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

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje fundamenty odpowiedzialności profesjonalnej coacha przez pryzmat psychologii poznawczej i epistemologii. Autor wskazuje na ryzyko występowania błędów takich jak efekt potwierdzenia, błąd atrybucji czy efekt aureoli, które mogą zniekształcać proces coachingowy. Rozwiązaniem jest przyjęcie postawy pokory epistemicznej oraz wdrożenie epistemologii cnót, co pozwala na rzetelne dostosowanie przekonań do jakości dowodów. Kluczową rolę odgrywa superwizja krytyczna, pomagająca identyfikować luki w interpretacjach. Artykuł podkreśla również konieczność rozszerzenia ram etycznych o aspekty cyfrowe i nadzór nad sztuczną inteligencją, aby zapobiec antropomorfizacji AI oraz chronić autonomię klienta w dobie kapitalizmu nadzoru.

The text analyzes the foundations of a coach's professional responsibility through the lens of cognitive psychology and epistemology. The author points to the risk of errors such as confirmation bias, attribution error, or the halo effect, which can distort the coaching process. The solution is to adopt a stance of epistemic humility and implement virtue epistemology, allowing for the reliable adjustment of beliefs based on the quality of evidence. Critical supervision plays a key role in helping identify gaps in interpretations. The article also emphasizes the need to expand ethical frameworks to include digital aspects and the oversight of artificial intelligence, in order to prevent the anthropomorphization of AI and protect client autonomy in the era of surveillance capitalism.

Artykuł stawia tezę, że profesjonalna dojrzałość coachingu nie wynika z biegłości w stosowaniu narzędzi czy posiadania certyfikatów, lecz z głębokiej integracji wiedzy empirycznej z rygorystyczną etyką i pokorą poznawczą. Autor argumentuje, że bezrefleksyjne stosowanie modeli sukcesu jest niewystarczające i ryzykowne; prawdziwy profesjonalizm wymaga świadomości własnych błędów poznawczych (takich jak efekt potwierdzenia czy błąd atrybucji) oraz uznania granic własnych kompetencji. Tekst analizuje nowe wyzwania, takie jak cyfryzacja usług i ryzyko nadzoru AI, wskazując, że technologia nie może zastąpić etycznego osądu człowieka. Kluczowym elementem proponowanej wizji jest koncepcja sprawiedliwości epistemicznej – szacunku dla klienta jako równorzędnego źródła wiedzy o własnym doświadczeniu. W efekcie coaching zostaje zdefiniowany nie jako produkt rynkowy, lecz jako odpowiedzialna praktyka wspierająca podmiotowość drugiego człowieka, która łączy naukową rzetelność z humanistycznymi wartościami i wrażliwością na społeczne uwarunkowania sprawczości jednostki.

SŁOWA KLUCZOWE

odpowiedzialność profesjonalna | pokora epistemiczna | efekt potwierdzenia | błąd atrybucji | efekt aureoli | epistemologia cnót | etyka cyfrowa w coachingu | antropomorfizacja AI | kapitalizm nadzoru | niesprawiedliwość epistemiczna | superwizja krytyczna | rozporządzenie 2024/1689 AI Act | refleksyjna równowaga | sprawiedliwość hermeneutyczna

Ograniczenia poznawcze a konieczność pokory epistemicznej

Profesjonalna odpowiedzialność nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia systematycznych ograniczeń ludzkiego poznania. Coach, podobnie jak każdy uczestnik procesów decyzyjnych, pozostaje podatny na heurystyki, błędy atrybucji, efekty oczekiwań i selektywne przetwarzanie informacji. Wiedza z zakresu psychologii poznawczej nie eliminuje tych zjawisk automatycznie, gdyż wiele procesów zachodzi szybko, intuicyjnie i poza pełną kontrolą świadomości.

Rozwijanie kompetencji krytycznych wymaga zatem nie tylko znajomości nazw poszczególnych błędów, lecz przede wszystkim organizacji praktyki w sposób ograniczający ich konsekwencje. Kluczowy jest tu efekt potwierdzenia, polegający na preferencyjnym poszukiwaniu lub interpretowaniu informacji zgodnych z wcześniejszymi przekonaniami. Coach przywiązany do konkretnej szkoły może postrzegać wypowiedzi klienta jedynie jako potwierdzenie przyjętego modelu, pomijając dane wskazujące na alternatywne przyczyny problemu. Przykładowo profesjonalista silnie związany z podejściem poznawczym może interpretować trudności organizacyjne głównie jako skutek przekonań jednostki, podczas gdy coach systemowy może nadmiernie akcentować znaczenie środowiska.

Każda z tych interpretacji może być częściowo trafna, jednak jej wartość zależy od zdolności do krytycznego rozpoznania danych niezgodnych z pierwotną hipotezą. Równie istotny jest błąd atrybucji, a zwłaszcza skłonność do przeceniania cech osoby przy jednoczesnym niedostatecznym uwzględnianiu czynników sytuacyjnych. W coachingu organizacyjnym prowadzi to często do przedstawiania pracownika jako mało asertywnego lub niezdolnego do zarządzania czasem, mimo że źródłem trudności są niejasne obowiązki, przeciążenie bądź arbitralne decyzje przełożonych. Z drugiej strony nadmierna koncentracja na strukturze może skutkować pominięciem realnej odpowiedzialności jednostki. Dojrzała analiza wymaga zatem jednoczesnego rozpoznawania obu tych czynników.

Warto wspomnieć o efekcie aureoli (halo effect), opisanym w klasycznej psychologii oceniania. Pozytywne wrażenie dotyczące jednej właściwości osoby może rzutować na ocenę innych, niezwiązanych z nią kompetencji. Coach o atrakcyjnym sposobie wypowiadania się, wysokiej pozycji społecznej lub rozpoznawalnej marce bywa postrzegany jako kompetentny również w obszarach, w których nie posiada odpowiedniego przygotowania. Podobny mechanizm dotyczy klientów, których pewność siebie lub pozycja zawodowa są błędnie utożsamiane z dojrzałością emocjonalną i trafnością decyzji.

W praktyce profesjonalnej należy również dostrzegać ryzyko nadmiernej pewności siebie, analizowanej m.in. w badaniach nad kalibracją sądów. Doświadczenie zawodowe zwiększa trafność rozpoznawania powtarzalnych problemów, ale może też prowadzić do utrwalenia złudzenia co do własnych zdolności interpretacyjnych. Coach, który wielokrotnie obserwował podobne sytuacje, ryzykuje zbyt szybkie przyporządkowanie nowego przypadku do znanego schematu. W rezultacie odmienność doświadczenia klienta zostaje pominięta, a indywidualizacja procesu ma charakter jedynie deklaratywny.

Dochodzi do tego zjawisko racjonalizacji po fakcie, kiedy tworzymy spójne wyjaśnienie decyzji, mimo że jej rzeczywiste determinanty były bardziej złożone. Profesjonalista może przedstawiać

wybór techniki jako wynik trafnej analizy teoretycznej, choć w rzeczywistości kierował się przyzwyczajeniem lub osobistą preferencją. Refleksyjność wymaga zatem gotowości do odróżnienia uzasadnienia decyzji od faktycznego procesu jej podejmowania.

Pomocna okazuje się tutaj epistemologia cnót, rozwijana m.in. przez Lindę Zagzebski i Ernesta Sosę. Zwraca ona uwagę na właściwości podmiotu poznającego: odpowiedzialność intelektualną, gotowość do korekty przekonań, rzetelność i zdolność trafnego korzystania z dowodów. W coachingu epistemiczna pokora oznacza nie tyle niepewność wobec każdego twierdzenia, ile proporcjonalne dostosowywanie stopnia przekonania do jakości uzasadnienia. Profesjonalista powinien potrafić stanowczo rozpoznać sytuacje wykraczające poza jego kompetencje, zachowując jednocześnie ostrożność tam, gdzie dane dopuszczają różne interpretacje. Może trafnie wskazać brak podstaw empirycznych dla określonej techniki, nie uznając przy tym całego doświadczenia klienta za niewiarygodne. Powinien również odróżniać własne hipotezy od ustaleń naukowych, nie rezygnując z odpowiedzialnego formułowania rekomendacji.

Ważnym elementem rozwoju takiej postawy jest superwizja oparta na krytycznej refleksji. Nie powinna ona służyć jedynie poszukiwaniu rozwiązań, lecz przede wszystkim identyfikowaniu danych, które mogłyby podważyć pierwotną interpretację. Szczególną wartość mają sytuacje, w których coach potrafi przedstawić alternatywne wyjaśnienia problemu i wskazać warunki pozwalające rozstrzygnąć między nimi.

Cyfryzacja coachingu wymaga rozszerzenia etyki o nadzór nad technologią i AI

Etyka cyfrowa i sztuczna inteligencja jako nowe środowisko profesjonalnej odpowiedzialności

Postępująca cyfryzacja usług coachingowych sprawia, że tradycyjne problemy etyczne zyskują nowy wymiar technologiczny. Platformy komunikacyjne, systemy automatycznej transkrypcji, aplikacje monitorujące realizację celów oraz modele językowe wykorzystywane do analizy treści mogą zwiększać dostępność usług i wspierać organizację procesu. Jednocześnie generują nowe rodzaje ryzyka w obszarze poufności, rzetelności informacji, odpowiedzialności za błędy oraz możliwości nieuprawnionego przetwarzania danych osobowych. W klasycznym modelu coachingu relacja profesjonalna opiera się przede wszystkim na bezpośredniej interakcji pomiędzy człowiekiem prowadzącym proces a jego uczestnikiem. W środowisku cyfrowym pojawiają się jednak dodatkowe podmioty: dostawcy infrastruktury, operatorzy systemów analitycznych, administratorzy baz

danych i twórcy modeli AI. Każdy z nich może wpływać na sposób przetwarzania informacji, choć klient nie zawsze ma pełną świadomość ich obecności.

W rezultacie tradycyjne zobowiązanie do zachowania poufności musi zostać rozszerzone o analizę architektury technologicznej usługi. Szczególnie istotne pozostaje odróżnienie automatyzacji czynności pomocniczych od automatyzacji profesjonalnego osądu. System AI może wspierać przygotowywanie notatek, organizowanie harmonogramu, analizowanie ogólnych wzorców językowych lub proponować pytania refleksyjne, jednak nie oznacza to, że posiada on zdolność odpowiedzialnego rozpoznawania wszystkich uwarunkowań psychologicznych i społecznych sytuacji klienta. Wynik wygenerowany przez model językowy może być przekonujący stylistycznie, lecz nieadekwatny do rzeczywistych faktów lub oparty na niezweryfikowanych założeniach.

Ważnym zagadnieniem jest również antropomorfizacja systemów AI. Człowiek może przypisywać programowi zdolność empatii, zrozumienia i odpowiedzialności, ponieważ system posługuje się językiem przypominającym naturalną rozmowę interpersonalną. Płynność komunikacji nie jest jednak dowodem posiadania przez system ludzkiego doświadczenia emocjonalnego ani zdolności ponoszenia profesjonalnej odpowiedzialności. W procesach coachingowych szczególnego znaczenia nabiera zatem przejrzyste informowanie, kiedy klient korzysta z narzędzia automatycznego, jakie są jego ograniczenia i kto odpowiada za decyzje dotyczące sposobu wykorzystania wygenerowanych informacji.

W kontekście europejskim istotne znaczenie ma rozporządzenie 2024/1689 dotyczące sztucznej inteligencji. Jego przepisy przewidują między innymi zakaz określonych zastosowań systemów AI służących wnioskowaniu o emocjach osób w miejscu pracy i instytucjach edukacyjnych, z wyjątkiem kwestii medycznych lub bezpieczeństwa. Systemy wykorzystywane w zatrudnieniu i zarządzaniu pracownikami mogą również zostać zakwalifikowane do kategorii wysokiego ryzyka, zależnie od ich przeznaczenia i funkcji. Ważne jest zachowanie precyzji temporalnej: w związku ze zmianami regulacyjnymi przyjętymi w 2026 roku zastosowanie części szczegółowych obowiązków wobec systemów wysokiego ryzyka zostało przesunięte — zasadniczo do 2 grudnia 2027 roku dla systemów objętych załącznikiem III oraz do 2 sierpnia 2028 roku dla określonych systemów związanych z produktami regulowanymi. Nie oznacza to zawieszenia całego aktu ani zniesienia wcześniej obowiązujących zakazów.

Ryzyko nadzoru AI i konieczność refleksyjnego osądu etycznego

Precyzyjne rozróżnienie terminów ma kluczowe znaczenie dla oceny zgodności narzędzi AI wykorzystywanych w coachingu organizacyjnym. Z perspektywy etyki profesjonalnej szczególnie istotne jest ryzyko przekształcenia narzędzi rozwojowych w systemy nadzoru pracowniczego. Aplikacja, która pierwotnie służyła wspieraniu samoregulacji, może zostać rozbudowana o funkcje monitorowania aktywności, porównywania wyników czy oceniania kompetencji. Jeśli dane te zostaną wykorzystane do decyzji kadrowych, zmienia się nie tylko charakter relacji, ale i prawna oraz etyczna kwalifikacja przetwarzania informacji. Sama deklaracja, że system służy rozwojowi, nie przesądza o jego rzeczywistej funkcji.

W tym kontekście istotna jest koncepcja kapitalizmu nadzoru Shoshany Zuboff, która analizuje ekonomiczny wymiar pozyskiwania danych o zachowaniach w celu przewidywania i modyfikowania przyszłych działań. Choć teoria ta ma charakter krytycznospołeczny i nie wszystkie jej uogólnienia są bezsporne, dostarcza narzędzi do badania napięcia między deklarowaną użytecznością usług cyfrowych a interesem ekonomicznym podmiotów gromadzących dane. W coachingu szczególne ryzyko pojawia się wtedy, gdy informacje o motywacjach, wartościach i trudnościach człowieka stają się zasobem służącym przewidywaniu jego zachowań, bez dostatecznej kontroli ze strony zainteresowanej osoby.

Nie oznacza to jednak, że sztuczna inteligencja powinna zostać całkowicie wykluczona z procesów rozwojowych. Możliwe jest tworzenie systemów zwiększających dostępność usług, ułatwiających komunikację i organizujących refleksję – pod warunkiem zapewnienia przejrzystości, ochrony danych, ludzkiej kontroli oraz świadomego rozpoznawania granic ich zastosowania. W praktyce kluczowa pozostaje zasada, że odpowiedzialność profesjonalna nie może zostać przeniesiona na model AI tylko dlatego, że wygenerował on określoną sugestię. Aktualne standardy ICF obejmują obowiązki etyczne również w zakresie korzystania z technologii i platform cyfrowych. Istotne jest zatem nie tylko zabezpieczanie danych, lecz także zrozumienie, jak narzędzia technologiczne wpływają na relację, proces decyzyjny i możliwość utrzymania profesjonalnej odpowiedzialności.

Rozpoznanie wielości źródeł odpowiedzialności prowadzi do problemów, których nie da się rozstrzygnąć samym przywołaniem kodeksu etycznego. W rzeczywistej praktyce zawodowej zdarzają się sytuacje, w których kilka uzasadnionych zasad wskazuje odmienne kierunki działania. Poufność może stać w napięciu z koniecznością przeciwdziałania poważnej szkodzie, autonomia klienta z obowiązkiem poinformowania o istotnym ryzyku, a lojalność wobec organizacji finansującej usługę z obowiązkiem zachowania niezależności profesjonalnej. W takich

okolicznościach etyka nie polega na mechanicznym zastosowaniu normy, lecz na rozpoznaniu charakteru konfliktu i uzasadnieniu decyzji w oparciu o dostępną wiedzę oraz prawa zainteresowanych osób.

Ważne znaczenie ma tutaj teoria sądu praktycznego, której współczesne rozwinięcia odnajdziemy zarówno w etyce cnót, jak i w badaniach nad podejmowaniem decyzji moralnych. James Rest zaproponował model obejmujący wrażliwość moralną, rozumowanie moralne, motywację moralną oraz zdolność urzeczywistniania decyzji. W takim ujęciu zachowanie etyczne wymaga kilku odmiennych kompetencji: profesjonalista musi najpierw rozpoznać, że sytuacja ma wymiar moralny, następnie ocenić możliwe warianty działania, nadać odpowiednią wagę wartościom i posiadać zdolność realizacji wybranej decyzji mimo potencjalnych kosztów osobistych lub organizacyjnych. W coachingu szczególnie trudny może okazać się ten pierwszy etap, ponieważ problemy etyczne bywają często maskowane jako zwykłe trudności organizacyjne.

Etyka osądu wymaga kompetencji interpretacyjnych ponad kodeksem

Sponsor może oczekiwać szczegółowego raportu o pracowniku, uznając to za element oceny efektywności programu. Coach z kolei może traktować taką prośbę jako standardowy obowiązek kontraktowy, nie dostrzegając, że w rzeczywistości dotyczy ona prawa do prywatności i zakresu uprawnionego przepływu informacji. Podobnie prośba o rozwijanie odporności psychicznej może pozornie dotyczyć wyłącznie samoregulacji, choć kontekst często ujawnia nieuzasadnione przeciążenie pracownika lub próbę ograniczenia jego krytycznej postawy.

W tym miejscu warto przywołać teorię rozwoju rozumowania moralnego Lawrence'a Kohlberga, która wskazuje na różne sposoby uzasadniania decyzji: od odwołania do sankcji i norm społecznych, po uniwersalne zasady. Model ten spotkał się ze znaczącą krytyką, m.in. ze strony Carol Gilligan, która podkreślała niedostateczne uwzględnienie relacyjnego wymiaru odpowiedzialności. Dla coachingu ten spór jest istotny, gdyż pokazuje, że osąd moralny nie może sprowadzać się wyłącznie do formalnej zgodności z regułą ani do subiektywnego odczucia troski. Konieczne jest łączenie zasad z wrażliwością na konkretną sytuację i realne konsekwencje działania.

Pomocna okazuje się tu również koncepcja refleksyjnej równowagi Johna Rawlsa, polegająca na wzajemnym korygowaniu ogólnych zasad i przemyślanych ocen konkretnych przypadków. W etyce profesjonalnej oznacza to możliwość konfrontowania norm kodeksowych z rzeczywistymi dylematami oraz rozpoznawania momentów, w których zbyt ogólna zasada wymaga

doprecyzowania. Proces ten nie może jednak prowadzić do arbitralnego zawieszania obowiązków prawnych; jego wartość polega raczej na podnoszeniu jakości uzasadnienia tam, gdzie norma pozostawia przestrzeń interpretacyjną.

Badania Pauline Fatien Diochon i Jeana Nizeta nad doświadczeniami dwudziestu siedmiu coachów wykazały, że profesjonaliści napotykają sytuacje, w których kodeks okazuje się niepełny, nieadekwatny lub wręcz przeszkadza w rozwiązaniu konkretnego dylematu. Autorzy podkreślali potrzebę uwzględnienia emocjonalnego, społecznego i aksjologicznego wymiaru decyzji etycznych. Nie oznacza to jednak, że kodeksy należy odrzucić.

Wskazują one raczej na to, dlaczego ich stosowanie wymaga kompetencji interpretacyjnych, konsultacji i krytycznej refleksji. Profesjonalne rozstrzyganie dylematów można zatem rozumieć jako proces: ustalanie faktów, identyfikację interesariuszy, rozpoznawanie właściwych norm, badanie alternatyw i ocenę przewidywalnych konsekwencji. Kluczowe jest tu odróżnienie informacji potwierdzonych od interpretacji oraz świadomość, że pierwotny opis problemu mógł zostać ukształtowany przez interesy jednej ze stron. W przypadku poważnej niepewności uzasadnione jest zasięgnięcie konsultacji prawnej, etycznej lub superwizyjnej, z zachowaniem poufności i minimalizacją przekazywanych danych.

Istotnym elementem odpowiedzialności pozostaje dokumentowanie uzasadnienia decyzji, choć nie należy tego mylić z koniecznością szczegółowego utrwalania osobistych informacji klienta. Dokumentacja powinna jedynie pozwalać wykazać, że profesjonalista rozpoznał ryzyko, rozważył alternatywy i podjął działanie zgodne ze standardami. Wymaga to zachowania proporcji między rozliczalnością a prawem do prywatności. Równie ważna jest zdolność do przyznania się do błędu.

Profesjonalista może podjąć decyzję uzasadnioną na podstawie dostępnych danych, której skutki okażą się niekorzystne. Nie każde niepowodzenie oznacza naruszenie etyki, tak jak korzystny rezultat nie zawsze świadczy o poprawności procesu decyzyjnego. Ocena odpowiedzialności powinna zatem uwzględniać staranność postępowania, przewidywalność ryzyka i jakość uzasadnienia, a nie wyłącznie końcowy efekt.

Sprawiedliwość epistemiczna jako fundament pokory profesjonalisty

Sprawiedliwość epistemiczna i prawo klienta do własnej interpretacji doświadczenia

Interesującym rozwinięciem etyki profesjonalnej jest koncepcja niesprawiedliwości epistemicznej Mirandy Fricker. Odnosi się ona do sytuacji, w których jednostka ponosi uszczerbek jako podmiot poznający, ponieważ jej świadectwo zostaje niesprawiedliwie uznane za mniej wiarygodne lub brakuje społecznie dostępnych kategorii umożliwiających zrozumienie konkretnego doświadczenia. W rozróżnieniu Fricker kluczowe są dwie kategorie: niesprawiedliwość świadectwa oraz niesprawiedliwość hermeneutyczna. Obie mogą dostarczać wartościowych narzędzi do analizy relacji coachingowej.

Niesprawiedliwość świadectwa występuje wtedy, gdy wypowiedź klienta zostaje oceniona jako mniej wiarygodna z powodu stereotypów dotyczących wieku, pozycji zawodowej, sprawności, pochodzenia lub sposobu komunikacji. Przykładowo, osoba o wysokiej wiedzy praktycznej może zostać uznana za niekompetentną tylko dlatego, że nie posługuje się językiem typowym dla środowisk korporacyjnych. Z kolei pracownik zgłaszający realny problem organizacyjny może być postrzegany jako mało odporny psychicznie, jeśli jego wypowiedź nie wpisuje się w oczekiwania dotyczące pozytywnej postawy wobec zmiany. Niesprawiedliwość hermeneutyczna dotyczy natomiast sytuacji, w której dostępne społecznie kategorie interpretacyjne nie pozwalają adekwatnie rozpoznać danego doświadczenia. W coachingu może to dotyczyć osób neuroodmiennych, migrantów, pracowników wykonujących nowe formy pracy czy osób funkcjonujących poza dominującymi wzorcami kulturowymi. Jeśli profesjonalista dysponuje wyłącznie językiem indywidualnej motywacji i kompetencji, może nie dostrzegać problemów wynikających z organizacji zatrudnienia, nieformalnych relacji władzy lub strukturalnej niepewności ekonomicznej.

Rozpoznanie niesprawiedliwości epistemicznej nie oznacza jednak, że każde przekonanie klienta należy uznać za prawdziwe. Klient może się mylić, podobnie jak profesjonalista. Istotne jest raczej stworzenie warunków, w których interpretacje są oceniane na podstawie argumentów i danych, a nie stereotypowego przypisywania wiarygodności. Coach powinien respektować klienta jako źródło wiedzy o jego własnym doświadczeniu, zachowując jednocześnie przestrzeń do krytycznej refleksji nad przedstawionymi wyjaśnieniami. Z perspektywy teorii poznania społecznego istotny jest również nierównomierny rozkład autorytetu eksperckiego. Profesjonalista posiada wiedzę o mechanizmach psychologicznych, lecz to klient dysponuje informacjami o swoim życiu, wartościach i warunkach działania, których coach nie zdoła w pełni odtworzyć. Odpowiedzialna relacja powinna umożliwiać wzajemne korzystanie z tych zasobów bez utożsamiania specjalistycznej wiedzy z nieograniczoną przewagą interpretacyjną. Epistemiczna sprawiedliwość stanowi zatem podstawę profesjonalnej pokory. Coach nie musi rezygnować z roli specjalisty, ale powinien mieć świadomość określonego zakresu przedmiotowego swojej wiedzy.

Może on pomagać w organizowaniu refleksji, rozpoznawaniu mechanizmów psychologicznych i ocenie skuteczności strategii, lecz nie powinien przedstawiać własnej interpretacji życia klienta jako ostatecznej prawdy o jego potrzebach i wartościach. Staje się to szczególnie ważne w przypadku osób, których doświadczenie jest słabo reprezentowane w dominującej literaturze coachingowej. Metody rozwijane dla kadry kierowniczej często operują kategoriami autonomii, sukcesu i przywództwa, które nie odpowiadają w pełni sytuacji pracowników tymczasowych, samozatrudnionych czy osób wykonujących pracę platformową. Nie oznacza to konieczności odrzucenia tych kategorii, lecz potrzebę ich rekonceptualizacji w świetle odmiennych relacji ekonomicznych i instytucjonalnych.

Odpowiedzialność profesjonalna jako wynik współdziałania etyki i struktur instytucjonalnych

Profesjonalizacja coachingu wymaga bowiem uznania, że indywidualna etyka praktyka zależy od instytucjonalnych warunków wykonywania zawodu. System wynagradzania, sposób pozyskiwania klientów, standardy akredytacyjne, konkurencja rynkowa oraz oczekiwania organizacji finansujących usługi mogą wzmacniać lub osłabiać gotowość do przestrzegania zasad. Odpowiedzialność nie jest zatem wyłącznie cechą charakteru profesjonalisty, lecz rezultatem współdziałania indywidualnych kompetencji i struktur społecznych.

W teorii instytucjonalnej Douglassa Northa instytucje rozumiane są jako reguły organizujące ludzkie interakcje, ograniczające niepewność i wpływające na strukturę bodźców. W coachingu podobną funkcję mogą pełnić kodeksy etyczne, systemy certyfikacji, procedury skargowe i standardy kontraktowania, gdyż określają one oczekiwania dotyczące profesjonalnego postępowania. Ich skuteczność zależy jednak od realnego wpływu na zachowanie uczestników rynku; norma pozbawiona mechanizmu odpowiedzialności może pozostać jedynie deklaracją aspiracyjną.

Ważne staje się tu rozróżnienie między odpowiedzialnością formalną a rzeczywistą możliwością dochodzenia ochrony. Klient może mieć prawo zgłosić naruszenie, lecz nie dysponować wiedzą o właściwej procedurze, dowodami lub zasobami niezbędnymi do jej wykorzystania. Z kolei organizacja certyfikująca może posiadać komisję etyczną, jednak jej niezależność i skuteczność zależą od sposobu powoływania członków, przejrzystości postępowania oraz mechanizmów rozpatrywania konfliktów interesów. Instytucjonalna wiarygodność wymaga zatem nie tylko ustanowienia zasad, lecz także ich proceduralnego urzeczywistniania.

Z perspektywy teorii sprawiedliwości proceduralnej Toma Tylera kluczowe są bezstronność, możliwość przedstawienia własnego stanowiska, przejrzystość i poszanowanie godności uczestników postępowania. Procedura skargowa wzmacnia zaufanie do profesji tylko wtedy, gdy zainteresowane osoby uznają ją za rzetelną i niezależną. Jednocześnie należy zapewnić ochronę przed instrumentalnym wykorzystywaniem skarg, gdyż odpowiedzialność wymaga również respektowania prawa profesjonalisty do uczciwej oceny zarzutów.

Ważnym elementem polityki jakości może być także ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej, choć jego przydatność zależy od rodzaju działalności i warunków ochrony. Nie zastępuje ono należytej staranności ani przestrzegania prawa, lecz stanowi jeden z mechanizmów zarządzania ryzykiem. Podobnie certyfikacja nie zastępuje odpowiedzialności indywidualnej, a superwizja nie zwalnia coacha z obowiązku samodzielnego podejmowania uzasadnionych decyzji. Z perspektywy nauk o zarządzaniu istotny jest również problem kultury organizacyjnej środowiska coachingowego.

Systemowa profesjonalizacja zamiast rynkowych certyfikatów

Organizacja deklarująca wysokie standardy etyczne może jednocześnie premiować agresywną sprzedaż programów, obietnice niezweryfikowanych rezultatów i nieustanne zwiększanie liczby klientów. Powstaje wówczas rozdźwięk między wartościami deklarowanymi a rzeczywistymi mechanizmami nagradzania. Edgar Schein, analizując kulturę organizacyjną, zwracał uwagę na znaczenie głębokich założeń regulujących zachowanie, które mogą odbiegać od oficjalnie prezentowanych wartości.

W coachingu podobna rozbieżność może prowadzić do osłabienia wiarygodności całej profesji. Dlatego polityka jakości powinna obejmować nie tylko standardy nauczania technik, lecz również sposób kształtowania postaw zawodowych. Profesjonalista powinien rozwijać zdolność rozpoznawania niepewności, przyznawania się do błędów, korzystania z konsultacji i odpowiedzialnego ograniczania zakresu własnych usług. Wymaga to środowiska, w którym krytyczna refleksja pozostaje wartością, a nie zagrożeniem dla reputacji. Istotne jest także włączenie perspektywy odbiorców usług do procesów oceny jakości. Klient nie powinien być traktowany wyłącznie jako źródło wskaźników satysfakcji, lecz jako podmiot posiadający wiedzę o rzeczywistych konsekwencjach interwencji. Zebrane opinie wymagają jednak interpretacji metodologicznej: wysoka satysfakcja nie zawsze oznacza skuteczność, a krytyczna ocena procesu może wynikać zarówno z naruszenia standardów, jak i z trudności towarzyszących odpowiedzialnej

konfrontacji z problemem. Przedstawione ustalenia pozwalają określić podstawowe warunki, które powinny zostać uwzględnione przy projektowaniu bardziej samodzielnego modelu profesjonalizacji coachingu w Polsce.

Rozwiązanie takie nie powinno polegać na mechanicznym przejmowaniu amerykańskich systemów certyfikacyjnych ani na ich odrzucaniu ze względu na pochodzenie. Ważniejsze jest rozpoznanie, jakie problemy społeczne i instytucjonalne wymagają rozwiązania oraz które elementy istniejących standardów można skutecznie wykorzystać w innym kontekście. Z punktu widzenia metodologii badań konieczne byłoby rozwijanie krajowego zaplecza empirycznego, obejmującego ocenę skuteczności różnych modalności coachingu, identyfikację mechanizmów zmiany, badania nad superwizją oraz analizę społecznych i organizacyjnych uwarunkowań rezultatów. Szczególnie istotne pozostaje rozróżnienie interwencji realizowanych w dużych przedsiębiorstwach od procesów prowadzonych w mikroprzedsiębiorstwach, administracji publicznej, organizacjach społecznych oraz środowiskach niestabilnego zatrudnienia.

W perspektywie instytucjonalnej uzasadnione wydaje się rozwijanie standardów kompetencyjnych, które nie redukują profesjonalizmu do liczby godzin szkolenia czy deklarowanego stosowania określonej modalności. Ocena powinna obejmować rzeczywistą zdolność rozpoznawania problemów, uzasadniania doboru metod, prowadzenia refleksji etycznej, zachowania poufności i identyfikowania granic własnej kompetencji. Nie każda z tych właściwości daje się wiarygodnie ocenić za pomocą prostego testu, dlatego system przygotowania zawodowego powinien uwzględniać różne formy weryfikacji wiedzy i praktyki. Szczególne znaczenie miałoby również rozwijanie akademickiego zaplecza refleksji nad coachingiem, obejmującego psychologię, pedagogikę, filozofię, socjologię, prawo i nauki o zarządzaniu. Interdyscyplinarność nie powinna oznaczać jedynie obecności wykładowców z różnych specjalności; konieczne jest projektowanie programów kształcenia wokół rzeczywistych problemów, których wyjaśnienie wymaga współdziałania kilku dyscyplin. W tym miejscu autor odwołuje się do polskiej tradycji pedagogiki społecznej, której ważną przedstawicielką była Helena Radlińska.

Jej zainteresowanie relacją między jednostką a środowiskiem, społecznymi warunkami rozwoju i możliwością aktywizowania zasobów wspólnotowych stanowi wartościową inspirację dla współczesnej refleksji nad coachingiem. W takim ujęciu rozwój osoby nie polega wyłącznie na zwiększaniu indywidualnej produktywności, lecz obejmuje zdolność świadomego uczestniczenia w przekształcaniu własnych warunków życia. Nie oznacza to jednak, że coaching powinien przejmować funkcje pedagogiki społecznej.

Integracja humanizmu z empiryką jako fundament odpowiedzialnej praktyki

Aparat pojęciowy tej tradycji można wykorzystać do krytycznej oceny nadmiernie indywidualistycznych modeli zmiany. Równie istotne pozostaje odniesienie do filozofii personalistycznej i dialogicznej, której polski nurt współtworzyli między innymi Karol Wojtyła oraz Józef Tischner wraz z myślicielami podejmującymi problem godności, odpowiedzialności i relacji międzyludzkich. Choć koncepcje te różnią się założeniami metafizycznymi i filozoficznymi – i nie należy ich zatem traktować jako jednolitej doktryny – mogą one wzbogacić refleksję nad granicami profesjonalnego wpływu, znaczeniem spotkania z drugim człowiekiem oraz odpowiedzialnością za sposób wykorzystywania wiedzy.

W szczególności filozofia dialogu pozwala zakwestionować redukowanie relacji coachingowej do procedury przetwarzania informacji o kliencie. Człowiek uczestniczący w procesie nie jest jedynie obiektem diagnozy i modyfikacji, lecz partnerem zdolnym do przedstawiania własnych argumentów, kwestionowania interpretacji oraz współtworzenia sensu podejmowanego działania. W takim ujęciu profesjonalizm nie wynika z nieograniczonej przewagi eksperckiej, lecz z umiejętności wykorzystywania wiedzy w sposób, który wzmacnia samodzielność drugiego człowieka. Polska filozofia dialogu nie powinna być przy tym przeciwstawiana współczesnej psychologii empirycznej; jej rola polega na pogłębianiu refleksji normatywnej, podczas gdy badania naukowe dostarczają danych o rzeczywistych mechanizmach zachowania i efektach interwencji. Oba porządki mogą się uzupełniać, o ile zachowana zostanie świadomość odmienności ich metod poznawczych.

Ważnym zadaniem przyszłej polskiej psychologii coachingu pozostaje także dostosowanie standardów do różnorodności społecznej. Model profesjonalny powinien uwzględniać osoby funkcjonujące poza dominującym środowiskiem korporacyjnym – w tym samozatrudnionych, pracowników platformowych, migrantów, osoby z niepełnosprawnościami oraz uczestników regionalnych rynków pracy. Nie oznacza to potrzeby tworzenia osobnych kodeksów etycznych dla każdej grupy; podstawowe zasady godności, autonomii i nieszkodzenia powinny mieć charakter uniwersalny, natomiast sposób ich urzeczywistniania musi uwzględniać realne warunki społeczne.

Szczególnego znaczenia nabiera współpraca między organizacjami branżowymi, środowiskami akademickimi, instytucjami rynku pracy i organizacjami społecznymi. Profesjonalizacja oparta wyłącznie na interesach dostawców usług mogłaby zawęzić perspektywę odbiorców, podczas gdy model czerpiący z różnorodnych źródeł wiedzy i doświadczeń lepiej rozpoznaje rzeczywiste problemy. Nie jest to jednak argument za dowolnym rozszerzaniem liczby uczestników procesu

decyzyjnego – kluczowe pozostaje precyzyjne określenie odpowiedzialności, kompetencji i przejrzystych zasad współpracy.

Przedstawiona analiza etyki, profesjonalizacji i superwizji pozwala sformułować wniosek o zasadniczym znaczeniu dla całej konstrukcji teoretycznej opracowania. Profesjonalna dojrzałość coachingu nie wynika wyłącznie z posiadania rozbudowanego zestawu metod, wysokiej skuteczności czy instytucjonalnej rozpoznawalności certyfikatów. Wymaga ona zdolności uzasadniania własnych interwencji w świetle wiedzy empirycznej, zasad moralnych i praw człowieka, a także tworzenia warunków odpowiedzialności umożliwiających krytyczną ocenę działania profesjonalisty.

W perspektywie epistemologicznej oznacza to konieczność oddzielania wiedzy od przekonań, hipotez od ustaleń oraz skuteczności działania od trafności teorii, która miała je wyjaśniać. W wymiarze psychologicznym wymaga rozpoznawania indywidualnych potrzeb, właściwości poznawczych, emocjonalnych i motywacyjnych oraz relacyjnych warunków zmiany. Perspektywa socjologiczna prowadzi do analizy władzy, nierówności, organizacji pracy i społecznego zróżnicowania możliwości, natomiast prawna wskazuje na potrzebę respektowania autonomii informacyjnej, zobowiązań kontraktowych i granic kompetencyjnych. W perspektywie filozoficznej konieczne jest rozstrzyganie, jakie cele i sposoby działania pozostają zgodne z godnością człowieka oraz odpowiedzialnością wobec innych.

Szczególnie ważne jest przy tym odróżnienie odpowiedzialności za proces od odpowiedzialności za wszystkie życiowe decyzje klienta. Coach odpowiada za rzetelność metod, przejrzystość informacji, poufność i należyte rozpoznawanie ryzyka, lecz nie posiada pełnej kontroli nad zachowaniem osoby ani nad warunkami jej środowiska. Profesjonalne zobowiązanie nie może więc być gwarancją rezultatu niezależnie od okoliczności; powinno raczej dotyczyć jakości procesu, adekwatności interwencji i odpowiedzialnego postępowania wobec przewidywalnych zagrożeń.

W tym miejscu kluczowy staje się problem społecznego uzasadnienia profesjonalnego autorytetu. Autorytet coacha nie powinien wynikać z pozycji rynkowej, autoprezentacji czy przynależności do organizacji certyfikującej. Jego legitymizacja powinna być związana z rzeczywistą kompetencją, uczciwością poznawczą, zdolnością krytycznej refleksji i gotowością do poddawania własnej praktyki ocenie. W takim rozumieniu superwizja, kodeks etyczny i system akredytacji nie są odrębnymi instrumentami budowania prestiżu, lecz elementami szerszej architektury odpowiedzialności.

Warto zauważyć, że profesjonalna etyka nie może redukować człowieka do odbiorcy usług, którego interesy opisuje się jedynie za pomocą preferencji konsumenckich. Relacja coachingowa dotyczy

wartości, tożsamości i doświadczenia emocjonalnego; jej konsekwencje wykraczają poza bezpośredni rezultat, wpływając na rodzinę, pracę, relacje społeczne i poczucie sensu.

Integracja wiedzy i etyki jako fundament dojrzałego coachingu

Ochrona autonomii klienta wymaga zatem czegoś więcej niż tylko zapewnienia formalnej możliwości odstąpienia od umowy. Wymaga traktowania go jako osoby zdolnej do samodzielnego rozumowania, mającej prawo do własnych wartości i granic. Współczesna psychologia coachingu powinna uznać, że nie każdy problem człowieka wymaga interwencji rozwojowej; wiele trudności wynika bowiem z uwarunkowań ekonomicznych, konfliktów instytucjonalnych, stanu zdrowia czy braku dostępu do konkretnych zasobów.

Profesjonalizm polega w tym kontekście na rozpoznaniu granicy własnej użyteczności, a nie na nieustannym rozszerzaniu zakresu świadczonych usług. Umiejętność odpowiedzialnego odstąpienia od interwencji może być równie istotnym wyrazem kompetencji, co biegłość w jej prowadzeniu. Tak rozumiana etyka nie ogranicza naukowego rozwoju coachingu, lecz nadaje mu trwałe fundamenty. Wiedza pozbawiona refleksji moralnej może zwiększyć skuteczność oddziaływania, nie gwarantując jednak jego właściwego wykorzystania; z kolei normy etyczne oderwane od wiedzy empirycznej prowadzą często do działań podejmowanych w dobrej wierze, lecz nieskutecznych lub wręcz szkodliwych. Dopiero świadoma integracja obu tych sfer pozwala budować praktykę profesjonalną, która respektuje zarówno poznawcze wymagania nauki, jak i aksjologiczne zobowiązania wynikające z relacji z drugim człowiekiem.

Z perspektywy polskiego społeczeństwa szczególnie istotne staje się poszukiwanie modelu łączącego odpowiedzialność indywidualną ze świadomością społecznych uwarunkowań sprawczości. Człowiek powinien być wspierany w rozwijaniu kompetencji i samodzielności, ale nie może być przedstawiany jako jedyny sprawca wszystkich swoich sukcesów i niepowodzeń. Instytucje, organizacje i wspólnoty współtworzą bowiem warunki, w których indywidualne możliwości zostają urzeczywistnione lub pozostają niewykorzystane. Coaching świadomy tych zależności posiada potencjał wspierania zarówno jednostkowej samoregulacji, jak i bardziej dojrzałego uczestnictwa społecznego.

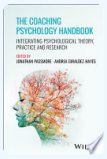
W takim ujęciu profesjonalizacja nie powinna prowadzić do stworzenia nowej kategorii ekspertów roszczących sobie prawo do definiowania właściwego sposobu życia innych ludzi. Jej celem ma być rozwijanie kompetencji umożliwiających rzetelne wspieranie samopoznania, uczenia się i

odpowiedzialnego działania. Profesjonalny autorytet zyskuje wówczas charakter służebny wobec podmiotowości klienta, a nie dominujący nad nią. Ostatecznie kryterium dojrzałości coachingu można wyprowadzić z relacji między prawdą, wolnością a odpowiedzialnością. Prawda wymaga krytycznej weryfikacji teorii i metod, wolność oznacza poszanowanie zdolności człowieka do samostanowienia, natomiast odpowiedzialność dotyczy sposobu wykorzystania wiedzy oraz przewidywalnych konsekwencji profesjonalnego wpływu. Żadna z tych wartości nie może zostać podporządkowana wyłącznie logice rynkowej efektywności.

Tak ukształtowana podstawa aksjologiczna pozwala przejść do kolejnego zasadniczego problemu: historycznej, kulturowej i instytucjonalnej odmienności polskiego społeczeństwa. Pytaniem staje się możliwość wypracowania własnego modelu coachingu, który – zachowując międzynarodowy dorobek empiryczny – nie będzie bezrefleksyjnie reprodukował amerykańskiej antropologii indywidualnego sukcesu. Analiza ta wymagać będzie głębokiego odwołania do socjologii transformacji ustrojowej, historii idei, psychologii międzykulturowej, ekonomii instytucjonalnej, pedagogiki społecznej oraz konstytucyjnej aksjologii godności, wolności i sprawiedliwości.

> Czy coaching w swojej obecnej formie nie stał się zbyt często narzędziem reprodukującym amerykańską antropologię indywidualnego sukcesu, zapominając o kontekście społecznym i godności człowieka? Prawdziwym wyzwaniem pozostaje stworzenie modelu, w którym profesjonalny autorytet jest służebny wobec wolności klienta, a nie dominujący nad nią. Ostatecznie to nie liczba godzin szkolenia, lecz odwaga do przyznania się do błędu i umiejętność odpowiedzialnego odstąpienia od interwencji stanowią najsilniejszy dowód kompetencji.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim psychologiem, coachem kadry kierowniczej oraz profesorem coachingu i zmiany zachowania. Był profesorem w Henley Business School (Uniwersytet w Reading) i na Uniwersytecie w Évorze, a także starszym wiceprezesem w EZRA Coaching i CoachHub. Passmore jest uznawany na całym świecie za pionierski wkład w psychologię coachingu, coaching kadry kierowniczej i psychologię organizacji. Był pierwszym przewodniczącym Sekcji Psychologii Coachingu Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego i redaktorem naczelnym International Coaching Psychology Review. Opracował model Integrated Coaching i jest autorem lub redaktorem ponad 30 książek oraz licznych recenzowanych artykułów na temat etyki coachingu, coachingu cyfrowego, botów coachingowych opartych na sztucznej inteligencji (AI) i praktyk coachingowych opartych na dowodach naukowych. Zaliczany do czołowych światowych liderów opinii w dziedzinie coachingu przez Thinkers50 i Global Gurus, jego praca ukształtowała profesjonalne standardy coachingu na całym świecie.

Jonathan Passmore *is a British chartered psychologist, executive coach, and professor of coaching and behavioural change. He has held professorships at Henley Business School (University of Reading) and the University of Évora, and served as Senior Vice President at EZRA Coaching and CoachHub. Passmore is internationally recognized for his pioneering contributions to coaching psychology, executive coaching, and organizational psychology. He was the inaugural chair of the British Psychological Society's Coaching Psychology Section and has served as editor-in-chief of the International Coaching Psychology Review. He developed the Integrated Coaching model and has authored or edited over 30 books and numerous peer-reviewed papers on coaching ethics, digital coaching, AI coachbots, and evidence-based coaching practices. Ranked among the leading global thought leaders in coaching by Thinkers50 and Global Gurus, his work has shaped professional coaching standards worldwide.*

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

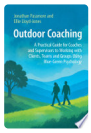
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

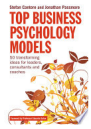
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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

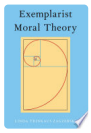
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Divine motivation theory"

Linda Zagzebski

Cambridge University Press | ISBN: 9780521535762



[8] "Exemplarist moral theory"

Linda Zagzebski

Oxford University Press | ISBN: 9780190659783

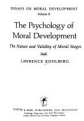


[9] "In the age of the smart machine: The future of work and power"

Shoshana Zuboff

[10] "Lawrence Kohlberg's stages of moral development"

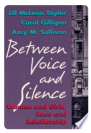
Lawrence Kohlberg



[11] "The Psychology of Moral Development"

Lawrence Kohlberg

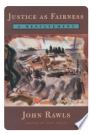
1984 | HarperCollins Publishers



[12] "Between Voice and Silence"

Jill McLean Taylor, Carol Gilligan, Amy M. Sullivan

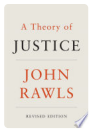
1995 | Harvard University Press | ISBN: 9780674068803



[13] "Justice as Fairness"

John Rawls

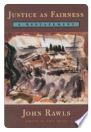
2001 | Harvard University Press | ISBN: 9780674244290



[14] "A Theory of Justice"

John Rawls

2020 | Harvard University Press | ISBN: 9780674257672



[15] "Justice as Fairness: A Restatement"

John Rawls

Harvard University Press | ISBN: 9780674005105



[16] "Epistemic Injustice: Power and the Ethics of Knowing"

Miranda Fricker

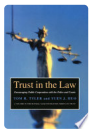
Oxford University Press on Demand | ISBN: 9780199570522



[17] "Epistemic Injustice"

Miranda Fricker

2007 | Oxford University Press | ISBN: 9780198237907



[18] "Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts"

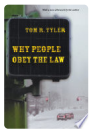
Tom Tyler

Russell Sage Foundation | ISBN: 9781610445429

[19] **"Why People Obey the Law"**

Tom Tyler

1990 | ISBN: 9780300044034



[20] **"Why People Obey the Law, revised ed."**

Tom Tyler

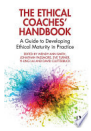
Princeton University Press | ISBN: 9781400828609



[21] **"Organizational Psychology"**

Edgar H. Schein

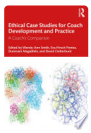
1980 | Prentice Hall



[22] **"The Ethical Coaches' Handbook"**

Wendy-Ann Smith, Jonathan Passmore, Eve Turner, Yi-Ling Lai, David Clutterbuck

2023 | Taylor & Francis | ISBN: 9781000849080



[23] **"Ethical Case Studies for Coach Development and Practice"**

Wendy-Ann Smith, Eva Hirsch Pontes, Dumisani Magadlela, David Clutterbuck

2023 | Taylor & Francis | ISBN: 9781003822929



[24] **"Ethical Issues in Counselling and Psychotherapy Practice"**

Poornima Bhola, Ahalya Raguram

2016 | Springer | ISBN: 9789811018084

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action"**

Shoshana Zuboff

2019 | New Labor Forum | DOI: 10.1177/1095796018819461

Źródło

[2] **"Epistemic Authority"**

Linda Trinkaus Zagzebski

2012 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199936472.001.0001

Źródło

[3] **"Intellectual virtue : perspectives from ethics and epistemology"**
Michael R. DePaul, Linda Trinkaus Zagzebski
2003
Źródło

[4] **"The Search for the Source of Epistemic Good"**
Linda Trinkaus Zagzebski
2003 | Metaphilosophy | DOI: 10.1111/1467-9973.00257
Źródło

[5] **"Virtue Epistemology: Essays on Epistemic Virtue and Responsibility"**
Abrol Fairweather, Linda Trinkaus Zagzebski
2000
Źródło

[6] **"Knowledge in Perspective"**
Ernest Sosa
1991 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511625299
Źródło

[7] **"Judgment and Agency"**
Ernest Sosa
2015 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198719694.001.0001
Źródło

[8] **"Reflective Knowledge"**
Ernest Sosa
2009 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199217250.001.0001
Źródło

[9] **"Epistemic justification: internalism vs. externalism, foundations vs. virtues"**
Laurence A. BonJour, Ernest Sosa
2003 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.41-2097
Źródło

[10] "Big other: Surveillance Capitalism and the Prospects of an Information Civilization"

Shoshana Zuboff

2015 | Journal of Information Technology | DOI: 10.1057/jit.2015.5

Źródło

[11] "The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power"

Shoshana Zuboff

2019

Źródło

[12] "The Age of Surveillance Capitalism"

Shoshana Zuboff

2023 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781003320609-27

Źródło

[13] "DIT2: Devising and testing a revised instrument of moral judgment."

James R. Rest, Darcia F. Narvaez, Stephen J. Thoma, Muriel J. Bebeau

1999 | Journal of Educational Psychology | DOI: 10.1037/0022-0663.91.4.644

Źródło

[14] "Does Moral Education Improve Moral Judgment? A Meta-Analysis of Intervention Studies Using the Defining Issues Test"

Andre Schlaefli, James R. Rest, Stephen J. Thoma

1985 | Review of Educational Research | DOI: 10.3102/00346543055003319

Źródło

[15] "Beyond the Promise: A Perspective on Research in Moral Education"

Muriel J. Bebeau, James R. Rest, Darcia F. Narvaez

1999 | Educational Researcher | DOI: 10.3102/0013189x028004018

Źródło

[16] "Designing and validating a measure of moral judgment: Stage preference and stage consistency approaches."

James R. Rest, Stephen J. Thoma, Lynne K. Edwards

1997 | Journal of Educational Psychology | DOI: 10.1037/0022-0663.89.1.5

Źródło

[17] "The psychology of moral development"

Lawrence Kohlberg

1984 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

[18] "The Philosophy of Moral Development Moral Stages and the Idea of Justice"

Lawrence Kohlberg

1981 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)

Źródło

[19] "FROM IS TO OUGHT: How to Commit the Naturalistic Fallacy and Get Away with It in the Study of Moral Development"

Lawrence Kohlberg

1971 | Elsevier eBooks | DOI: 10.1016/b978-0-12-498640-4.50011-1

Źródło

[20] "A cognitive-development analysis of children's sex-role concepts and attitudes"

Lawrence Kohlberg

1966

Źródło

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

Lyn Mikel Brown, Carol Gilligan

1993 | Feminism & Psychology | DOI: 10.1177/0959353593031002

Źródło

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

Jill McLean Taylor, Carol Gilligan, Amy M Sullivan

1996

Źródło

[23] "The Listening Guide: Replacing judgment with curiosity."

C. Gilligan, J. Eddy

2021 | Qualitative Psychology | DOI: 10.1037/qup0000213

Źródło

[24] **"“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

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

Dima Louis, Pauline Fatien Diochon

2018 | Organization | DOI: 10.1177/1350508418779653

Źródło

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

Pauline Fatien Diochon, Jean Nizet

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

Źródło

[27] **"That’s political! A Freirean perspective towards coaching as a social practice"**

Hany Shoukry, Pauline Fatien Diochon

2023 | Management Learning | DOI: 10.1177/13505076231189776

Źródło

[28] **"Coordination practices in extreme situations"**

Isabelle Bouty, Cécile Godé, Carole Drucker-Godard, Pascal Lièvre, Jean Nizet

2012 | European Management Journal | DOI: 10.1016/j.emj.2012.03.015

Źródło

[29] **"La transition des agriculteurs conventionnels vers le bio : une dynamique cognitive et émotionnelle"**

Denise Van Dam, Jean Nizet, Marcus Dejardin

2010 | Les cahiers internationaux de psychologie sociale | DOI: 10.3917/cips.085.0159

Źródło

[30] **"Ethics as a Fabric: An Emotional Reflexive Sensemaking Process"**

Pauline Fatien Diochon, Jean Nizet

2019 | Business Ethics Quarterly | DOI: 10.1017/beq.2019.11

Źródło

[31] "Epistemic Injustice"

Miranda Fricker

2007 | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198237907.001.0001

Źródło

[32] "Sex and Social Justice"

Miranda Fricker, Martha C. Nussbaum

2000 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.5840/jphil200097835

Źródło

[33] "Epistemic justice as a condition of political freedom?"

Miranda Fricker

2012 | Synthese | DOI: 10.1007/s11229-012-0227-3

Źródło

[34] "Evolving Concepts of Epistemic Injustice"

Miranda Fricker

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315212043-5

Źródło

[35] "Institutions, Institutional Change and Economic Performance"

Douglass C. North

1990 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511808678

Źródło

[36] "Structure and Change in Economic History"

Peter George, Douglass C. North

1983 | Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d économique | DOI: 10.2307/135165

Źródło

[37] "Institutional Change: A Framework of Analysis"

Douglass C. North

2018 | Social Rules | DOI: 10.4324/9780429497278-13

Źródło

[38] "The Social Psychology of Procedural Justice"

E. Allan Lind, Tom R. Tyler

1988 | Critical issues in social justice | DOI: 10.1007/978-1-4899-2115-4

Źródło

[39] "The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing"

Jason Sunshine, Tom R. Tyler

2003 | Law & Society Review | DOI: 10.1111/1540-5893.3703002

Źródło

[40] "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior"

Tom R. Tyler, Steven L. Blader

2003 | Personality and Social Psychology Review | DOI: 10.1207/s15327957pspr0704_07

Źródło

[41] "Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts"

Tom R. Tyler, Yuen J. Huo

2002

Źródło

[42] "Healing the Professional Culture of Medicine."

T. Shanafelt, E. Schein, Lloyd B. Minor, M. Trockel, Peter Schein

2019 | Mayo Clinic proceedings | DOI: 10.1016/j.mayocp.2019.03.026

Źródło

[43] "The Personal Structure of Self-Determination"

Karol Wojtyła

1979 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-94-009-9418-8_4

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[44] "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

[45] "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

[46] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[48] "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

[49] "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

[50] "The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths‐Based Approaches at Work"

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

2016 | DOI: 10.1002/9781118977620

Źródło

[51] "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

[52] "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

[53] "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: 6e2583d5-3afe-46a2-8ac3-d85407498aa0