Inkluzywność i pluralizm metodologiczny w psychologii coachingu w świetle The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje konieczność odejścia od uniwersalnych wzorców rozwoju w psychologii coachingu na rzecz pluralizmu metodologicznego. Autor argumentuje, że standaryzacja interwencji często pomija indywidualne uwarunkowania biologiczne, poznawcze i społeczne, co może prowadzić do błędnej interpretacji oporu klienta lub braku efektów. Prawdziwa inkluzywność nie jest jedynie deklaratywną postawą, lecz wymogiem etycznym i metodologicznym, zapewniającym trafność rozpoznania problemu oraz adekwatność narzędzi. Tekst podkreśla znaczenie modelu EDI (Equity, Diversity, Inclusion), wskazując, że równość proceduralna nie gwarantuje równości możliwości. Profesjonalizacja coachingu wymaga zatem dostosowania metod do neuroróżnorodności i intersekcjonalności, aby zapewnić rzeczywisty dostęp do rozwoju wszystkim osobom, niezależnie od ich funkcjonowania poznawczego czy pozycji społecznej.

The article analyzes the necessity of moving away from universal patterns of development in coaching psychology in favor of methodological pluralism. The author argues that the standardization of interventions often overlooks individual biological, cognitive, and social determinants, which can lead to a misinterpretation of client resistance or a lack of results. True inclusivity is not merely a declarative stance but an ethical and methodological requirement, ensuring accurate problem identification and the adequacy of tools. The text emphasizes the importance of the EDI (Equity, Diversity, Inclusion) model, pointing out that procedural equality does not guarantee equality of opportunity. The professionalization of coaching therefore

requires adapting methods to neurodiversity and intersectionality to ensure real access to development for all people, regardless of their cognitive functioning or social position.

Artykuł stanowi krytyczną analizę współczesnej psychologii coachingu, postulując odejście od szkodliwego mitu o istnieniu uniwersalnego wzorca rozwoju człowieka. Autor stawia tezę, że prawdziwa profesjonalizacja tej dyscypliny jest możliwa jedynie poprzez zastąpienie standaryzacji inkluzywnym podejściem, które w centrum stawia neuroróżnorodność, intersekcjonalność oraz uwarunkowania kulturowe i społeczne. Tekst argumentuje, że ignorowanie biologicznych i systemowych barier prowadzi do błędnych diagnoz i etycznie wątpliwych interwencji, gdzie brak dopasowania metody do klienta jest mylnie interpretowany jako opór lub brak motywacji. Kluczowym postulatem jest przejście od bezkrytycznego eklektyzmu – polegającego na przypadkowym łączeniu technik – ku świadomemu pluralizmowi metodologicznemu. Taki model, oparty na dowodach empirycznych i antropologii godności, ma na celu nie tylko zwiększenie efektywności coachingu, ale przede wszystkim zapewnienie realnej autonomii i sprawczości każdej jednostce, niezależnie od jej pozycji społecznej czy profilu poznawczego.

SŁOWA KLUCZOWE

psychologia coachingu | pluralizm metodologiczny | inkluzywność w rozwoju | neuroróżnorodność | intersekcjonalność | model INVESTS | autonomia relacyjna | maskowanie społeczne | funkcje wykonawcze | biopsychospołeczne podejście | sprawiedliwość szans | pluralizm wyjaśniający | bariery systemowe | antropologia godności

Konieczność odejścia od uniwersalnych wzorców rozwoju

Różnorodność, inkluzja i społeczna sprawiedliwość rozwoju. Od neuroróżnorodności i intersekcjonalności do antropologii godności, równości szans oraz instytucjonalnych granic samorealizacji

Uznanie biologicznych, poznawczych i społecznych uwarunkowań ludzkiego funkcjonowania wymusza zakwestionowanie jednego z najtrwalszych założeń popularnych praktyk rozwojowych: przekonania o istnieniu uniwersalnego wzorca człowieka. Według tego modelu kompetencje, motywację, emocje i zachowania można doskonalić za pomocą podobnych procedur, niezależnie od indywidualnych doświadczeń, właściwości poznawczych, pozycji społecznej czy kontekstu kulturowego.

Taki schemat jest użyteczny organizacyjnie – ułatwia standaryzację interwencji, porównywanie rezultatów i skalowanie usług. Jego słabość ujawnia się jednak w momencie, gdy człowiek rzeczywisty zostaje zastąpiony abstrakcyjnym modelem jednostki dysponującej określoną sprawnością komunikacyjną, zdolnością planowania, stabilnością emocjonalną, dostępem do zasobów oraz kulturowo ukształtowanym wyobrażeniem autonomii i osobistego sukcesu. Argumenty za odejściem od tego uproszczenia dostarczają psychologia różnic indywidualnych, badania nad niepełnosprawnością, socjologia nierówności, antropologia kulturowa oraz filozofia sprawiedliwości. Ludzie różnią się bowiem nie tylko poziomem kompetencji czy cechami osobowości, lecz także sposobami przetwarzania informacji, regulowania uwagi, interpretowania relacji społecznych i organizowania doświadczenia. Różnice te mogą mieć podłoże biologiczne, rozwojowe, kulturowe lub społeczne, a ich skutki nie wynikają wyłącznie z cech samej osoby.

Kluczowy jest stopień dopasowania środowiska do potrzeb jednostki; ta sama charakterystyka może być istotnym ograniczeniem w jednym systemie organizacyjnym i pozostawać neutralna lub korzystna w innym. Dla psychologii coachingu oznacza to konieczność przejścia od formalnie jednakowego traktowania uczestników do rozpoznawania warunków, które zapewnią im rzeczywisty dostęp do rozwoju. Równość proceduralna, polegająca na zaoferowaniu wszystkim identycznej usługi, nie gwarantuje równości możliwości, jeśli osoby różnią się dostępem do informacji, zasobami czasu, potrzebami komunikacyjnymi, sprawnością funkcjonalną czy stopniem zależności od instytucji.

Inkluzywność jako warunek trafności i etyki interwencji

Z drugiej strony uwzględnianie różnic nie może prowadzić do utrwalania stereotypów, przypisywania jednostkom określonych cech na podstawie przynależności grupowej ani zastępowania indywidualnych preferencji oczekiwaniami profesjonalisty. Pojawia się zatem problem wymagający jednoczesnego rozstrzygnięcia metodologicznego i aksjologicznego: jak rozpoznawać społeczną i psychologiczną różnorodność, nie redukując człowieka do kategorii, za pomocą których tę różnorodność opisujemy. Znaczenie tego zagadnienia wykracza poza

specjalistyczne programy wspierania grup niedostatecznie reprezentowanych w organizacjach. Dotyczy ono samej konstrukcji psychologii coachingu, gdyż każda metoda zakłada określoną antropologię, nawet jeśli nie zostaje ona wyraźnie sformułowana. Interwencje oparte na intensywnej rozmowie wymagają konkretnych kompetencji językowych i komunikacyjnych. Metody odwołujące się do wizualizacji przyszłości mogą zakładać łatwość operowania wyobrażeniami, natomiast procedury planowania wykorzystują zdolności organizacyjne, pamięć roboczą i określony stosunek do czasu.

Narzędzia oparte na samoopisie wymagają umiejętności nazywania stanów psychicznych oraz gotowości do ich ujawniania. Żadna z tych właściwości nie występuje u wszystkich osób w jednakowym natężeniu, a brak dopasowania metody może zostać błędnie zinterpretowany jako opór, niewystarczająca motywacja lub niedojrzałość klienta. W konsekwencji inkluzywność nie powinna być traktowana jako dekoracyjny dodatek do profesjonalizmu ani jako wyłącznie deklaratywna postawa życzliwości. Stanowi ona wymóg dotyczący trafności rozpoznania problemu, adekwatności interwencji, sposobu komunikacji, organizacji procesu i kryteriów oceny jego skuteczności. Model rozwoju, który systematycznie przynosi korzystne rezultaty w jednej populacji, lecz pozostaje niedostępny lub nieadekwatny dla innych grup, wymaga analizy granic swojej stosowalności. Profesjonalizacja coachingu musi zatem obejmować nie tylko dowody przeciętnej skuteczności, ale również badania nad zróżnicowaniem efektów, dostępnością usług i możliwością ich dostosowania do odmiennych warunków funkcjonowania. W literaturze organizacyjnej i współczesnych praktykach rozwojowych rozpowszechniło się pojęcie EDI, obejmujące równość lub sprawiedliwość szans (equity), różnorodność (diversity) oraz inkluzję (inclusion).

Choć kategorie te często występują łącznie, nie są synonimami i odnoszą się do odmiennych wymiarów organizacji życia społecznego. Różnorodność opisuje zróżnicowanie właściwości i doświadczeń uczestników danej zbiorowości. Inkluzja dotyczy warunków rzeczywistego uczestnictwa, uznania i możliwości oddziaływania na wspólne procesy. Sprawiedliwość szans odnosi się natomiast do sposobu rozpoznawania oraz ograniczania barier, które sprawiają, że formalnie podobne uprawnienia nie przekładają się na porównywalne możliwości korzystania z zasobów. Rozróżnienie to można pogłębić za pomocą klasycznych teorii sprawiedliwości. John Rawls, rozwijając koncepcję sprawiedliwości jako bezstronności, wskazywał na znaczenie równości podstawowych wolności, autentycznej równości szans oraz zasad uzasadniających społeczne i ekonomiczne nierówności. Choć teoria Rawlsa nie została sformułowana jako model coachingu, dostarcza narzędzi pozwalających odróżnić formalną dostępność usług rozwojowych od ich rzeczywistego znaczenia dla osób zajmujących odmienne pozycje społeczne. Jeśli udział w programie wymaga dyspozycyjności czasowej, sprawności określonego rodzaju komunikacji,

znajomości języka korporacyjnego albo zgody przełożonego, formalnie powszechna oferta może pozostawać selektywnie dostępna.

Inkluzja jako zapewnienie realnych możliwości rozwoju

Amartya Sen przesuwa punkt ciężkości z samej dystrybucji zasobów na realne możliwości funkcjonowania. W tym ujęciu podobne dobra i uprawnienia mogą mieć odmienną wartość praktyczną dla różnych osób, gdyż ich wykorzystanie zależy od indywidualnych, społecznych i środowiskowych czynników konwersji. Ta sama liczba godzin coachingu nie musi zatem oznaczać porównywalnej szansy na rozwój – jedna osoba może swobodnie wdrożyć uzyskane kompetencje, podczas gdy inna funkcjonuje w otoczeniu uniemożliwiającym wprowadzanie zmian. Z tej perspektywy ocena sprawiedliwości interwencji wymaga badania nie tylko samego dostępu do usługi, lecz przede wszystkim warunków realizacji jej rezultatów. Rozumowanie to uzupełnia teoria uznania Axela Honnetha, omówiona już w kontekście relacyjnych podstaw podmiotowości.

Człowiek może bowiem posiadać formalne prawo uczestnictwa w programie rozwojowym, a mimo to nie doświadczać uznania własnych kompetencji, potrzeb czy sposobów komunikacji. Organizacja może deklarować otwartość na różnorodność, jednocześnie nagradzając wyłącznie zachowania odpowiadające dominującemu wzorcowi profesjonalizmu. W takich okolicznościach inkluzja nie jest osiągana przez samo dopuszczenie jednostki do istniejących procedur; wymaga ona krytycznej oceny norm regulujących uczestnictwo. Kluczowe staje się tutaj rozróżnienie między asymilacją a inkluzją. Asymilacja zakłada, że osoba różniąca się od dominującego wzorca powinna stopniowo przejmować obowiązujące sposoby zachowania i komunikacji. Inkluzja dopuszcza natomiast modyfikowanie otoczenia tak, aby jego funkcjonowanie nie wymagało nieuzasadnionego eliminowania odmienności.

Nie oznacza to jednak, że każda indywidualna preferencja musi zostać bezwarunkowo uwzględniona. Organizacje mają swoje prawomocne cele, obowiązki w zakresie bezpieczeństwa i wymagania dotyczące jakości zadań. Problem polega na ustaleniu, które z tych wymagań są rzeczywiście konieczne dla realizacji celów, a które stanowią utrwalone konwencje niewspółmiernie ograniczające dostęp określonych osób.

Inkluzywność wymaga zatem podejścia proporcjonalnego. Dostosowanie powinno uwzględniać potrzeby człowieka, przewidywane korzyści, koszty organizacyjne, prawa innych uczestników oraz rzeczywistą funkcję danej reguły. Nie każdy konflikt między potrzebą jednostki a wymaganiem instytucji jest przejawem dyskryminacji, podobnie jak nie każda procedura jest uzasadniona tylko

dlatego, że stosuje się ją wobec wszystkich. Profesjonalna analiza wymaga rozpoznania celu normy, dostępnych alternatyw oraz ich konsekwencji.

Intersekcjonalność jako narzędzie rozpoznawania barier systemowych

Jednym z osiągnięć współczesnej refleksji nad nierównościami jest koncepcja intersekcjonalności, rozwijana przez Kimberlé Crenshaw. W swoim pierwotnym znaczeniu wiązała się ona z krytyką sposobów ujmowania dyskryminacji, które analizowały poszczególne kategorie społeczne w izolacji, nie rozpoznając doświadczeń powstających na przecięciu kilku wymiarów nierówności. Intersekcjonalność nie jest zatem prostym postulatem sumowania cech demograficznych, lecz perspektywą analityczną. Zwraca ona uwagę, że relacje społeczne i instytucjonalne mogą wytwarzać szczególne konfiguracje doświadczeń, których nie da się wyjaśnić poprzez rozpatrywanie każdej kategorii osobno.

W zastosowaniu do psychologii coachingu oznacza to, że sytuacja klienta może zależeć od współwystępowania wieku, płci, sprawności, pochodzenia społecznego, sytuacji rodzinnej, doświadczenia migracyjnego, statusu zawodowego czy sposobu funkcjonowania poznawczego. Nie należy jednak zakładać, że sama kombinacja określonych właściwości przesądza o doświadczaniu dyskryminacji lub trudności adaptacyjnych. Intersekcjonalność powinna służyć formułowaniu adekwatnych pytań i hipotez dotyczących warunków życia, a nie konstruowaniu z góry ustalonego opisu jednostki. Szczególnie istotny pozostaje tu problem kumulowania ograniczeń.

Osoba o wysokich kompetencjach zawodowych może mieć trudności z awansem nie z braku umiejętności, lecz wskutek niedostępności elastycznych form pracy, obowiązków opiekuńczych lub nieformalnych mechanizmów selekcji. Pracownik migracyjny może posiadać bogate doświadczenie, którego uznanie utrudniają bariery językowe i brak znajomości lokalnych procedur. Z kolei osoba z niepełnosprawnością może skutecznie wykonywać zasadnicze zadania zawodowe, a jednocześnie napotykać przeszkody wynikające z niewłaściwej organizacji przestrzeni lub komunikacji. W każdym z tych przypadków trafna interwencja wymaga odróżnienia ograniczeń indywidualnych od barier powstających na styku osoby i środowiska.

Koncepcja intersekcjonalności musi być jednocześnie poddawana rygorom metodologicznym. Złożoność doświadczenia społecznego nie może usprawiedliwiać rezygnacji z operacjonalizacji zmiennych, sprawdzania alternatywnych wyjaśnień ani mylenia zależności statystycznych z twierdzeniami przyczynowymi. W badaniach ilościowych kluczowe staje się rozpoznawanie

interakcji między zmiennymi, podczas gdy metody jakościowe dostarczają pogłębionej wiedzy o tym, jak uczestnicy interpretują własne doświadczenia. Obie perspektywy oferują odmienne możliwości poznawcze, a ich właściwe wykorzystanie zależy od sformułowanego problemu badawczego.

Z tego względu intersekcjonalny coaching nie powinien polegać na mnożeniu kategorii tożsamościowych podczas diagnozy klienta. Jego wartość ujawnia się wtedy, gdy pozwala trafniej rozpoznawać zależności między doświadczeniem indywidualnym, strukturą możliwości a wymaganiami organizacyjnymi. Profesjonalista powinien potrafić zidentyfikować potencjalnie istotne uwarunkowania, pozostawiając jednocześnie klientowi prawo do określenia, które elementy jego tożsamości i doświadczenia mają rzeczywiste znaczenie dla podejmowanej pracy rozwojowej.

Neuroróżnorodność wymaga biopsychospołecznego podejścia zamiast patologizacji

Szczególnym obszarem współczesnej debaty nad różnorodnością jest koncepcja neuroróżnorodności, której rozwój wiąże się między innymi z pracami Judy Singer oraz działalnością środowisk osób autystycznych. Pojęcie to odnosi się do zróżnicowania ludzkiego funkcjonowania neurologicznego i poznawczego; w wymiarze normatywnym służy kwestionowaniu przekonania, że istnieje jeden uniwersalnie właściwy sposób przetwarzania informacji, komunikacji i organizowania zachowania. W dyskusjach tych szczególne znaczenie zyskały doświadczenia osób autystycznych, osób z ADHD, dysleksją, dyspraksją oraz innymi odmiennościami rozwojowymi i poznawczymi. Należy jednak rozróżnić pojęcie neuroróżnorodności jako opisowego zjawiska populacyjnego od koncepcji neuroodmienności odnoszonej do konkretnych osób lub grup. Pierwsze wskazuje na to, że populacja ludzka nie jest jednorodna pod względem funkcjonowania układu nerwowego, drugie zaś dotyczy osób, których sposób funkcjonowania odbiega od społecznie lub statystycznie przyjmowanych norm.

Granice tych pojęć nie są całkowicie ustalone, a ich stosowanie powinno uwzględniać preferencje językowe zainteresowanych osób oraz kontekst medyczny, społeczny i prawny. Główny spór teoretyczny dotyczy relacji pomiędzy medycznym a społecznym modelem niepełnosprawności. W uproszczonym modelu medycznym trudności funkcjonalne lokalizuje się przede wszystkim w organizmie jednostki, a interwencje zmierzają do diagnozowania, leczenia lub kompensowania określonych ograniczeń. Model społeczny akcentuje natomiast znaczenie barier architektonicznych, komunikacyjnych, instytucjonalnych i kulturowych, które ograniczają uczestnictwo osób

różniących się od dominujących wzorców funkcjonowania. Nie należy jednak przedstawiać obu perspektyw jako bezwzględnie wykluczających się.

U części osób rzeczywiście występują trudności wymagające wsparcia medycznego lub terapeutycznego, a równocześnie możliwe jest znaczące ograniczenie barier poprzez modyfikowanie środowiska. Najbardziej uzasadniona wydaje się zatem perspektywa biopsychospołeczna, zgodna z logiką Międzynarodowej Klasyfikacji Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia Światowej Organizacji Zdrowia. W takim ujęciu funkcjonowanie człowieka stanowi rezultat interakcji pomiędzy stanem zdrowia, właściwościami jednostki, wykonywanymi aktywnościami, uczestnictwem społecznym i czynnikami środowiskowymi. Ograniczenia nie zostają sprowadzone ani wyłącznie do właściwości organizmu, ani tylko do konstrukcji społecznych. Możliwe staje się natomiast badanie, jakie zmiany w otoczeniu, sposobie wykonywania zadań i dostępnym wsparciu pozwalają zwiększyć rzeczywistą sprawczość osoby.

W coachingu neuroróżnorodności kluczowe jest unikanie dwóch przeciwstawnych błędów. Pierwszy polega na patologizowaniu każdej odmienności poznawczej i przyjmowaniu, że zasadniczym celem interwencji jest dostosowanie jednostki do dominującego wzorca. Drugi polega na romantyzowaniu neuroróżnorodności, przypisywaniu wszystkim osobom należącym do określonej kategorii wyjątkowych talentów oraz pomijaniu rzeczywistych trudności funkcjonalnych. ADHD nie gwarantuje kreatywności, dysleksja nie przesądza o ponadprzeciętnych zdolnościach przestrzennych, a autyzm nie jest równoznaczny z wyjątkowym talentem analitycznym. Poszczególne osoby charakteryzują się zróżnicowanymi profilami poznawczymi, a ich mocne strony i potrzeby wymagają indywidualnego rozpoznania.

Szczególnego znaczenia nabierają funkcje wykonawcze, obejmujące procesy uczestniczące w organizowaniu zachowania ukierunkowanego na cel. Wśród nich wyróżnia się między innymi kontrolę hamowania, pamięć roboczą oraz elastyczność poznawczą, a także złożone zdolności planowania, monitorowania i regulowania działania. Badania nad funkcjami wykonawczymi wskazują, że ich sprawność zależy od wieku, właściwości zadania, obciążenia emocjonalnego i kontekstu sytuacyjnego. Nie można zatem traktować określonego zachowania jako jednoznacznego wskaźnika trwałego deficytu. Trudność z rozpoczęciem zadania może wynikać z innych mechanizmów niż trudność z jego kontynuowaniem, a ich rozpoznanie wymaga odrębnej analizy.

W przypadku osób z ADHD interwencje rozwojowe mogą koncentrować się na organizacji zadań, zarządzaniu uwagą, planowaniu, ograniczaniu zakłóceń oraz tworzeniu zewnętrznych struktur wspierających wykonywanie czynności. Nie oznacza to jednak, że coaching stanowi zamiennik diagnostyki lub leczenia ADHD. Jego uzasadniona funkcja polega na wspieraniu określonych kompetencji i strategii codziennego działania, odpowiednio do kwalifikacji profesjonalisty i potrzeb

klienta. Równie ważne pozostaje odróżnienie technik o udokumentowanej przydatności od metod reklamowanych jako specyficznie neurobiologiczne, lecz pozbawionych dostatecznej weryfikacji.

Indywidualizacja wsparcia neuroodmiennych poprzez model INVESTS i świadomość maskowania

W przypadku osób autystycznych kluczowe mogą być przejrzyste zasady komunikacji, przewidywalność przebiegu sesji, możliwość ograniczania obciążeń sensorycznych, respektowanie odmiennych sposobów ekspresji oraz zapewnienie odpowiedniego czasu na przetwarzanie informacji. Nie należy przy tym zakładać, że wszystkie osoby autystyczne preferują identyczne rozwiązania; indywidualny profil potrzeb może obejmować różne aspekty funkcjonowania społecznego, sensorycznego i poznawczego.

Profesjonalne dostosowanie powinno zatem wynikać z dialogu i obserwacji rzeczywistych potrzeb, a nie z automatycznego stosowania katalogu zaleceń przypisanego do rozpoznania. W przypadku dysleksji, dyspraksji i innych odmienności funkcjonalnych istotne staje się zróżnicowanie sposobów przekazywania informacji oraz dokumentowania celów. Rozmowa wspierana materiałem wizualnym, korzystanie z technologii asystujących, dostosowanie formy notatek czy zmiana sposobu organizowania zadań mogą ułatwiać uczestnictwo, lecz nie powinny być traktowane jako obowiązkowe rozwiązania dla każdego, kto posiada określone rozpoznanie. Kluczowa jest funkcjonalna adekwatność, czyli możliwość wykazania, że konkretne dostosowanie odpowiada rzeczywistej potrzebie i zwiększa zdolność samodzielnego działania.

Autor książki szczególną uwagę poświęca modelowi INVESTS, przedstawianemu jako siedmiowymiarowa rama wspierania osób neuroodmiennych. Jego elementy obejmują inkluzywność, koncentrację na potrzebach, orientację na wartości, dostosowanie środowiskowe, wykorzystywanie mocnych stron, przejrzystość oraz perspektywę systemową. Model ten można traktować jako użyteczną strukturę projektowania praktyki coachingowej, choć sama organizacja zaleceń w spójny schemat nie stanowi jeszcze dowodu empirycznej skuteczności całej metody. Znaczenie ramy INVESTS ujawnia się przede wszystkim w powiązaniu potrzeb jednostki z właściwościami jej otoczenia.

Dostosowanie metod komunikacji bez modyfikowania barier organizacyjnych może okazać się niewystarczające, podobnie jak zmiana warunków pracy nie musi przynieść oczekiwanych rezultatów bez uwzględnienia indywidualnych strategii działania. Model ten wskazuje zatem kierunek integracji oddziaływań poznawczych, relacyjnych i instytucjonalnych, choć konkretne

interwencje wymagają oceny właściwej dla stosowanych technik. Szczególnie interesującym problemem psychologicznym pozostaje maskowanie (masking), czyli świadome lub częściowo zautomatyzowane dostosowywanie zachowania do oczekiwań społecznych w celu ograniczenia negatywnych reakcji otoczenia. W literaturze dotyczącej autyzmu analizuje się związki takich praktyk z kosztami emocjonalnymi, poczuciem autentyczności i obciążeniem społecznym. Nie należy jednak zakładać, że każda forma dostosowywania zachowania jest szkodliwa – ludzie powszechnie modyfikują ekspresję i komunikację zależnie od sytuacji.

Problem pojawia się wówczas, gdy dostosowanie staje się chronicznym, kosztownym warunkiem uzyskania podstawowej akceptacji, a jednostka nie posiada możliwości bezpiecznego funkcjonowania w sposób odpowiadający jej potrzebom. Coaching uwzględniający ten problem powinien wspierać klienta w rozpoznawaniu kosztów określonych strategii społecznych i możliwości ich modyfikowania. Nie może jednak automatycznie nakłaniać do ujawniania diagnozy, rezygnowania z wypracowanych sposobów radzenia sobie ani podejmowania działań, które mogłyby zwiększać ryzyko dyskryminacji. Autonomia obejmuje również prawo do ochrony informacji o własnym zdrowiu i funkcjonowaniu oraz do samodzielnego określania zakresu ujawnianych danych.

Kultura i kontekst społeczny kształtują rozumienie rozwoju

Rozpoznanie różnorodności poznawczej należy uzupełnić o analizę kulturową, gdyż normy dotyczące autonomii, sukcesu, emocji czy komunikacji nie są uniwersalne. Antropologia i psychologia międzykulturowa wskazują na kluczową rolę społecznie utrwalonych sposobów interpretowania doświadczeń, które kształtują oczekiwania wobec relacji pomocowych oraz rozumienie samego rozwoju. Pojęcia samorealizacji i indywidualnej sprawczości nabierają bowiem odmiennych znaczeń w społeczeństwach akcentujących niezależność jednostki, a innych w kulturach eksponujących wzajemną zależność, zobowiązania rodzinne i harmonijne uczestnictwo we wspólnocie. W tym kontekście autor przywołuje badania Hazel Markus i Shinobu Kitayamy nad niezależnymi i współzależnymi sposobami konstruowania Ja. Ich koncepcja pokazuje, że w zależności od środowiska kulturowego różnie akcentuje się osobistą odrębność, autonomiczne preferencje oraz relacyjne zakorzenienie jednostki. Rozróżnienia tego nie należy jednak traktować jako sztywnej klasyfikacji społeczeństw – w obrębie każdej kultury występują znaczne różnice, a ludzie funkcjonują jednocześnie w wielu porządkach normatywnych. Dla praktyki coachingu

przydatność tej teorii polega na uwrażliwieniu na fakt, że klient może definiować sukces poprzez realizację zobowiązań wobec innych, a nie wyłącznie przez osiąganie indywidualnych aspiracji.

Jeszcze większej ostrożności wymaga korzystanie z popularnych modeli wymiarów kulturowych, takich jak propozycje Geerta Hofstedego. Choć mogą one stanowić punkt wyjścia do analizy zagregowanych wzorców organizacyjnych, nie upoważniają do przewidywania zachowania konkretnej osoby na podstawie jej narodowości. Traktowanie uśrednionych charakterystyk kultury jako diagnozy jednostki prowadziłoby do błędu ekologicznego oraz utrwalania stereotypów. Coach pracujący z osobą z doświadczeniem migracyjnym powinien zatem badać jej indywidualne rozumienie relacji i celów, zamiast zakładać, że reprezentuje ona jednolity wzorzec narodowy. W polskich realiach zagadnienie to jest istotne zarówno dla firm zatrudniających obcokrajowców, jak i osób powracających z emigracji, członków międzynarodowych zespołów czy przedsiębiorców współpracujących z odmiennymi środowiskami instytucjonalnymi. Proces adaptacji do rynku pracy obejmuje tu naukę nieformalnych reguł komunikacji, rozpoznawanie uprawnień, negocjowanie obowiązków i budowanie sieci społecznych. Trudności w tych obszarach nie muszą wynikać z deficytów kompetencji psychologicznych; często są efektem asymetrii informacji, nieznajomości procedur lub braku wsparcia.

Coaching międzykulturowy powinien zatem uwzględniać relację między kompetencją komunikacyjną a strukturą możliwości instytucjonalnych. Osoba posługująca się językiem polskim jako obcym może potrzebować innego tempa rozmowy, wyjaśnienia terminologii lub przestrzeni do formułowania refleksji w języku, w którym swobodniej opisuje własne doświadczenia. Nie chodzi o obniżanie wymagań merytorycznych, lecz o próbę ograniczenia wpływu bariery językowej na ocenę kompetencji niezwiązanych bezpośrednio z przedmiotem procesu.

Rozwój jako proces adaptacyjny i pluralistyczny, a nie linearny awans

Warto podkreślić, że różnorodność kulturowa nie musi prowadzić do konfliktu. Może ona sprzyjać zwiększaniu repertuaru interpretacji, identyfikowaniu alternatywnych sposobów działania oraz krytycznej refleksji nad normami, które dotąd uznawano za oczywiste. Korzyści te nie pojawiają się jednak automatycznie w samym fakcie zróżnicowania grupy; zależą one od jakości komunikacji, charakteru zadania, sposobu zarządzania konfliktami oraz warunków umożliwiających uczestnikom rzeczywiste wykorzystanie odmiennych perspektyw.

Zagadnienie inkluzji wymaga również uwzględnienia rozwojowego charakteru ludzkiego funkcjonowania. Psychologia biegu życia odrzuca przekonanie, że rozwój psychiczny kończy się wraz z osiągnięciem dorosłości, a kolejne etapy są jedynie okresem utrzymywania lub stopniowej utraty kompetencji. Człowiek przez całe życie podlega zmianom biologicznym, poznawczym, społecznym i tożsamościowym, które modyfikują sposób wyznaczania celów i korzystania z zasobów. Kierunek tych przemian nie jest jednorodny – różne funkcje mogą wykazywać odmienne trajektorie, a ich rzeczywista użyteczność zależy od wymagań środowiska.

Istotny wkład w tę problematykę wniósł Paul Baltes, rozwijając perspektywę rozwoju przez całe życie oraz model selekcji, optymalizacji i kompensacji (SOC). Model ten pozwala rozumieć adaptację jako proces wyboru kluczowych celów, inwestowania zasobów w ich realizację oraz kompensowania ograniczeń pojawiających się w określonych obszarach. Nie zakłada on równomiernego rozwoju wszystkich kompetencji ani całkowitej neutralizacji każdej straty; wskazuje natomiast na znaczenie strategicznego zarządzania zasobami w zmieniających się warunkach życia. Dla coachingu oznacza to konieczność dostosowania interwencji do fazy kariery, obowiązków rodzinnych, stanu zdrowia i charakteru przemian zawodowych. Osoba rozpoczynająca pracę może koncentrować się na eksploracji możliwości i budowaniu kompetencji, podczas gdy doświadczony pracownik może potrzebować wsparcia w rekonstrukcji tożsamości, redefiniowaniu celów lub przekazywaniu wiedzy kolejnym pokoleniom.

Żaden z tych procesów nie powinien być uznawany za mniej wartościowy tylko dlatego, że nie prowadzi do wzrostu pozycji hierarchicznej czy wynagrodzenia. Krytyki wymaga społeczna norma utożsamiająca rozwój z nieustannym awansem. Choć współczesny rynek pracy premiuje mobilność i stałe zwiększanie zakresu odpowiedzialności, nie wszyscy definiują spełnienie poprzez takie formy aktywności. Dla wielu osób wartościowe jest pogłębianie kompetencji w ramach stabilnej roli zawodowej, dbanie o równowagę między pracą a życiem rodzinnym, działalność społeczna lub stopniowe ograniczanie aktywności zawodowej. Profesjonalny coaching nie powinien przedstawiać tych wyborów jako deficytu ambicji, o ile odpowiadają one autonomicznie uznawanym wartościom i rzeczywistym możliwościom jednostki.

Jednocześnie nie można pomijać dyskryminacji ze względu na wiek oraz stereotypów dotyczących zdolności uczenia się, sprawności technologicznej czy otwartości na zmianę. Ocena potencjału rozwojowego powinna opierać się na rzeczywistych kompetencjach i potrzebach, a nie na uogólnionych przekonaniach o konkretnych kohortach. Starszy pracownik może dysponować bogatą wiedzą ekspercką i doświadczeniem organizacyjnym, jednocześnie potrzebując wsparcia w obsłudze nowych narzędzi. Z kolei młodsza osoba może wykazywać wysoką sprawność techniczną,

lecz nie posiadać porównywalnego doświadczeniem negocjowania konfliktów i odpowiedzialności organizacyjnej.

Wpływ stresu mniejszościowego na proces coachingu

W obu przypadkach rozwój może odbywać się poprzez wzajemne uczenie się oraz współpracę międzypokoleniową.

Analizując doświadczenia osób z grup mniejszościowych, autor przywołuje model stresu mniejszościowego Ilana Meyera, rozwijany głównie w badaniach nad zdrowiem psychicznym osób należących do mniejszości seksualnych. Model ten wskazuje, że określone obciążenia psychologiczne nie muszą wynikać wyłącznie z indywidualnych właściwości jednostki, lecz mogą być efektem doświadczanej dyskryminacji, lęku przed odrzuceniem, konieczności ukrywania istotnych informacji o sobie oraz uwewnętrzniania negatywnych ocen społecznych. Kluczowe w tym podejściu jest rozróżnienie stresorów ogólnych, które mogą dotknąć każdego, od dodatkowych obciążeń wynikających ze specyficznej pozycji społecznej.

Z perspektywy coachingu kluczowa staje się relacja między autentycznością a bezpieczeństwem. Popularne praktyki rozwoju osobistego często przedstawiają otwarte wyrażanie własnej tożsamości jako bezwarunkowo korzystny przejaw dojrzałości. Tymczasem zakres ujawniania informacji osobistych powinien pozostać kwestią indywidualnej decyzji, zależnej od sytuacji rodzinnej, zawodowej i społecznej. Profesjonalista nie powinien nakłaniać klienta do odkrywania kart jedynie w imię ogólnej normy autentyczności, jeśli nie zostały wcześniej rozpoznane możliwe konsekwencje takiego działania.

Praktyka afirmacyjna, opisana w książce przy pracy z osobami LGBTIQ+, akcentuje poszanowanie tożsamości klienta, zapewnienie bezpieczeństwa relacyjnego, rozpoznawanie stresu mniejszościowego i wspieranie autonomicznych decyzji dotyczących ujawniania informacji o sobie. Stanowi to istotny wymiar etyki profesjonalnej, jednak nie może prowadzić do założenia, że wszyscy klienci o podobnej tożsamości mają jednakowe potrzeby czy oczekują identycznego wsparcia. Podobne zasady można zastosować w innych sytuacjach, gdy klient doświadcza społecznego napiętnowania, nierównego traktowania albo konieczności negocjowania swojej pozycji w środowisku zawodowym. Niezmiennie ważna pozostaje indywidualizacja procesu, poufność oraz respektowanie prawa do samostanowienia, a także wyraźne oddzielenie problemów wymagających wsparcia rozwojowego od sytuacji, w których konieczna może być interwencja prawna, medyczna lub psychoterapeutyczna.

Etyka inkluzywności a pułapki uniwersalizmu badawczego

Istotnym problemem jest zjawisko mikroagresji, rozumianych jako formy wypowiedzi i zachowań, które mogą komunikować stereotypowe lub deprecjonujące znaczenia wobec osób z określonych grup. Kategoria ta wymaga jednak ostrożnego stosowania; ocena poszczególnych zdarzeń zależy bowiem od kontekstu, intencji, odbioru oraz powtarzalności danych zachowań. Nie każda niezręczna wypowiedź jest równoznaczna z dyskryminacją, tak jak brak świadomego zamiaru wyrządzenia krzywdy nie wyklucza szkodliwych konsekwencji komunikatu.

Profesjonalna analiza powinna uwzględniać zarówno doświadczenie odbiorcy, jak i możliwość rzetelnego ustalenia okoliczności zdarzenia. W tym miejscu kluczowe staje się rozróżnienie między neutralnością proceduralną a obojętnością wobec naruszania godności. Coach nie powinien narzucać klientowi własnych przekonań politycznych, religijnych czy światopoglądowych, lecz nie oznacza to obowiązku akceptowania praktyk poniżających, manipulacyjnych lub dyskryminacyjnych. Zawodowa bezstronność dotyczy przede wszystkim respektowania autonomii osoby i niedopuszczalności instrumentalnego wykorzystywania relacji, a nie rezygnacji z podstawowych standardów etycznych. Możliwe jest zatem jednoczesne poszanowanie pluralizmu wartości oraz stanowcze przestrzeganie zasad godności, poufności i niedyskryminacji.

Znaczenie różnorodności wykracza jednak poza praktyczną organizację sesji, stanowiąc także istotne wyzwanie dla metodologii badań nad skutecznością coachingu. Jeżeli określona interwencja została przetestowana głównie wśród wysoko wykwalifikowanych pracowników dużych organizacji, uzyskane rezultaty nie mogą być automatycznie uogólniane na osoby o odmiennych doświadczeniach zawodowych, poziomie wykształcenia czy sposobie funkcjonowania poznawczego. Problem ten dotyczy trafności zewnętrznej badań, czyli zakresu, w jakim wyniki można przenosić poza pierwotne warunki ich uzyskania.

W tym kontekście problematyczne są próby badawcze nadmiernie koncentrujące się na populacjach określanych akronimem WEIRD (społeczeństwa zachodnie, wykształcone, uprzemysłowione, względnie zamożne i demokratyczne). Joseph Henrich, Steven Heine i Ara Norenzayan zwrócili uwagę na ograniczenia traktowania wyników uzyskiwanych w takich grupach jako bezwarunkowo reprezentatywnych dla całej ludzkości. Nie oznacza to, że ustalenia współczesnej psychologii są nieprzenoszalne pomiędzy kulturami, lecz wymaga to empirycznego rozpoznawania, które mechanizmy zachowują względną stabilność, a które zależą od kontekstu społecznego i instytucjonalnego. Dla polskiej psychologii coachingu jest to argument o szczególnym znaczeniu.

Rozwijanie własnego zaplecza badawczego nie powinno zatem polegać na odrzucaniu teorii powstałych w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej, lecz na sprawdzaniu ich trafności w odmiennych populacjach i środowiskach. Badania powinny uwzględniać różnice między dużymi przedsiębiorstwami a małymi podmiotami gospodarczymi, między pracownikami etatowymi a samozatrudnionymi, między środowiskami miejskimi a lokalnymi rynkami pracy oraz między osobami o różnych doświadczeniach edukacyjnych i kulturowych. Szczególnie ważna pozostaje przy tym kwestia trafności pomiaru.

Konieczność dostosowania narzędzi pomiarowych i usług do lokalnych uwarunkowań

Skale samoopisowe, kwestionariusze osobowości i narzędzia oceny dobrostanu mogą funkcjonować odmiennie w różnych grupach, zwłaszcza gdy ich interpretacja zależy od kompetencji językowych lub społecznych norm wyrażania emocji. Porównywanie wyników bez sprawdzenia równoważności pomiarowej może prowadzić do fałszywego przypisywania różnic właściwościom psychologicznym, podczas gdy część obserwowanego zróżnicowania wynika z samego narzędzia. W badaniach nad coachingiem neuroróżnorodności kluczowe staje się rozróżnienie między rezultatami ocenianymi przez uczestnika a tymi ocenianymi przez organizację. Osoba może doświadczać poprawy komfortu funkcjonowania i większej autonomii, podczas gdy pracodawca koncentruje się przede wszystkim na produktywności lub zgodności zachowań z obowiązującymi normami.

Rozbieżność tych ocen nie musi oznaczać błędu jednej ze stron; często wynika ona z różnicy kryteriów sukcesu, którą należy rozpoznać już na etapie kontraktowania procesu. Dojrzała metodologia powinna zatem uwzględniać wielość uprawnionych perspektyw, zachowując jednocześnie precyzję pomiarową. Rzetelnej ewaluacji nie można zastąpić samym przekonaniem klienta o użyteczności interwencji, ale nie wolno również redukować rezultatów wyłącznie do wskaźników narzuconych przez organizację. Konieczne są badania analizujące zmiany w kompetencjach, dobrostanie, funkcjonowaniu społecznym i rzeczywistych możliwościach działania, z uwzględnieniem długofalowych konsekwencji. Autor wskazuje, że problem różnorodności stanowi centralne zagadnienie przyszłej profesjonalizacji coachingu w Polsce. Dotyczy on bowiem nie tylko poszanowania indywidualnych odmienności, lecz także sposobu projektowania usług rozwojowych, organizowania dostępu do nich, definiowania kompetencji i oceniania rezultatów. Model importowany z określonego środowiska instytucjonalnego może posiadać wysoką wartość poznawczą, a jednocześnie wymagać znaczących modyfikacji, jeśli jego pierwotne założenia

dotyczące kultury pracy, relacji społecznych i dostępności zasobów nie odpowiadają warunkom lokalnym.

W polskich realiach szczególnie istotne pozostaje zróżnicowanie struktur organizacyjnych i form aktywności zawodowej. Praktyki rozwojowe konstruowane przede wszystkim dla kadry menedżerskiej dużych przedsiębiorstw nie muszą odpowiadać potrzebom osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, pracowników mikroprzedsiębiorstw, osób wykonujących pracę platformową, pracowników tymczasowych czy migrantów. Każda z tych grup funkcjonuje w odmiennym układzie zależności ekonomicznych, formalnych i społecznych, a jej potrzeby mogą dotyczyć nie tylko samoregulacji czy rozwoju kompetencji, lecz także zdolności korzystania z przysługujących praw, negocjowania warunków współpracy oraz poruszania się w otoczeniu instytucjonalnym. Nie oznacza to jednak konieczności przekształcania coachingu w poradnictwo prawne, działalność związkową czy usługę socjalną.

Autonomia relacyjna i godność jako fundamenty etyczne coachingu

Chodzi raczej o stworzenie modeli współpracy, w których profesjonalista potrafi rozpoznać granice własnej interwencji i wskazać znaczenie innych form wsparcia. Osoba zmagająca się z problemami wynikającymi z niejasnych warunków zatrudnienia może rozwijać kompetencje negocjacyjne, lecz sama poprawa asertywności nie zastąpi porady prawnej ani instytucjonalnych mechanizmów ochrony. Podobnie klient napotykający bariery związane z niepełnosprawnością może potrzebować zarówno indywidualnych strategii organizacji pracy, jak i systemowego dostosowania środowiska zawodowego.

W tym kontekście kluczowe staje się odwołanie do zasady subsydiarności, obecnej w europejskiej filozofii społecznej i refleksji nad organizacją instytucji. Jej istotą jest rozdzielenie odpowiedzialności tak, aby działania podejmowano jak najbliżej zainteresowanych osób, zapewniając wsparcie struktur wyższego poziomu tylko tam, gdzie jest ono niezbędne. Przyjęta jako inspiracja normatywna dla psychologii coachingu, pozwala odróżnić sytuacje, w których problem rozwiązuje rozwój indywidualnych kompetencji, od tych, w których konieczna jest interwencja zespołu, organizacji lub instytucji publicznej. Zasadniczą wartością tak rozumianego procesu staje się autonomia relacyjna.

Nie należy jej utożsamiać z całkowitą samowystarczalnością ani możliwością nieograniczonego kształtowania warunków życia. Obejmuje ona raczej zdolność do rozpoznawania własnych potrzeb,

formułowania wartościowych celów i korzystania z dostępnych zasobów oraz uczestniczenia w relacjach współpracy przy pełnej świadomości społecznych współzależności. Autonomia rozwija się zatem nie poprzez negowanie potrzeby wsparcia, lecz dzięki umiejętności świadomego korzystania z pomocy bez rezygnacji z podmiotowości. Takie podejście pozwala przezwyciężyć pozorny konflikt między indywidualizmem a solidarnością: rozwój jednostki nie musi odbywać się kosztem wspólnoty, a odpowiedzialność społeczna nie musi oznaczać ograniczenia wolności. Często to właśnie współpraca i instytucjonalne zabezpieczenia tworzą realne warunki rozwoju. Człowiek mający dostęp do wsparcia może podejmować bardziej autonomiczne decyzje niż osoba formalnie niezależna, lecz pozbawiona zasobów do ich realizacji. Wymaga to jednak zachowania krytycznej równowagi.

Nie każda praktyka określana jako inkluzywna rzeczywiście poszerza autonomię, podobnie jak nie każdy program równościowy prowadzi do sprawiedliwszego rozdziału szans. Działania pozorowane, oparte na deklaracjach wizerunkowych, mogą utrwalać nierówności, jeśli nie towarzyszy im analiza skuteczności i konsekwencji. Profesjonalna psychologia coachingu powinna zatem poddawać własne narzędzia takiej samej ocenie, jakiej poddaje inne interwencje rozwojowe: wymagać jasnych celów, uzasadnionych metod, dowodów empirycznych oraz przejrzystych kryteriów odpowiedzialności.

Z perspektywy aksjologicznej nadrzędna pozostaje zasada godności osoby, rozumianej jako wartość niezależna od produktywności, sprawności poznawczej, pozycji zawodowej czy stopnia dopasowania do społecznych oczekiwań. Człowiek nie nabywa prawa do profesjonalnego szacunku dopiero wtedy, gdy wykazuje wysoką motywację lub zdolność osiągania ambitnych celów. Prawo to przysługuje mu również wtedy, gdy doświadcza ograniczeń, potrzebuje wsparcia, rezygnuje z pewnych aspiracji lub wybiera drogę życia odmienną od dominujących wzorców sukcesu. W tym ujęciu psychologia coachingu może rozwijać się jako dyscyplina stosowana, która nie tylko wspiera realizację zamierzeń, lecz bada też społeczne warunki ich powstawania. Jej profesjonalizm polega na łączeniu wiedzy o mechanizmach ludzkiego funkcjonowania z poszanowaniem różnorodności i zdolnością do krytycznej oceny norm instytucjonalnych. Taka integracja może stać się fundamentem polskiego modelu coachingu – rozwijanego w dialogu z nauką światową, lecz świadomie osadzonego w lokalnym doświadczeniu społecznym i kulturowym. Z analizy tej różnorodności wyłania się istotne napięcie teoretyczne, które wymaga rozwinięcia w dalszej części opracowania.

Skoro człowiek posiada odmienne właściwości poznawcze, potrzeby i doświadczenia kulturowe, nie można przyjąć, że jedna modalność coachingu będzie jednakowo użyteczna dla wszystkich. Konieczne jest zatem porównanie głównych nurtów współczesnej psychologii coachingu: ich

założeń antropologicznych, mechanizmów zmiany oraz ograniczeń. Szczególnego znaczenia nabiorą tu podejścia poznawczo-behawioralne, skoncentrowane na rozwiązaniach, humanistyczne, egzystencjalne, narracyjne, psychodynamiczne, systemowe oraz te wykorzystujące akceptację, uważność i współczucie.

Świadomy pluralizm zamiast bezkrytycznego eklektyzmu

Naukowa ocena tych podejść nie powinna prowadzić do konstruowania kolejnego katalogu metod ani do bezkrytycznego przekonania, że dowolne łączenie technik oznacza profesjonalną integrację. Prawdziwa integracja wymaga bowiem rozpoznania zgodności założeń teoretycznych, identyfikacji mechanizmów interwencji, określenia warunków ich stosowalności oraz rzetelnej oceny rezultatów.

Dopiero taka analiza pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy przyszłość coachingu należy do jednej dominującej szkoły, czy raczej do refleksyjnego pluralizmu metodologicznego, podporządkowanego wiedzy empirycznej, potrzebom konkretnego człowieka i aksjologicznym granicom profesjonalnego wpływu. Współczesny coaching, obejmujący perspektywy od behawioryzmu i konstruktywizmu po fenomenologię, psychodynamikę i teorie systemów złożonych, mierzy się z zasadniczym problemem metodologicznym, który autor książki nakazuje rozstrzygać zarówno na poziomie teorii, jak i praktyki profesjonalnej. Wielość mechanizmów uczestniczących w procesach zmiany nie przesądza bowiem o możliwości ich wyjaśnienia za pomocą jednej, wewnętrznie spójnej koncepcji człowieka.

Odmienne szkoły psychologiczne posługują się różnymi kategoriami przyczynowości, odmiennie definiują przedmiot obserwacji, przypisują niejednakowe znaczenie doświadczeniu subiektywnemu i proponują zróżnicowane kryteria skuteczności interwencji. Z tego względu coaching nie jest jednolitą technologią psychologiczną, lecz obszarem spotkania kilku tradycji intelektualnych, których współistnienie może prowadzić zarówno do twórczej integracji, jak i do metodologicznej niespójności. Najważniejszym zadaniem analizy tych modalności nie jest zatem sporządzenie katalogu metod czy ich uporządkowanie według popularności rynkowej, lecz rozpoznanie podstawowych założeń antropologicznych, epistemologicznych i aksjologicznych leżących u ich podłoża. Każda metoda oddziaływania zakłada bowiem określone rozumienie sprawczości człowieka, źródeł jego trudności, mechanizmów uczenia się i warunków osiągania zmiany.

Podejście poznawczo-behawioralne poszukuje wyjaśnień w relacjach między interpretacją, zachowaniem a konsekwencjami działania. Orientacja humanistyczna akcentuje doświadczenie

podmiotowe, autonomię i możliwość samorealizacji. Podejścia psychodynamiczne badają znaczenie konfliktów, nieświadomych wzorców i historii relacyjnej, natomiast koncepcje systemowe umieszczają zachowanie jednostki w sieci zależności organizacyjnych i społecznych.

Perspektywy te nie muszą się wykluczać, jednak ich integracja wymaga odróżnienia rzeczywistej komplementarności od pozornej zgodności uzyskanej przez uproszczenie podstaw teoretycznych. Z punktu widzenia filozofii nauki kluczowy staje się tutaj problem pluralizmu wyjaśniającego: różne teorie mogą odnosić się do tego samego zdarzenia, poszukując jego uwarunkowań na odmiennych poziomach. Przykładowo, niewykonanie zamierzonego zadania można analizować jako rezultat niewłaściwych nawyków behawioralnych, ograniczeń funkcji wykonawczych, konfliktu motywacyjnego, reakcji emocjonalnej, sprzeczności tożsamościowych lub organizacyjnego układu zależności.

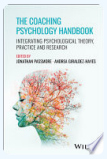
Każde z tych wyjaśnień może posiadać określoną wartość, lecz ich jednoczesna obecność nie oznacza, że wszystkie są jednakowo trafne w danym przypadku. Profesjonalista musi zatem rozpoznawać, jakie dane przemawiają za konkretnym mechanizmem, które hipotezy pozostają konkurencyjne i jakie konsekwencje niesie wybór określonego sposobu interwencji. W tym miejscu autor książki wprowadza istotne rozróżnienie między pluralizmem metodologicznym a eklektyzmem. Pluralizm zakłada istnienie wielu wartościowych narzędzi poznawczych, których przydatność zależy od problemu i poziomu analizy. Eklektyzm pozbawiony kryteriów polega natomiast na zestawianiu technik z różnych tradycji bez rozpoznawania ich założeń i możliwych sprzeczności.

Coach może w jednej sesji wykorzystać restrukturyzację poznawczą, techniki uważności, metafory narracyjne i pytania skoncentrowane na rozwiązaniach, lecz sam fakt zastosowania wielu metod nie dowodzi większej skuteczności. Istotne jest, czy działania te odpowiadają rzeczywistym mechanizmom problemu, są zgodne z kompetencjami profesjonalisty i umożliwiają ocenę rezultatów.

Dojrzała psychologia coachingu powinna zatem rozwijać integrację opartą na teorii, dowodach empirycznych i refleksji etycznej. Nie oznacza to konieczności podporządkowania wszystkich szkół jednemu paradygmatowi, lecz wymóg, by każda interwencja posiadała uzasadnienie wykraczające poza osobiste przekonanie coacha o jej użyteczności. W praktyce wymaga to precyzyjnego rozpoznania problemu klienta, określenia przewidywanego mechanizmu zmiany, wyboru odpowiednich metod, monitorowania rezultatów oraz gotowości do korekty pierwotnych założeń. Dopiero taki sposób działania pozwala odróżnić profesjonalną integrację od atrakcyjnego marketingowo zbioru technik samorozwojowych.

> Czy dążenie do uniwersalnych standardów sukcesu w coachingu nie stało się paradoksalnie największą barierą w rzeczywistym rozwoju człowieka? Prawdziwym wyzwaniem dla profesjonalisty nie jest bowiem dopasowanie jednostki do modelu, lecz odwaga w kwestionowaniu samego modelu w imię godności osoby. Być może najwyższą formą kompetencji jest zatem umiejętność rezygnacji z roli eksperta od 'poprawnych' rozwiązań na rzecz towarzyszenia klientowi w odkrywaniu jego własnej, niepowtarzalnej architektury funkcjonowania.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim dyplomowanym psychologiem pracy, coachem kadry kierowniczej i naukowcem uznawanym za wiodący autorytet w dziedzinie psychologii coachingu i rozwoju kadry kierowniczej. Jest profesorem coachingu i zmiany zachowań w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading oraz profesorem na Uniwersytecie w Évorze w Portugalii. Passmore piastował również stanowiska kierownicze w sektorze prywatnym, w tym stanowisko starszego wiceprezesa CoachHub i dyrektora Henley Centre for Coaching. Jego badania koncentrują się na skuteczności coachingu kadry kierowniczej, dynamice relacji coachingowych, interwencjach coachingowych opartych na technologii cyfrowej i sztucznej inteligencji oraz etyce zawodowej. Opracował model Integrated Coaching i jest autorem lub redaktorem ponad czterdziestu książek oraz ponad stu artykułów naukowych. Pełnił również funkcję redaktora naczelnego recenzowanego czasopisma International Coaching Psychology Review.

Jonathan Passmore *is a British chartered occupational psychologist, executive coach, and academic recognized as a leading authority in coaching psychology and executive development. He serves as Professor of Coaching and Behaviour Change at Henley Business School, University of Reading, and holds a professorship at the University of Évora in Portugal. Passmore has also held senior leadership roles in the private sector, including Senior Vice President at CoachHub and director of the Henley Centre for Coaching. His research centers on executive coaching efficacy, coaching relationship dynamics, digital and AI-driven coaching interventions, and professional ethics. He developed the Integrated Coaching model and has authored or edited more than forty books alongside over one hundred scientific articles, having also served as editor-in-chief of the peer-reviewed International Coaching Psychology Review.*

Henley Business School, University of Reading

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Developing Ethical Maturity"

Jonathan Passmore, Lola Chetti

2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451518



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

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

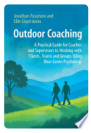
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

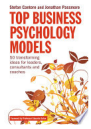
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[4] "Outdoor Coaching"

Jonathan Passmore, Ellie Lloyd-Jones

2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451563



[5] "Top Business Psychology Models"

Stefan Cantore, Jonathan Passmore

2012 | Kogan Page Publishers | ISBN: 9780749464660

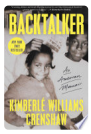


[6] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David Peterson, Teresa Freire

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118326497

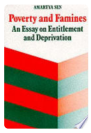
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Backtalker"

Kimberlé Crenshaw

Simon and Schuster | ISBN: 9781982181000



[8] "Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation"

Amartya Sen

Oxford University Press | ISBN: 9780198284635

[9] "India: Economic Development and Social Opportunity"

Amartya Sen



[10] "The Struggle for Recognition"

Axel Honneth

MIT Press | ISBN: 9780262581479



[11] "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex"

Kimberlé Crenshaw

GRIN Verlag | ISBN: 9783346202895



[12] "Hofstede's cultural dimensions theory"

Geert Hofstede

Book on Demand Limited | ISBN: 9785509036439



[13] "The WEIRDest People in the World"

Joseph Henrich

Penguin UK | ISBN: 9781846147975



[14] "The Secret of Our Success: How Culture is Driving Human Evolution, Domesticating our Species, and Making us Smarter"

Joseph Henrich

Princeton University Press | ISBN: 9780691178431

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective"

Hazel Rose Markus, Elissa Wurf

1987 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.ps.38.020187.001503

Źródło

[2] "Excerpt from Justice as Fairness *"

John Rawls

2022 | Ethics of Data and Analytics | DOI: 10.1201/9781003278290-41

Źródło

[3] "What do We Want From a Theory of Justice? *"

Amartya Sen

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315236322-4

Źródło

[4] **"The Informational Basis of Social Choiceprotect11For helpful discussions I am grateful to Kenneth Arrow and Kotaro Suzumura."**

Amartya Sen

2011 | Handbook of social choice and welfare | DOI: 10.1016/s0169-7218(10)00014-6

Źródło

[5] **"Economics, law, and ethics"**

Amartya Sen

2009 | Against Injustice | DOI: 10.1017/cbo9780511657443.002

Źródło

[6] **"La democracia es un valor universal"**

A. Sen

2013

Źródło

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

Thelma McCormack, Axel Honneth

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

Źródło

[8] **"Disrespect: The Normative Foundations of Critical Theory"**

Axel Honneth

2007 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)

Źródło

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

John P. Wilson, Axel Honneth, Kenneth Baynes

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

Źródło

[10] **"The role of social isolation in frequent and/or avoidable hospitalisation: rural community-based service providers' perspectives"**

Jo M. Longman, Megan Elizabeth Passey, Judy Singer, Geoffrey Gerard Morgan

2013 | Australian Health Review | DOI: 10.1071/ah12152

Źródło

[11] **"Translating E-Mental Health Into Practice: What Are the Barriers and Enablers to E-Mental Health Implementation by Aboriginal and Torres Strait Islander Health Professionals?"**

James Bennett–Levy, Judy Singer, Simon DuBois, Kelly L. Hyde

2017 | Journal of Medical Internet Research | DOI: 10.2196/jmir.6269

Źródło

[12] **"Community based service providers' perspectives on frequent and/or avoidable admission of older people with chronic disease in rural NSW: a qualitative study"**

Jo M. Longman, Judy Singer, Yu Gao, Lesley Margaret Barclay, Megan Elizabeth Passey

2011 | BMC Health Services Research | DOI: 10.1186/1472-6963-11-265

Źródło

[13] **"“You didn’t just consult community, you involved us”: transformation of a ‘top-down’ Aboriginal mental health project into a ‘bottom-up’ community-driven process"**

Judy Singer, James Bennett–Levy, Darlene Rotumah

2015 | Australasian Psychiatry | DOI: 10.1177/1039856215614985

Źródło

[14] **"Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation"**

Hazel Rose Markus, Shinobu Kitayama

1991 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315051888-16

Źródło

[15] **"Is there a universal need for positive self-regard?"**

Steven J. Heine, Darrin R. Lehman, Hazel Rose Markus, Shinobu Kitayama

1999 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.106.4.766

Źródło

[16] **"Social Stigma: The Psychology of Marked Relationships."**

Richard A. Hilbert, EDWARD E. JONES, Amerigo Farina, Albert H. Hastorf, Hazel Rose Markus

1985 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2071381

Źródło

[17] **"The Open-Access Model of Journal Publishing"**

Shinobu Kitayama

2020 | APS observer

Źródło

[18] "Pre-registered research predictions June 10, 2014"

Shinobu Kitayama, Sarah Huff

2014 | Deep Blue (University of Michigan)

Źródło

[19] "Introduction to cultural psychology and emotion research."

Shinobu Kitayama, Hazel Rose Markus

Emotion and culture: Empirical studies of mutual influence. | DOI: 10.1037/10152-010

Źródło

[20] "Culture, Self, and the Reality of the Social"

Hazel Rose Markus, Shinobu Kitayama

2003 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1207/s15327965pli1403&4_17

Źródło

[21] "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context"

Geert H. Hofstede

2011 | Online Readings in Psychology and Culture | DOI: 10.9707/2307-0919.1014

Źródło

[22] "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth"

Geert H. Hofstede, Michael Harris Bond

1988 | Organizational Dynamics | DOI: 10.1016/0090-2616(88)90009-5

Źródło

[23] "Cultures and Organizations, Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for survival"

Geert H. Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov

2010

Źródło

[24] "Culture and Organizations"

Geert H. Hofstede

1980 | International Studies of Management and Organization | DOI: 10.1080/00208825.1980.11656300

Źródło

[25] "Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation"

Paul B. Baltes, Margret M. Baltes

1990 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511665684.003

Źródło

[26] "Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline."

Paul B. Baltes

1987 | Developmental Psychology | DOI: 10.1037/0012-1649.23.5.611

Źródło

[27] "Life-Span Development and Behavior"

Paul B. Baltes, David L. Featherman, Richard M. Lerner

2014 | Psychology Press eBooks | DOI: 10.4324/9781315807584

Źródło

[28] "On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory."

Paul B. Baltes

1997 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.52.4.366

Źródło

[29] "Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence."

Ilan H. Meyer

2003 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.129.5.674

Źródło

[30] "Minority Stress and Mental Health in Gay Men"

Ilan H. Meyer

1995 | Journal of Health and Social Behavior | DOI: 10.2307/2137286

Źródło

[31] "Resilience in the study of minority stress and health of sexual and gender minorities."

Ilan H. Meyer

2015 | Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity | DOI: 10.1037/sgd0000132

Źródło

[32] "Minority stress theory: Application, critique, and continued relevance"

David M. Frost, Ilan H. Meyer

2023 | Current Opinion in Psychology | DOI: 10.1016/j.copsyc.2023.101579

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[33] "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

[34] "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

[35] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[37] "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

[38] "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

[39] "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

[40] "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

[41] "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

[42] "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: 8339320b-0139-43fd-a9db-8e257294e9c0