznej poprawności. Autor wskazuje na napięcie między racjonalnością epistemiczną, instrumentalną a normatywną, ostrzegając przed redukcją etyki do ślepego przestrzegania procedur. W tekście omówiono rolę kodeksów etycznych ICF oraz EMCC (w tym aktualizacji z 2025/2026 roku) jako narzędzi samoregulacji zawodu. Kluczowym wnioskiem jest postulat dojrzałości etycznej, która wykracza poza formalne normy i wymaga od profesjonalisty zdolności krytycznego oceniania sytuacji oraz rozpoznawania konfliktów wartości w celu ochrony autonomii i godności klienta w relacji powierniczej.

The article analyzes the problem of the legitimacy of a coach's impact on another human being, emphasizing that the technical effectiveness of an intervention does not guarantee its ethical correctness. The author points to the tension between epistemic, instrumental, and normative rationality, warning against reducing ethics to the blind following of procedures. The text discusses the role of ICF and EMCC ethical codes (including updates from 2025/2026) as tools for professional self-regulation. The key conclusion is a call for ethical maturity that goes beyond formal norms and requires the professional to be capable of critically assessing situations and recognizing value conflicts in order to protect the client's autonomy and dignity within a fiduciary relationship.

Artykuł stanowi krytyczną analizę profesjonalizacji coachingu, stawiając tezę, że techniczna skuteczność interwencji oraz formalne przestrzeganie kodeksów etycznych są

niewystarczające dla zapewnienia moralnej prawomocności procesu. Autor argumentuje, że coaching jest w istocie praktyką wywierania wpływu, co rodzi ryzyko instrumentalizacji klienta i naruszenia jego autonomii, szczególnie w relacjach trójstronnych (coach-klient-sponsor). Tekst proponuje przejście od etyki skodyfikowanej ku dojrzałej etyce odpowiedzialności, integrując perspektywy deontologiczne, konsekwencjalistyczne oraz etykę cnót i troski. Kluczowym elementem tej ramy jest pryncypializm (zasady autonomii, dobroczynności i nieszkodzenia) oraz rygorystyczne podejście do poufności i ochrony danych osobowych w świetle RODO. Całość dowodzi, że prawdziwy profesjonalizm w coachingu manifestuje się nie w biegłości warsztatowej, lecz w epistemologicznej pokorze oraz zdolności do ochrony podmiotowości klienta przed presją organizacyjną i paternalizmem.

SŁOWA KLUCZOWE

etyka coachingu | profesjonalizacja coachingu | The Coaching Psychology Handbook | Jonathan Passmore | autonomia klienta | poufność w coachingu | pryncypializm | roztropność praktyczna | asymetria wiedzy | zależność od zasobów | integralność kontekstualna prywatności | standardy etyczne ICF i EMCC | superwizja coachingu | minimalizacja danych RODO

Skuteczność techniczna nie gwarantuje etycznej prawomocności wpływu

Etyka, profesjonalizacja i superwizja coachingu. Od filozofii moralnej i psychologii odpowiedzialności po teorię instytucji, prawo, epistemologię profesjonalizmu i granic uprawnionego wpływu

Analiza podstaw naukowych, mechanizmów psychologicznych oraz uwarunkowań społecznych i różnych modalności coachingu prowadzi do problemu, którego waga wykracza poza techniczną ocenę poszczególnych interwencji. Chodzi o kwestię prawomocności profesjonalnego oddziaływania na drugiego człowieka, rozpatrywaną w kontekście wolności, odpowiedzialności, wiedzy i zaufania instytucjonalnego.

Coaching – niezależnie od deklarowanego niedyrektywnego charakteru – pozostaje praktyką wywierania wpływu. Sposób prowadzenia rozmowy, dobór pytań, organizacja refleksji, ustalanie celów czy interpretowanie doświadczeń mogą bowiem modyfikować przekonania i zachowania uczestnika. Wpływ ten nie staje się moralnie obojętny tylko dlatego, że wykorzystuje łagodne formy komunikacji, opiera się na dobrowolnej umowie lub jest przedstawiany jako wspieranie samodzielnego odkrywania rozwiązań. Przeciwnie: im bardziej oddziaływanie przybiera postać subtelnej organizacji procesów poznawczych i emocjonalnych, tym ważniejsza staje się zdolność rozpoznawania jego rzeczywistych mechanizmów, granic i możliwych następstw. Zasadnicza trudność etyczna wynika z faktu, że profesjonalista może skutecznie wpływać na zachowanie człowieka, nie posiadając pełnej wiedzy o jego wartościach, doświadczeniach, relacjach społecznych czy długofalowych interesach. Może on również znajdować się w sytuacji zależności ekonomicznej od podmiotu, którego oczekiwania różnią się od rzeczywistych potrzeb osoby korzystającej z coachingu.

Konieczne staje się zatem odróżnienie skuteczności instrumentalnej od uprawnienia do stosowania określonej metody. Fakt, że interwencja zwiększa produktywność, poprawia samoregulację lub modyfikuje zachowanie zgodnie z przyjętymi wskaźnikami, nie rozstrzyga o tym, czy została przeprowadzona z poszanowaniem godności, autonomii i uzasadnionych interesów uczestnika. Wiedza o tym, jak doprowadzić do zmiany, nie jest tożsama z wiedzą o tym, kiedy i w jakim celu wolno ją inicjować.

Problem ten można ująć jako napięcie między trzema porządkami racjonalności. Pierwszy, epistemiczny, dotyczy prawdziwości twierdzeń, wiarygodności metod oraz jakości diagnozy. Drugi, instrumentalny, odnosi się do skuteczności działań podejmowanych dla osiągnięcia konkretnych rezultatów. Trzeci, normatywny, obejmuje ocenę celów i sposobów działania oraz ich konsekwencji w świetle zasad moralnych i praw człowieka. Te trzy porządki są ze sobą powiązane, lecz nie można ich redukować do jednego kryterium.

Profesjonalista może posługiwać się metodą empirycznie uzasadnioną, a mimo to zastosować ją w nieuprawnionym celu. Może działać w dobrej wierze, opierając się na błędnej teorii, lub uzyskać korzystny rezultat, naruszając podstawowe reguły poufności i samostanowienia. W każdym z tych przypadków ocena profesjonalna wymaga innej argumentacji. Współczesne kodeksy etyczne organizacji coachingowych są próbą instytucjonalnego uporządkowania tych kwestii. International Coaching Federation rozwija własny system zasad etycznych i kompetencyjnych, natomiast Globalny Kodeks Etyczny Coachów, Mentorów i Superwizorów – współtworzony przez środowisko EMCC i inne organizacje zawodowe – stanowi przykład ponadorganizacyjnej samoregulacji. Jego

czwarta wersja, zaktualizowana pod koniec 2025 roku i ogłoszona przez EMCC Global w lutym 2026 roku, determinuje aktualność analizowanych standardów.

Kodeks ten jest dokumentem wyznaczającym oczekiwania profesjonalne, a nie samodzielnym źródłem powszechnie obowiązującego prawa. Samo istnienie takich regulacji nie przesądza jednak o jakości praktyki. Etyka skodyfikowana może pełnić funkcję edukacyjną i dyscyplinarną, ale może też ulec formalizacji, w której ślepe przestrzeganie procedury zastępuje rzeczywistą refleksję nad konsekwencjami działania.

Dojrzałość etyczna jako wyjście poza formalne normy

Profesjonalista może prawidłowo sformułować kontrakt, a jednocześnie nie rozpoznać faktycznej presji organizacyjnej ograniczającej autonomię klienta. Może uzyskać zgodę na określoną formę przetwarzania informacji, nie upewniając się, że osoba rozumie jej praktyczne następstwa. Może wreszcie formalnie przestrzegać granic zawodowych, lecz nie dostrzegać, że stosowana interwencja utrwala szkodliwe dla uczestnika zależności społeczne. Dojrzałość etyczna wymaga zatem czegoś więcej niż znajomości norm: wymaga zdolności krytycznego oceniania sytuacji, rozpoznawania konfliktów wartości i uzasadniania decyzji w warunkach niepewności.

Profesjonalizacja coachingu nie jest więc wyłącznie procesem organizowania rynku usług rozwojowych. Stanowi próbę stworzenia społecznie wiarygodnego systemu powierniczej odpowiedzialności, w którym osoba przekazująca profesjonaliście informacje o własnym życiu, trudnościach i aspiracjach może racjonalnie oczekiwać, że jej podatność na wpływ nie zostanie wykorzystana w sposób sprzeczny z uzasadnionym interesem. Zagadnienie to ma zarówno wymiar moralny, jak i instytucjonalny; indywidualna uczciwość coacha nie zastępuje bowiem przejrzystych zasad odpowiedzialności, możliwości zgłaszania naruszeń, ochrony poufności ani kompetentnej oceny jakości usług.

Najważniejsze tradycje współczesnej filozofii moralnej proponują odmienne kryteria oceny postępowania, które pozwalają na pogłębioną analizę odpowiedzialności zawodowej. Etyka deontologiczna akcentuje znaczenie obowiązków, zasad i granic dopuszczalnego działania. Konsekwencjalizm koncentruje się na następstwach wyborów i możliwościach porównywania rezultatów. Etyka cnót odwołuje się do cech charakteru oraz zdolności podejmowania roztropnych decyzji, natomiast etyka troski uwzględnia relacyjny charakter ludzkiego funkcjonowania, zależność od innych i znaczenie konkretnych potrzeb. Żadna z tych tradycji nie wyczerpuje wszystkich problemów etycznych coachingu, gdyż każda z nich ujawnia inny wymiar odpowiedzialności.

W tradycji Immanuela Kanta kluczowe znaczenie ma bezwarunkowa wartość osoby jako istoty zdolnej do autonomicznego rozumowania i podejmowania decyzji moralnych. Kantowska formuła człowieczeństwa, wymagająca traktowania osoby zawsze także jako celu, a nie wyłącznie jako środka, pozwala krytycznie rozpatrywać sytuacje, w których interwencje coachingowe zostają podporządkowane interesom organizacji. Pracownik może dobrowolnie uczestniczyć w programie rozwojowym mającym zwiększyć efektywność jego pracy, a jednocześnie zachowywać prawo do krytycznej oceny celów i sposobów ich realizacji.

Problematyczna staje się sytuacja, w której profesjonalista ukrywa rzeczywiste oczekiwania sponsora, wykorzystuje informacje osobzone do modyfikowania zachowania klienta albo kształtuje relację tak, by ograniczyć możliwość świadomej odmowy. Z perspektywy kantowskiej samo uzyskanie korzystnego rezultatu nie usprawiedliwia naruszenia podstawowych obowiązków wobec osoby. Poufność, prawdomówność, respektowanie granic i uczciwość kontraktowa nie są jedynie technikami budowania zaufania, lecz wyrazem obowiązku uznawania klienta za podmiot uprawniony do samodzielnego rozstrzygania o własnym życiu. Jednocześnie filozofia Kanta nie dostarcza gotowych rozwiązań dla wszystkich współczesnych dylematów profesjonalnych, szczególnie w przypadku konfliktu między ochroną poufności a koniecznością przeciwdziałania poważnej szkodzie. W takich sytuacjach niezbędne staje się dodatkowe rozpoznanie zakresu obowiązków prawnych, proporcjonalności działania i charakteru zagrożenia. Odmienne kryterium proponuje tradycja utylitarystyczna Jeremy'ego Benthama i Johna Stuarta Milla, w której ocena moralna wiąże się z następstwami działania dla dobrostanu zainteresowanych osób.

Konsekwencjalizm i etyka cnót jako fundamenty odpowiedzialności

W coachingu perspektywa ta pozwala na rzetelną analizę korzyści i kosztów konkretnych interwencji, uwzględniając nie tylko bezpośrednie rezultaty dla klienta, ale także konsekwencje dla jego rodziny, współpracowników i organizacji. Rozwój kompetencji przywódczych może poprawić funkcjonowanie zespołu, zredukować liczbę konfliktów i zwiększyć dobrostan wielu osób. Może jednak również służyć skuteczniejszemu wywieraniu presji, pogłębianiu nierównowagi władzy lub przenoszeniu kosztów organizacyjnych na pracowników o słabszej pozycji.

Konsekwencjalistyczna ocena wymaga zatem precyzyjnego określenia, czyje dobro jest uwzględniane, w jakim horyzoncie czasowym i według jakich kryteriów. Problem ten nie jest błahy; długookresowe następstwa procesów rozwojowych bywają trudne do przewidzenia, a interesy uczestników często pozostają w konflikcie. Interwencja zwiększająca krótkoterminową wydajność

przedsiębiorstwa może jednocześnie prowadzić do pogorszenia dobrostanu pracowników, co ujawni się dopiero z czasem. Z drugiej strony działania wzmacniające autonomię jednostki mogą początkowo wywoływać napięcia w organizacji, by w dalszej perspektywie poprawić jakość komunikacji, odpowiedzialność i zdolność uczenia się. John Stuart Mill, rozwijając refleksję nad wolnością jednostki, zwracał uwagę na znaczenie ochrony indywidualnej odrębności i możliwości eksperymentowania z różnymi sposobami życia.

Podejście to okazuje się szczególnie użyteczne w konfrontacji z popularnymi modelami coachingu, które promują określony wzorzec sukcesu zawodowego jako uniwersalnie pożądany. Możliwość wyboru ścieżki życiowej, która nie służy maksymalizacji dochodów, pozycji hierarchicznej czy rozpoznawalności społecznej, stanowi istotny element autonomii. Profesjonalne wsparcie nie powinno zatem automatycznie utożsamiać rezygnacji z awansu, ograniczenia aktywności zawodowej lub zmiany priorytetów z psychologiczną porażką.

Etyka cnót, rozwijana od Arystotelesa po współczesnych autorów, takich jak Alasdair MacIntyre, przesuwa punkt ciężkości z pojedynczych czynności i reguł na charakter profesjonalisty oraz jakość praktyki społecznej, w której uczestniczy. Kluczowe znaczenie ma tu roztropność praktyczna – zdolność rozpoznawania właściwego działania w konkretnych okolicznościach, gdy nie istnieje mechaniczna procedura rozstrzygania konfliktu. W coachingu przejawia się ona w umiejętności zachowania równowagi między empatią a krytyczną konfrontacją, poszanowaniem autonomii a obowiązkiem ostrzeżenia przed przewidywalnym ryzykiem oraz lojalnością kontraktową a niezależnością profesjonalnego osądu.

W filozofii MacIntyre'a szczególnie istotne jest rozróżnienie między dobrami wewnętrznymi praktyki a dobrami zewnętrznymi, takimi jak pieniądze, prestiż i władza. Dobra wewnętrzne osiąga się poprzez rzeczywiste doskonalenie danej praktyki zgodnie z jej standardami; dobra zewnętrzne mogą być natomiast uzyskiwane również za pośrednictwem innych działań. Przeniesienie tego rozróżnienia na grunt coachingu pozwala analizować konflikt między profesjonalnym obowiązkiem rzetelnego wspierania rozwoju a komercyjną presją zwiększania liczby klientów, sprzedawania kolejnych programów i przedstawiania efektów w sposób marketingowo atrakcyjny. Instytucjonalna organizacja rynku nie musi niszczyć wartości wewnętrznych profesjonalnej praktyki, lecz może je osłabiać, jeśli powodzenie ekonomiczne stanie się dominującym kryterium oceny zawodowej.

Integracja nurtów etycznych i pryncypializm w ochronie autonomii klienta

Wspomniana wcześniej etyka troski Carol Gilligan i Joan Tronto wnosi do rozważań inny wymiar odpowiedzialności. Człowiek nie występuje w niej jako abstrakcyjny podmiot dysponujący stałym zakresem samodzielności, lecz jako istota relacyjna, której zdolność działania zależy od jakości opieki, wsparcia i społecznych współzależności. W coachingu perspektywa ta pozwala dostrzec asymetrię doświadczenia między profesjonalistą a klientem, znaczenie podatności na wpływ oraz konieczność dostosowywania interwencji do konkretnej sytuacji. Troska nie oznacza jednak paternalistycznego przejmowania odpowiedzialności za drugą osobę. Jej etyczna wartość zależy od umiejętności respektowania autonomii klienta, nawet gdy jego decyzje odbiegają od preferencji profesjonalisty.

Zestawienie tych tradycji prowadzi do istotnego wniosku metodologicznego: konfliktów etycznych w coachingu nie należy rozstrzygać za pomocą jednej zasady oderwanej od kontekstu. Obowiązek poufności ma silne uzasadnienie deontologiczne, lecz wymaga uwzględnienia poważnych zagrożeń dla osób trzecich. Ocena skuteczności posiada wymiar konsekwencjalistyczny, ale nie może usprawiedliwiać stosowania dowolnych środków. Roztropność i troska pomagają rozpoznawać indywidualną sytuację, jednak nie zastępują przejrzystych reguł odpowiedzialności. Dojrzała etyka coachingu powinna zatem integrować podstawowe ograniczenia moralne, analizę następstw oraz refleksję nad charakterem profesjonalnej relacji. Szczególnie użytecznego aparatu pojęciowego dostarcza pryncypializm Toma Beauchampa i Jamesa Childressa, rozwijany na gruncie etyki biomedycznej. Jego klasyczna konstrukcja obejmuje poszanowanie autonomii, dobroczynność, nieszkodzenie i sprawiedliwość.

Teorii tej nie należy traktować jako kodeksu stworzonego bezpośrednio dla coachingu, gdyż powstała w innym kontekście profesjonalnym. Może ona jednak służyć rekonstrukcji podstawowych obowiązków etycznych wszędzie tam, gdzie występuje asymetria wiedzy, zaufanie, podatność na wpływ i możliwość wyrządzenia szkody. Szczególnego znaczenia nabiera wówczas rozróżnienie między moralnym obowiązkiem niepowodowania szkody a pozytywnym obowiązkiem wspierania dobra drugiej osoby. Zasada nieszkodzenia wymaga od profesjonalisty rozpoznawania przewidywalnych negatywnych konsekwencji podejmowanych interwencji oraz unikania metod, których ryzyko jest nieproporcjonalne do możliwych korzyści.

W coachingu szkoda nie musi oznaczać wyłącznie bezpośredniego pogorszenia stanu psychicznego. Może obejmować naruszenie prywatności, pogłębienie konfliktu zawodowego, utratę zaufania, wzmocnienie nieadaptacyjnego samokrytycyzmu, podejmowanie nieuzasadnionego ryzyka

ekonomicznego albo uzależnienie decyzji klienta od autorytetu coacha. W pewnych sytuacjach źródłem szkody może być również zaniechanie – szczególnie gdy profesjonalista pomija sygnały wskazujące na zagrożenie zdrowia, poważny konflikt interesów lub niewłaściwe wykorzystanie informacji uzyskanych podczas sesji. Zasada dobroczynności obejmuje natomiast pozytywny obowiązek działania na rzecz uzasadnionych interesów klienta, choć jej stosowanie wymaga szczególnej ostrożności wobec paternalizmu. Dobro drugiego człowieka nie może zostać utożsamione z tym, co profesjonalista uznaje za właściwe na podstawie własnych wartości, doświadczeń lub preferencji.

Można wspierać osobę w rozpoznawaniu następstw wyborów, dostarczać informacji i wskazywać ryzyka, lecz nie daje to uprawnienia do przejmowania decyzji dotyczących jej życia. Dobroczynność powinna zatem pozostawać powiązana z autonomią, a jej realizacja wymaga raczej zwiększania jakości samodzielnego rozstrzygania niż narzucania określonego rezultatu. Zasada sprawiedliwości odnosi się nie tylko do formalnego zakazu dyskryminacji, lecz także do sposobu rozdzielania korzyści i obciążeń związanych z interwencją. Program coachingowy finansowany przez organizację może obejmować pracowników na określonych stanowiskach, podczas gdy inni nie mają dostępu do podobnych możliwości rozwoju. Sam fakt selekcji nie musi być nieetyczny, gdyż organizacje mogą uzasadnienie różnicować inwestycje w kompetencje. Konieczne jest jednak sprawdzenie, czy kryteria wyboru są przejrzyste, związane z rzeczywistymi potrzebami i wolne od arbitralnych uprzedzeń. Szczególnie problematyczne byłoby przedstawianie selektywnego dostępu do usług jako dowodu na odmienne indywidualne predyspozycje, jeśli różnice wynikają przede wszystkim ze struktury hierarchicznej.

Ważną rolę odgrywa również zasada proporcjonalności, szeroko wykorzystywana w filozofii prawa i orzecznictwie dotyczącym ograniczania praw jednostki. W rozważanym kontekście może ona służyć ocenie, czy określona interwencja jest odpowiednia dla prawomocnego celu, czy istnieją rozwiązania mniej ingerujące w autonomię klienta oraz czy spodziewane korzyści są współmierne do ryzyka. Nie jest to mechaniczne przeniesienie konstytucyjnego testu proporcjonalności na relacje prywatne, lecz zastosowanie podobnej struktury argumentacji do profesjonalnej oceny działania.

W praktyce etycznej szczególną trudność sprawia sytuacja, w której klient oczekuje wsparcia w decyzji potencjalnie niekorzystnej dla siebie. Może zamierzać zrezygnować ze stabilnego zatrudnienia bez zabezpieczenia ekonomicznego, podjąć ryzykowną działalność gospodarczą albo przyjąć zobowiązania znacznie przekraczające jego możliwości. Coach nie powinien zastępować osądu klienta własną decyzją, ale nie ma również obowiązku bezkrytycznego wzmacniania każdej deklarowanej aspiracji. Profesjonalna odpowiedzialność może wymagać pogłębienia analizy

alternatyw, rozpoznania przesłanek decyzji, uwzględnienia możliwych kosztów i wskazania granic własnych kompetencji – zwłaszcza gdy niezbędne stają się porady prawne, finansowe lub medyczne.

Kompetencje epistemologiczne a rzeczywista autonomia klienta

W tym miejscu etyka coachingu spotyka się z epistemologią eksperckości. Profesjonalista powinien wiedzieć nie tylko, jakie metody może stosować, lecz także, czego nie potrafi wiarygodnie rozpoznać i jakie twierdzenia wykraczają poza jego kompetencje. Rozbudowany aparat terminologiczny, znajomość modeli psychologicznych czy doświadczenie w prowadzeniu rozmów nie upoważniają do diagnozowania zaburzeń psychicznych, przewidywania zachowań z wysoką pewnością ani przedstawiania interpretacji osobowości jako wyników diagnostyki.

Zasada kompetencji nie jest zatem wyłącznie postulatem posiadania odpowiedniego wykształcenia. Obejmuje ona ciągłe monitorowanie granic własnej wiedzy, gotowość do konsultacji oraz umiejętność odmowy świadczenia usługi w sytuacjach, gdy oczekiwania klienta przekraczają uzasadniony zakres profesjonalnego działania. Autonomia ma w coachingu szczególne znaczenie, gdyż sama metoda często prezentowana jest jako niedyrektywna i oparta na samodzielnym konstruowaniu rozwiązań przez klienta. Z filozoficznego punktu widzenia nie można jednak utożsamiać braku jawnych poleceń z rzeczywistą wolnością decyzji.

Proces formowania preferencji zależy bowiem od kontekstu społecznego, sposobu przedstawiania alternatyw, relacji z autorytetami oraz indywidualnych zasobów poznawczych i emocjonalnych. Profesjonalista może ograniczać autonomię nie tylko poprzez bezpośrednią presję, lecz także przez selektywne zadawanie pytań, pomijanie określonych możliwości czy konsekwentne kierowanie uwagi ku rozwiązaniu preferowanemu przez sponsora programu.

Ważnym źródłem inspiracji jest tutaj koncepcja autonomii relacyjnej, rozwijana w filozofii feministycznej między innymi przez Jennifer Nedelsky oraz Catrionę Mackenzie i Natalie Stoljar. W przeciwieństwie do wyobrażenia człowieka jako całkowicie niezależnego decydenta, perspektywa ta podkreśla, że zdolność samostanowienia kształtuje się w relacjach społecznych i zależy od warunków umożliwiających rozwój kompetencji decyzyjnych. Nie oznacza to negowania indywidualnej odpowiedzialności, lecz uznanie, że formalna możliwość wyboru nie zawsze wystarcza do jego rzeczywistego urzeczywistnienia. Autonomia może być wzmacniana przez

edukację, dostęp do informacji i wspierające relacje, a ograniczana przez przemoc, zależność ekonomiczną, manipulację lub asymetrię instytucjonalną.

W coachingu organizacyjnym szczególnego znaczenia nabiera sytuacja pracownika, któremu przełożony proponuje udział w programie rozwojowym. Formalnie może on wyrazić zgodę, a nawet postrzegać uczestnictwo jako korzystne, lecz jednocześnie obawiać się, że odmowa zostanie zinterpretowana jako brak ambicji, niechęć do współpracy lub sygnał niewystarczających kompetencji. Z tego względu ocena dobrowolności wymaga rozpoznania możliwych konsekwencji odmowy, rzeczywistego dostępu do alternatyw oraz przejrzystości celu programu. Samo podpisanie dokumentu nie rozstrzyga o jakości zgody.

Ważne jest także rozróżnienie między zgodą etyczną na udział w procesie a zgodą stanowiącą podstawę przetwarzania danych osobowych. Są to odrębne konstrukcje, których nie można wzajemnie zastępować. Klient może świadomie zaakceptować warunki usługi, ale przetwarzanie określonych danych może wymagać innej podstawy prawnej niż zgoda w rozumieniu RODO. Szczególnej ostrożności wymaga relacja pracownicza, ponieważ zależność od pracodawcy może podważać rzeczywistą swobodę udzielania zgody na przetwarzanie informacji. Europejska Rada Ochrony Danych rozwija w tym zakresie szczegółowe wytyczne dotyczące warunków ważności zgody i oceny nierównowagi między stronami.

Rozważania nad autonomią prowadzą w stronę koncepcji paternalizmu, obecnej w filozofii politycznej i etyce stosowanej.

Ryzyko paternalizmu i konflikt interesów w relacjach trójstronnych

Paternalizm pojawia się wtedy, gdy działanie wobec drugiego człowieka uzasadnia się jego dobrem, lecz jednocześnie ogranicza mu możliwość samodzielnego rozstrzygania. W coachingu może on przybrać formę łagodnej, pozornie wspierającej ingerencji, w której profesjonalista zakłada, że lepiej od klienta rozpoznaje jego rzeczywiste potrzeby. Szczególnie problematyczna jest sytuacja, gdy coach wykorzystuje własny autorytet do wzmacniania określonego kierunku decyzji, ukrywając normatywny charakter tej preferencji pod językiem obiektywnego rozwoju. Nie oznacza to jednak, że profesjonalista powinien rezygnować z krytycznego dialogu. Przeciwnie – rzeczywista autonomia może wymagać konfrontowania sprzeczności, wskazywania pomijanych konsekwencji oraz ujawniania nieuzasadnionych założeń. Granica między wspieraniem a paternalizmem przebiega przez sposób uzasadniania interwencji i możliwość zachowania przez klienta kontroli nad

ostateczną decyzją. Coach może przedstawić argument, lecz nie powinien wykorzystywać relacyjnej przewagi do wymuszania jego przyjęcia.

W filozofii komunikacji Jürgena Habermasa kluczowa jest idea racjonalności komunikacyjnej, opartej na możliwości uzasadniania stanowisk i ich krytycznej oceny przez uczestników dialogu. W odniesieniu do coachingu stanowi ona wymagający ideał normatywny, gdyż relacje profesjonalne nigdy nie są całkowicie wolne od asymetrii wiedzy, statusu czy interesów. Może jednak służyć jako miernik tego, czy klient ma realną możliwość kwestionowania interpretacji coacha, odrzucania proponowanych metod oraz renegocjowania celów bez obawy przed utratą profesjonalnego szacunku. Autonomia to także prawo do nieuczestniczenia w procesie rozwojowym. Człowiek może nie chcieć intensyfikować aktywności zawodowej, analizować wszystkich obszarów życia ani poddawać własnych relacji systematycznej refleksji z udziałem specjalisty. Brak zainteresowania coachingiem nie jest sam w sobie problemem psychologicznym, a uznanie tego faktu stanowi sprawdzianem dojrzałości profesji, której interes ekonomiczny może sprzyjać rozszerzaniu definicji potrzeb rozwojowych.

Przejście od kwestii autonomii prowadzi do analizy kontraktu trójstronnego i teorii agencji. Jednym z najbardziej złożonych problemów etycznych coachingu organizacyjnego jest bowiem relacja między osobą korzystającą z usługi, profesjonalistą a podmiotem finansującym proces. W klasycznej relacji usługowej klient i płatnik są zazwyczaj tą samą osobą. W coachingu organizacyjnym funkcje te zostają rozdzielone, co tworzy układ trójstronny, w którym interesy uczestników nie zawsze są zbieżne. Dima Louis i Pauline Fatien Diochon, analizując dwadzieścia wywiadów metodą zdarzeń krytycznych, zwróciły uwagę na wielość agend oraz szczególne znaczenie relacji władzy w takim układzie. Z perspektywy ekonomii instytucjonalnej problem ten można analizować za pomocą teorii agencji rozwijanej przez Michaela Jensena i Williama Mecklinga. Przedmiotem tej teorii są relacje, w których jeden podmiot powierza drugiemu realizację zadania przy założeniu występowania asymetrii informacji i rozbieżnych interesów. W coachingu organizacyjnym sponsor finansuje usługę, coach posiada wiedzę o jej przebiegu, a klient jest bezpośrednim uczestnikiem interwencji.

Zarządzanie konfliktami interesów w trójkącie coachingowym

Żaden z tych podmiotów nie dysponuje pełną wiedzą o intencjach, oczekiwaniach i działaniach pozostałych. Tradycyjna teoria agencji skupia się m.in. na problemach oportunizmu, monitorowania oraz kosztach ograniczania rozbieżności interesów. W coachingu zastosowanie tej

perspektywy prowadzi jednak do szczególnego paradoksu: im silniej organizacja próbuje kontrolować przebieg poufnej relacji rozwojowej, tym większe ryzyko utraty zaufania i pogorszenia jakości informacji ujawnianych przez klienta. Sponsor dążący do pełnej przejrzystości może w ten sposób osłabić warunki, od których zależy skuteczność procesu. Pracownik, świadomy że szczegóły sesji mogą trafić do przełożonego, może unikać tematów dotyczących konfliktów organizacyjnych, obaw zawodowych czy rzeczywistych motywów swoich decyzji. Coach natomiast, obawiając się utraty kontraktu, może ograniczać zakres krytycznej refleksji nad działaniami sponsora. Powstaje wówczas mechanizm selektywnej komunikacji, w którym formalnie realizowany program rozwojowy przestaje pełnić funkcję pogłębionego uczenia się, a zaczyna służyć reprodukowaniu oczekiwań organizacyjnych.

Ważnym uzupełnieniem teorii agencji jest koncepcja kontraktów niekompletnych, rozwijana w ekonomii przez Olivera Harta i jego współpracowników. Zakłada ona, że w chwili zawierania umowy nie da się przewidzieć i szczegółowo uregulować wszystkich przyszłych okoliczności współpracy. W coachingu przejawia się to szczególnie wyraźnie, gdyż proces może ujawnić problemy nieznane podczas kontraktowania. Osoba pracująca nad kompetencjami przywódczymi może dojść do wniosku, że zasadniczym źródłem trudności jest konflikt wartości z organizacją. W takiej sytuacji dotychczasowy kontrakt przestaje odpowiadać rzeczywistej problematyce procesu, co wymusza refleksję nad jego renegocjacją. Profesjonalne kontraktowanie powinno zatem obejmować nie tylko cele pierwotne, lecz także zasady postępowania w przypadku ich zmiany. Kluczowa staje się umiejętność odróżnienia rezultatów uzasadniających kontynuację pracy od sytuacji, w których interesy klienta i sponsora stają się trudne do pogodzenia. Coach nie powinien automatycznie zakładać, że rozbieżność ta wynika z problemów motywacyjnych pracownika; może ona być efektem racjonalnej rewizji priorytetów lub pozyskania nowych informacji. W tym punkcie teoria agencji spotyka się z teorią interesariuszy Edwarda Freemana, która poszerza analizę odpowiedzialności organizacyjnej poza relację między właścicielem a zarządzającym.

Proces coachingowy oddziałuje na pracowników, współpracowników, przełożonych, klientów przedsiębiorstwa oraz inne osoby związane z uczestnikiem. Nie oznacza to jednak, że coach staje się bezpośrednim reprezentantem wszystkich zainteresowanych. Powinien on jedynie uwzględniać przewidywalne konsekwencje interwencji dla osób trzecich, zwłaszcza gdy zmiana dotyczy sposobu sprawowania władzy, organizacji pracy lub podziału obowiązków.

Szczególnego znaczenia nabiera różnica między lojalnością a podporządkowaniem. Lojalność profesjonalna to rzetelne realizowanie uzgodnionych zobowiązań, co nie może jednak usprawiedliwiać naruszania praw klienta ani traktowania interesów sponsora jako bezwarunkowo nadrzędnych. Organizacja finansująca coaching ma prawo oczekiwać wykonania usługi, lecz sam

fakt opłacenia procesu nie daje jej uprawnienia do poznawania osobistych treści rozmów. W Kodeksie Etycznym ICF, obowiązującym od 1 kwietnia 2025 roku, wyraźnie rozdzielono standardy dotyczące uzgodnień z klientami i sponsorami, poufności, konfliktów interesów oraz odpowiedzialności zawodowej. Dokument ten przewiduje zarządzanie konfliktami wynikającymi z wielości ról, a w razie braku rozwiązania – zawieszenie lub zakończenie relacji profesjonalnej. Wielość interesów nie wyklucza zatem współpracy, ale wymaga świadomego i przejrzystego zarządzania nią. Istotne jest również rozróżnienie między coachem zewnętrznym a wewnętrznym.

Profesjonalista zatrudniony w organizacji posiada pogłębioną wiedzę o jej kulturze i strukturze, co może wspierać trafność diagnozy problemów. Jednocześnie jest on narażony na konflikty wynikające z zależności służbowej oraz własnych interesów zawodowych. Coach zewnętrzny może dysponować większym dystansem instytucjonalnym, jednak jego niezależność nie jest bezwarunkowa – szczególnie gdy znacząca część przychodów pochodzi od jednego sponsora. Sama formalna lokalizacja poza organizacją nie przesądza więc o rzeczywistej jakości autonomii zawodowej.

Instytucjonalne gwarancje niezależności i wielowymiarowa poufność

W tym miejscu warto przywołać pojęcie zależności od zasobów, rozwijane w teorii organizacji przez Jeffreya Pfeffera i Geralda Salancika. Podmiot zależny od dostępu do określonych zasobów może modyfikować swoje zachowanie pod wpływem oczekiwań ich dysponenta, nawet jeśli nie towarzyszy temu bezpośredni przymus.

Coaching jako działalność rynkowa pozostaje podatny na podobne mechanizmy. Konieczne są zatem struktury wzmacniające niezależność profesjonalną: przejrzyste zasady kontraktowania, możliwość konsultacji etycznej, superwizja oraz realne uprawnienie do odmowy działań niezgodnych ze standardami zawodowymi. Kluczowym elementem tych zabezpieczeń jest poufność rozumiana jako instytucja zaufania, obejmująca prawo do prywatności, ochronę danych i ścisłe wyznaczenie granic informacji organizacyjnej.

Poufność stanowi jeden z podstawowych warunków prowadzenia profesjonalnej refleksji nad doświadczeniem osobistym. Jej znaczenie wykracza poza techniczne zobowiązanie do nieujawniania treści; wpływa ona bowiem na strukturę oczekiwań, stopień otwartości klienta oraz gotowość do omawiania zagadnień obciążonych ryzykiem społecznym. W psychologii relacji profesjonalnych zaufanie można rozumieć jako gotowość do zaakceptowania określonej podatności

na działania drugiej osoby, przy założeniu, że nie wykorzysta ona tej sytuacji w sposób nieuprawniony. Takie ujęcie, obecne między innymi w badaniach Rogera Mayera, Jamesa Davisa i Davida Schoormana nad zaufaniem organizacyjnym, pozwala odróżnić osobistą sympatię od instytucjonalnie uzasadnionego przekonania o kompetencji, życzliwości i integralności profesjonalisty.

W coachingu poufność ma charakter wielowymiarowy. Obejmuje nie tylko treść rozmów, ale także dokumentację, nagrania, korespondencję elektroniczną, wyniki narzędzi diagnostycznych, sam fakt uczestnictwa w procesie oraz metadane powstające podczas korzystania z platform cyfrowych. Każda z tych kategorii generuje odmienne ryzyko, dlatego zakres ochrony nie może opierać się wyłącznie na potocznym przekonaniu, że poufność dotyczy jedynie dosłownych wypowiedzi klienta.

Z perspektywy teorii informacji i bezpieczeństwa cyfrowego istotne jest również rozróżnienie między poufnością a anonimowością. Dane pozbawione bezpośrednich identyfikatorów mogą nadal umożliwiać rozpoznanie osoby poprzez połączenie informacji o stanowisku, organizacji, terminach wydarzeń czy szczegółach biograficznych. Szczególnie wysokie ryzyko występuje w małych zespołach, gdzie nawet ogólny opis przypadku może pozwolić na identyfikację uczestnika. Z tego powodu anonimizacja materiałów superwizyjnych wymaga rzeczywistego ograniczenia możliwości identyfikacji, a nie jedynie zastąpienia imienia inicjałem.

Ochrona danych jako gwarant autonomii klienta

W prawie Unii Europejskiej centralne znaczenie posiada rozporządzenie 2016/679, powszechnie znane jako RODO. Ustanawia ono między innymi zasady zgodności z prawem, rzetelności i przejrzystości przetwarzania, ograniczenia celu, minimalizacji danych, prawidłowości, ograniczenia przechowywania oraz integralności i poufności. Zasady te mają zastosowanie w procesach coachingowych zawsze wtedy, gdy dochodzi do przetwarzania danych osobowych w zakresie objętym rozporządzeniem. Nie są one jedynie technicznymi wymogami wobec systemów informatycznych, lecz określają podstawowe granice informacyjnej ingerencji w życie jednostki.

Szczególnie istotna pozostaje zasada minimalizacji danych. Profesjonalista powinien odróżniać informacje rzeczywiście niezbędne do realizacji celu od tych gromadzonych z przyzwyczajenia, ciekawości lub nadmiernej ostrożności administracyjnej. Pełny zapis rozmowy nie zawsze jest konieczny do prowadzenia procesu, podobnie jak szczegółowe dane o zdrowiu, rodzinie czy przekonaniach nie muszą być potrzebne do wspierania konkretnych kompetencji zawodowych. Zasada ta przemawia za ograniczaniem dokumentacji do informacji dotyczących uzgodnionych

celów, zastosowanych metod i istotnych ustaleń, z uwzględnieniem potrzeb dowodowych oraz obowiązujących podstaw prawnych.

Dane dotyczące zdrowia, przekonań religijnych, poglądów politycznych czy przynależności związkowej – wymienione w art. 9 RODO – należą do szczególnych kategorii danych. Ich przetwarzanie podlega surowszym ograniczeniom i wymaga odpowiedniej przesłanki legalizującej. W praktyce coachingowej kwestia ta staje się aktualna nawet wtedy, gdy specjalista nie planuje prowadzenia działań diagnostycznych.

Uczestnik sesji może bowiem spontanicznie ujawnić informacje o chorobie, leczeniu czy wrażliwych aspektach życia. Samo pojawienie się takich danych nie uzasadnia ich nieograniczonego utrwalania, dalszego wykorzystywania ani przekazywania sponsorowi programu. Kluczowe jest tutaj rozróżnienie między administratorem a podmiotem przetwarzającym dane osobowe. Odpowiedzialność nie zależy wyłącznie od tego, kto finansuje usługę lub przechowuje pliki, lecz od rzeczywistego wpływu na określanie celów i zasadniczych sposobów przetwarzania informacji.

W zależności od struktury współpracy coach lub organizacja świadcząca usługi mogą występować jako samodzielni administratorzy, a podmioty technologiczne jako procesorzy. Nie należy jednak zakładać jednej konfiguracji prawnej dla wszystkich procesów, gdyż wymaga ona indywidualnej oceny faktycznych ról. Z perspektywy etycznej szczególnie problematyczne pozostaje zjawisko funkcjonalnego rozszerzania celu przetwarzania informacji. Dane zebrane w celu wspierania rozwoju klienta mogą być atrakcyjne dla działów HR, dostarczając szczegółowych informacji o motywacjach i aspiracjach pracowników. Ich późniejsze wykorzystanie do oceny potencjału, planowania awansów czy selekcji personelu stanowi jednak cel jakościowo odmienny od pierwotnego wsparcia rozwojowego. Techniczne posiadanie informacji nie tworzy uprawnienia do jej dowolnego wykorzystania.

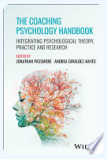
Problem ten pogłębia koncepcja integralności kontekstualnej prywatności Helen Nissenbaum. W tym ujęciu naruszenie prywatności nie polega jedynie na ujawnieniu informacji intymnych, lecz może wynikać z nieuprawnionego przepływu danych pomiędzy kontekstami społecznymi o odmiennych normach.

Informacja przekazana coachowi w atmosferze zaufania i w celu refleksji rozwojowej nie powinna automatycznie stawać się informacją kadrową tylko dlatego, że proces finansuje pracodawca. Istotna jest także odpowiedzialność za przechowywanie, udostępnianie i usuwanie danych. Profesjonalny system dokumentacji powinien uwzględniać kontrolę dostępu, zabezpieczenia transmisji, okresy retencji oraz sposób postępowania w przypadku naruszenia ochrony danych. Nie istnieje jeden uniwersalny okres przechowywania materiałów coachingowych; jego ustalenie

wymaga analizy celu przetwarzania i obowiązków prawnych. Szczególnie ryzykowne byłoby nieograniczone archiwizowanie pełnych zapisów sesji na wypadek przyszłej przydatności. Prawo ochrony danych pełni zatem funkcję aksjologiczną: chroni kontrolę człowieka nad przepływem informacji o własnym życiu, wspierając tym samym autonomię, godność i swobodę w relacjach społecznych. W coachingu ochrona informacyjna nie jest administracyjnym dodatkiem do etyki, lecz warunkiem prowadzenia rzeczywiście otwartej i nieinstrumentalnej refleksji.

> Czy w świecie zdominowanym przez mierzalną efektywność i rynkową optymalizację człowieka, coaching pozostanie przestrzenią autentycznej wolności, czy stanie się jedynie subtelnym narzędziem do reprodukowania oczekiwań organizacji? Ostatecznym sprawdzianem dojrzałości tej profesji nie będzie liczba certyfikatów, lecz odwaga coacha do uznania prawa klienta do bycia nieefektywnym lub niechętnym rozwojowi. Być może największym aktem etycznej troski jest bowiem moment, w którym profesjonalista rezygnuje z wpływu, by uratować autonomię drugiego człowieka.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore to brytyjski psycholog pracy, coach kadry kierowniczej i wykładowca, znany ze swojego wkładu w psychologię coachingu i rozwój przywództwa. Jest profesorem coachingu i zmiany behawioralnej w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading oraz profesorem na Uniwersytecie w Évorze w Portugalii. Passmore był pierwszym przewodniczącym Wydziału Psychologii Coachingu Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego, a wcześniej kierował Centrum Coachingu w Henley. Jego badania koncentrują się na praktyce coachingowej opartej na dowodach, zachowaniach coachów, coachingu cyfrowym i sztucznej inteligencji, etyce oraz rozwoju modelu Zintegrowanego Coachingu. Jest niezwykle płodnym autorem i redaktorem serii, opublikował dziesiątki wpływowych książek, podręczników i ponad sto artykułów naukowych, tworząc solidne podstawy akademickie dla coachingu w miejscu pracy i coachingu kadry kierowniczej.

Jonathan Passmore *is a British chartered occupational psychologist, executive coach, and academic renowned for his contributions to coaching psychology and leadership development. He serves as Professor of Coaching and Behavioural Change at Henley Business School, University of Reading, and holds a professorship at the University of Évora in Portugal. Passmore was the inaugural Chair of the British Psychological Society's Division of Coaching Psychology and previously directed the Henley Centre for Coaching. His research centers on evidence-based coaching practice, coach behaviors, digital coaching and artificial intelligence, ethics, and the development of the Integrated Coaching model. A highly prolific author and series editor, he has published dozens of influential books, handbooks, and more than one hundred scientific papers establishing robust academic foundations for workplace and executive 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

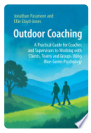
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

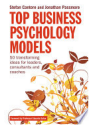
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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

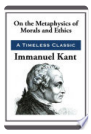


[6] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David Peterson, Teresa Freire

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118326497

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "On the Metaphysics of Morals and Ethics"

Immanuel Kant

2013 | Simon and Schuster | ISBN: 9781627932158



[8] "Essays on Ethics, Religion and Society"

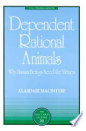
John Stuart Mill, John M. Robson

1969

[9] **"Sociological theory and philosophical analysis"**

Alasdair Macintyre

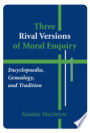
Macmillan Publishing Company | ISBN: 9780025774605



[10] **"Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues"**

Alasdair Macintyre

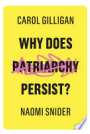
Open Court Publishing | ISBN: 9780812694529



[11] **"Three Rival Versions of Moral Enquiry"**

Alasdair Macintyre

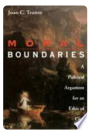
University of Notre Dame Pess | ISBN: 9780268160562



[12] **"Why does patriarchy persist?"**

Carol Gilligan

John Wiley & Sons | ISBN: 9781509529155



[13] **"Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care Book"**

Joan Tronto

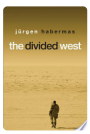
Psychology Press | ISBN: 9780415906425



[14] **"Hume and the Problem of Causation"**

Tom Beauchamp

Oxford University Press, USA



[15] **"The Divided West"**

Jürgen Habermas

John Wiley & Sons | ISBN: 9780745694580



[16] **"The Past as Future"**

Jürgen Habermas

U of Nebraska Press | ISBN: 9780803272668



[17] **"Protestbewegung und Hochschulreform"**

Jürgen Habermas



[18] **"Complex Situations in Coaching"**

Dima Louis, Pauline Fatien Diochon

2019 | Routledge | ISBN: 9780429509124



[19] "Interorganizational influence and managerial attitudes"

Jeffrey Pfeffer



[20] "Merger as a response to organizational interdependence"

Jeffrey Pfeffer



[21] "Obfuscation"

Helen Nissenbaum

MIT Press | ISBN: 9780262331326

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Complex Situations in Coaching"

Dima Louis, Pauline Fatien Diochon

2019 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780429056185

Źródło

[2] "TWO Ethics as Virtue"

Alasdair MacIntyre

2025 | Absolute Ethical Life | DOI: 10.1515/9781503642867-005

Źródło

[3] "Contemporary Aristotelian Ethics"

A. Macintyre, M. Nussbaum, Robert Spaemann, Arthur Madigan

2024 | DOI: 10.1353/book.129863

Źródło

[4] "Meeting at the Crossroads: Women's Psychology and Girls' Development"

Lyn Mikel Brown, Carol Gilligan

1993 | Feminism & Psychology | DOI: 10.1177/0959353593031002

Źródło

[5] "Between Voice and Silence: Women and Girls, Race and Relationships"

Jill McLean Taylor, Carol Gilligan, Amy M Sullivan

1996

Źródło

[6] **"Images of Relationship"**

Carol Gilligan

2017 | Applied Ethics | DOI: 10.4324/9781315097176-7

Źródło

[7] **"Issue Introduction: Protection, Care, and Activism"**

Amber E. George, N. Poirier, C. Gilligan

2021

Źródło

[8] **"Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care"**

Joan C. Tronto

1993

Źródło

[9] **"Beyond Gender Difference to a Theory of Care"**

Joan C. Tronto

1987 | Signs | DOI: 10.1086/494360

Źródło

[10] **"An ethic of care."**

Joan C. Tronto

1998 | PubMed

Źródło

[11] **"An Interview with Joan Tronto on Care Ethics and Nursing Ethics"**

Joan C. Tronto

2020 | Nursing Ethics: Feminist Perspectives | DOI: 10.1007/978-3-030-49104-8_6

Źródło

[12] **"Principles of Biomedical Ethics"**

Tom L. Beauchamp, James F. Childress

2012 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/9079.003.0009

Źródło

[13] **"Ethical Theory and Business"**

Denis Arnold, Tom L. Beauchamp, Norman E. Bowie

2019 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/9781108386128

Źródło

[14] "Principles of Biomedical Ethics : Marking Its Fortieth Anniversary"

Tom L. Beauchamp, James F. Childress

2019 | The American Journal of Bioethics | DOI: 10.1080/15265161.2019.1665402

Źródło

[15] "An Ethics Framework for a Learning Health Care System: A Departure from Traditional Research Ethics and Clinical Ethics"

Ruth Faden, NANCY E. KASS, Steven N. Goodman, Peter J. Pronovost, Sean Tunis, Tom L. Beauchamp

2013 | The Hastings Center Report | DOI: 10.1002/hast.134

Źródło

[16] "Public Health Ethics: Mapping the Terrain"

James F. Childress, Ruth Faden, Ruth D. Gaare, Lawrence O. Gostin, Jeffrey P. Kahn

2002 | The Journal of Law Medicine & Ethics | DOI: 10.1111/j.1748-720x.2002.tb00384.x

Źródło

[17] "The Place of Autonomy in Bioethics"

James F. Childress

1990 | The Hastings Center Report | DOI: 10.2307/3562967

Źródło

[18] "Law's Relations: A Relational Theory of Self, Autonomy, and Law"

Jennifer Nedelsky

2011 | Research Bank (Australian Catholic University)

Źródło

[19] "Reconceiving Rights as Relationship 1"

Jennifer Nedelsky

2021 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781003174677-4

Źródło

[20] "Reconceiving Autonomy"

Jennifer Nedelsky

2012 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195147964.003.0004

Źródło

[21] "Relational Autonomy: Feminist Perspectives on Autonomy, Agency, and the Social Self"

Catriona Mackenzie, Natalie Stoljar

2000

Źródło

[22] "Beyond 'Do No Harm': The Challenge of Constructing Ethical Relationships in Refugee Research"

Catriona Mackenzie, Christopher McDowell, Eileen Pittaway

2007 | Journal of Refugee Studies | DOI: 10.1093/jrs/fem008

Źródło

[23] "Relational Autonomy, Normative Authority and Perfectionism"

Catriona Mackenzie

2008 | Journal of Social Philosophy | DOI: 10.1111/j.1467-9833.2008.00440.x

Źródło

[24] "The Importance of Relational Autonomy and Capabilities for an Ethics of Vulnerability"

Catriona Mackenzie

2013 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199316649.003.0002

Źródło

[25] "Introduction: Autonomy Refigured"

Catriona Mackenzie, Natalie Stoljar

2000

Źródło

[26] "Informed Consent and Relational Conceptions of Autonomy"

Natalie Stoljar

2011 | The Journal of Medicine and Philosophy A Forum for Bioethics and Philosophy of Medicine | DOI: 10.1093/jmp/jhr029

Źródło

[27] "Autonomy and Adaptive Preference Formation"

Natalie Stoljar

2014 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199969104.003.0011

Źródło

[28] **"Political Communication in Media Society: Does Democracy Still Enjoy an Epistemic Dimension? The Impact of Normative Theory on Empirical Research"**

Jürgen Habermas

2006 | Communication Theory | DOI: 10.1111/j.1468-2885.2006.00280.x

Źródło

[29] **"Remarks on Dieter Grimm's 'Does Europe Need a Constitution?'"**

Jürgen Habermas

1995 | European Law Journal | DOI: 10.1111/j.1468-0386.1995.tb00034.x

Źródło

[30] **"Beyond the nation state?"**

Jürgen Habermas

1998 | Peace Review | DOI: 10.1080/10402659808426149

Źródło

[31] **"Once again: On the relationship between morality and ethical life"**

J. Habermas

2021 | European Journal of Philosophy | DOI: 10.1111/ejop.12716

Źródło

[32] **"The coaching space: A production of power relationships in organizational settings"**

Dima Louis, Pauline Fatien Diochon

2018 | Organization | DOI: 10.1177/1350508418779653

Źródło

[33] **"Educating Coaches to Power Dynamics: Managing Multiple Agendas Within the Triangular Relationship"**

Dima Louis, Pauline Fatien Diochon

2014 | Journal of Psychological Issues in Organizational Culture | DOI: 10.1002/jpoc.21140

Źródło

[34] **"Neutral In-Tensions: Navigating Neutrality in Coaching"**

Pauline Fatien Diochon, Dima Louis, Gazi Islam

2022 | Journal of Management Studies | DOI: 10.1111/joms.12883

Źródło

[35] **"“Two sides of the same coin?” Coaching and mentoring and the agentic role of context"**

Paul Stokes, Pauline Fatien Diochon, Ken Otter

2020 | Annals of the New York Academy of Sciences | DOI: 10.1111/nyas.14316

Źródło

[36] **"Ethical Codes and Executive Coaches"**

Pauline Fatien Diochon, Jean Nizet

2015 | The Journal of Applied Behavioral Science | DOI: 10.1177/0021886315576190

Źródło

[37] **"SUBSTANTIATION OF A COMPLIANCE CONTROL OF SOCIALLY SIGNIFICANT ORGANISATIONS ON THE INSTITUTIONAL THEORY BASIS"**

G. Demsets, M. C. Jensen, W. Meckling

2017

Źródło

[38] **"The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration"**

Sanford J. Grossman, Oliver Hart

1986 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/261404

Źródło

[39] **"Foundations of Incomplete Contracts"**

Oliver Hart, John Moore

1998 | DOI: 10.3386/w6726

Źródło

[40] **"Norms and the theory of the firm"**

Oliver Hart

2002 | The Economics of Contracts | DOI: 10.1017/cbo9780511613807.011

Źródło

[41] **"STAKEHOLDERS, SOCIAL RESPONSIBILITY, AND PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE AND THEORETICAL PERSPECTIVES."**

Jeffrey S. Harrison, R. Edward Freeman

1999 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/256971

Źródło

[42] **"Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior"**

John B. Dowling, Jeffrey Pfeffer

1975 | The Pacific Sociological Review | DOI: 10.2307/1388226

Źródło

[43] **"Managing with Power: Politics and Influence in Organizations."**

Daniel J. Julius, Jeffrey Pfeffer

1993 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393418

Źródło

[44] **"Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry"**

Hüseyin Leblebici, Gerald R. Salancik, Anne G. Copay, Tom R. King

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393200

Źródło

[45] **"Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births"**

Elizabeth Goodrick, Gerald R. Salancik

1996 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393984

Źródło

[46] **"Trust as a Moderator of the Relationship Between Mentoring and Knowledge Transfer"**

M. Fleig-Palmer, F. Schoorman

2011 | DOI: 10.1177/1548051811408615

Źródło

[47] **"Commons-based Peer Production and Virtue"**

Yochai Roberts Benkler, Helen F. Nissenbaum

2006 | Journal of Political Philosophy | DOI: 10.1111/j.1467-9760.2006.00235.x

Źródło

[48] **"Technology, autonomy, and manipulation"**

Daniel Susser, Beate Rössler, Helen F. Nissenbaum

2019 | Internet Policy Review | DOI: 10.14763/2019.2.1410

Źródło

[49] "Online Manipulation: Hidden Influences in a Digital World"

Daniel Susser, Beate Rössler, Helen F. Nissenbaum

2018 | SSRN Electronic Journal | DOI: 10.2139/ssrn.3306006

Źródło

[50] "Protecting Privacy in an Information Age: The Problem of Privacy in Public"

Helen Nissenbaum

2017 | Privacy | DOI: 10.4324/9781315246024-9

Źródło

Artykuły naukowe autora:

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[52] "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

[53] "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

[54] "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

[55] "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

[56] "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

[57] "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

[58] "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

[59] "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

[60] "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

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: 60d3f462-2e2a-4278-93f0-8154dd6535e6