Podstawy polskiego modelu coachingu w kontekście The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje potrzebę stworzenia polskiego modelu coachingu, który nie opierałby się na narodowych stereotypach, lecz na specyficznych uwarunkowaniach historycznych, kulturowych i instytucjonalnych. Autor argumentuje, że choć mechanizmy psychologiczne są uniwersalne, ich realizacja zależy od kontekstu społecznego i gospodarczego. Tekst przeciwstawia naukowe teorie psychologii humanistycznej i pragmatyzmu komercyjnym uproszczeniom rynkowego coachingu. Proponowany model rozwoju zakłada integrację trzech poziomów analizy: mechanizmów poznawczych, kulturowych definicji sukcesu oraz instytucjonalnych możliwości realizacji celów. Takie podejście pozwala uniknąć pułapek bezrefleksyjnego uniwersalizmu oraz nadmiernej psychologizacji problemów, których źródła leżą w strukturach zewnętrznych względem jednostki.

The article analyzes the need to create a Polish coaching model that would not be based on national stereotypes, but on specific historical, cultural, and institutional conditions. The author argues that although psychological mechanisms are universal, their realization depends on the social and economic context. The text contrasts scientific theories of humanistic psychology and pragmatism with the commercial simplifications of market coaching. The proposed development model assumes the integration of three levels of analysis: cognitive mechanisms, cultural definitions of success, and institutional possibilities for achieving goals. Such an approach avoids the traps of unreflective universalism and the excessive psychologization of problems whose sources lie in structures external to the individual.

Artykuł stawia tezę, że polski model coachingu nie powinien opierać się na powierzchownych stereotypach narodowych ani bezkrytycznym kopiowaniu

amerykańskiego indywidualizmu, lecz ewoluować w stronę naukowo odpowiedzialnego programu badawczego. Autor argumentuje, że rzeczywista sprawczość człowieka jest wypadkową uniwersalnych mechanizmów psychologicznych oraz specyficznych uwarunkowań kontekstowych: historycznych traum, struktur instytucjonalnych, ekonomicznej pozycji (np. dominacji mikroprzedsiębiorstw) oraz poziomu zaufania społecznego. Proponowany model integruje dorobek współczesnej neuronauki i psychologii motywacji z polską tradycją pedagogiki społecznej, socjologią humanistyczną oraz konstytucyjną aksjologią godności osoby. Celem takiej syntezy jest stworzenie praktyki wspierania rozwoju, która nie redukuje człowieka do „kapitału ludzkiego" nastawionego na produktywność, lecz pomaga mu rozpoznawać i kształtować realne możliwości działania w konkretnym środowisku społecznym. W ten sposób coaching przestaje być jedynie narzędziem optymalizacji wyników, a staje się procesem wspierania autentycznej podmiotowości jednostki w świecie pełnym systemowych ograniczeń.

SŁOWA KLUCZOWE

polski model coachingu | The Coaching Psychology Handbook | psychologia coachingu | sprawczość jednostki | zależność od ścieżki | kapitał społeczny | pedagogika społeczna | autonomia człowieka | kontekstualny model rozwoju | instytucjonalne uwarunkowania | krytyczny realizm | zaufanie instytucjonalne | podmiotowość osoby | mechanizmy samoregulacji

Podstawy naukowego modelu coachingu kontekstowego

Polska droga rozwoju człowieka. Historyczne, kulturowe, ekonomiczne i instytucjonalne podstawy autonomicznego modelu coachingu

Postulat wypracowania polskiego modelu coachingu wymaga przede wszystkim rozstrzygnięcia, czy odmienność historyczna, kulturowa i instytucjonalna społeczeństwa uzasadnia modyfikację praktyk rozwojowych ukształtowanych w innych warunkach cywilizacyjnych. Problem ten nie może zostać

sprowadzony do przeciwstawienia polskiej tradycji amerykańskiemu indywidualizmowi ani do poszukiwania rzekomo niezmiennych właściwości psychologicznych mieszkańców poszczególnych państw. Współczesna psychologia motywacji, teoria uczenia się, badania nad samoregulacją i neuronauka opisują mechanizmy, których znaczenie wykracza poza granice narodowe. Ich urzeczywistnianie pozostaje jednak zależne od organizacji instytucji, dostępności zasobów, norm kulturowych, struktury rynku pracy oraz historycznie ukształtowanych sposobów rozumienia autonomii i odpowiedzialności. Naukowo uzasadniona odrębność polskiego coachingu nie powinna zatem wynikać z poszukiwania narodowej psychologii człowieka, lecz z rozpoznania różnic w warunkach, w których uniwersalniejsze procesy psychologiczne stają się podstawą konkretnych działań społecznych.

Tak postawiony problem wymaga odróżnienia trzech poziomów analizy. Pierwszy obejmuje mechanizmy psychologiczne, których wyjaśnianie należy do nauk o poznaniu, emocjach, motywacji, osobowości i uczeniu się. Drugi dotyczy kulturowych sposobów definiowania rozwoju, sukcesu, samodzielności, obowiązku oraz relacji pomiędzy jednostką a wspólnotą. Trzeci odnosi się do instytucjonalnych możliwości urzeczywistniania celów, wyznaczanych przez prawo, gospodarkę, system edukacji, organizację pracy i dystrybucję zasobów. Dopiero wzajemne powiązanie tych poziomów pozwala zrekonstruować naukowe podstawy coachingu wrażliwego na polskie doświadczenie społeczne. Pominięcie pierwszego prowadziłoby do kulturowego relatywizmu, drugiego do bezrefleksyjnego uniwersalizmu, trzeciego zaś do psychologizowania problemów, których źródła znajdują się poza jednostką.

Dzieje nowoczesnego coachingu są nierozerwalnie związane z rozwojem gospodarki rynkowej, psychologii stosowanej, nauk o zarządzaniu i instytucji organizujących pracę. Szczególnie istotne znaczenie miały amerykańskie tradycje pragmatyzmu, psychologii humanistycznej, badań nad motywacją osiągnięć oraz rozwoju organizacyjnego. Nie należy jednak przedstawiać całego dorobku amerykańskiej psychologii jako jednolitego projektu podporządkowania człowieka produktywności. William James i John Dewey rozwijali refleksję nad doświadczeniem, uczeniem się i praktycznymi konsekwencjami poznania; Carl Rogers akcentował autonomię oraz relacyjne warunki rozwoju; Abraham Maslow badał ludzką motywację, potrzeby i samorealizację; Albert Bandura wyjaśniał wzajemne oddziaływanie jednostki i środowiska. Ich stanowiska różnią się zarówno założeniami epistemologicznymi, jak i rozumieniem celów ludzkiego działania.

Zredukowanie ich do ideologii indywidualnego sukcesu byłoby nie tylko historycznie nieuzasadnione, lecz również pozbawiłoby polski coaching istotnej części wiedzy potrzebnej do własnego rozwoju. Odrębnej analizie należy poddać komercyjne zastosowania tych teorii, które rozwinęły się w środowiskach zarządzania przedsiębiorstwami, konsultingu i usług rozwojowych. W

określonych odmianach amerykańskiej kultury organizacyjnej szczególnego znaczenia nabrały indywidualne osiągnięcia, mierzalność rezultatów, konkurencyjność, mobilność zawodowa i przekonanie o możliwości świadomego projektowania kariery. Wartości te mogą wspierać przedsiębiorczość, innowacyjność i rozwijanie kompetencji, ale ich bezwarunkowa uniwersalizacja prowadziłaby do pomijania ograniczeń wynikających z pozycji społecznej oraz sposobu organizacji instytucji. Należy przy tym odróżniać naukowe teorie psychologiczne od rynkowego języka motywacyjnego, który niekiedy selektywnie wykorzystuje ich terminologię, upraszczając mechanizmy zmiany do zaleceń dotyczących pozytywnego myślenia, samodyscypliny i nieustannego przekraczania własnych możliwości.

Kontekstualny model rozwoju zamiast narodowych stereotypów

Polskie doświadczenie historyczne kształtowało się w warunkach odmiennych trajektorii państwowości, organizacji gospodarki i społecznego uczestnictwa. Rozbiory, modernizacja przebiegająca w trzech różnych porządkach instytucjonalnych, odzyskanie niepodległości, traumy wojenne, powojenny system centralnie planowany oraz transformacja po 1989 roku to elementy historii, których wpływ na współczesne praktyki społeczne wymaga osobnego rozpoznania. Nie uprawniają one jednak do twierdzenia, że istnieje jednolita i niezmienna polska osobowość zbiorowa.

Mogą natomiast służyć formułowaniu hipotez dotyczących zaufania społecznego, relacji do autorytetu, roli nieformalnych sieci wsparcia, postrzegania ryzyka czy oczekiwań wobec instytucji. Hipotezy te powinny być weryfikowane empirycznie, z uwzględnieniem różnic pokoleniowych, regionalnych, edukacyjnych i ekonomicznych. Kluczowe jest tu rozpoznanie wewnętrznej różnorodności polskiego społeczeństwa.

Doświadczenia osób budujących biznes po 1989 roku różnią się od perspektywy pokoleń wychowanych w Unii Europejskiej i świecie powszechnej cyfryzacji. Inne możliwości mają mieszkańcy metropolii, małych miast i wsi; pracownicy korporacji międzynarodowych, właściciele jednoosobowych firm czy osoby zatrudnione w niestabilnych sektorach gospodarki. To wewnętrzne zróżnicowanie może mieć dla skuteczności interwencji większe znaczenie niż przeciętna różnica między społeczeństwami narodowymi. Właśnie dlatego postulowany model polski powinien być kontekstowy i pluralistyczny, a nie oparty na stereotypowym przeciwstawieniu „polskiej” i „amerykańskiej” mentalności. Zasadnicza teza autora głosi, że polska psychologia coachingu może uzyskać własną tożsamość naukową i profesjonalną poprzez połączenie empirycznej wiedzy o

człowieku z analizą społecznych warunków jego sprawczości, tradycją pedagogiki społecznej, europejskim rozumieniem praw człowieka oraz konstytucyjną aksjologią godności, wolności i społecznej gospodarki rynkowej.

Nie jest to twierdzenie o modelu już istniejącym i potwierdzonym, lecz propozycja programu badawczo-instytucjonalnego, którego trafność wymaga systematycznej weryfikacji. Jego uzasadnienie wynika z przekonania autora, że profesjonalne wspieranie rozwoju musi uwzględniać zarówno indywidualne mechanizmy zmiany, jak i realne możliwości ich urzeczywistniania w konkretnym porządku społecznym.

Historyczne i instytucjonalne uwarunkowania polskiej sprawczości

Historyczna struktura polskiej sprawczości. Między samopomocą społeczną, modernizacją a transformacją ustrojową

W badaniach nad historycznymi uwarunkowaniami zachowań społecznych szczególnie użyteczne okazuje się rozróżnienie między samym wydarzeniem historycznym a instytucjonalnym następstwem określonego procesu. Historia nie wyjaśnia współczesnych postaw poprzez bezpośrednie dziedziczenie zbiorowych właściwości psychicznych, lecz za sprawą mechanizmów socjalizacji, przekazywania norm, trwałości instytucji, struktury dostępnych zasobów oraz powtarzalności doświadczeń społecznych. Douglass North, rozwijając instytucjonalną teorię rozwoju gospodarczego, wskazywał na znaczenie formalnych i nieformalnych reguł organizujących ludzkie interakcje.

Instytucje ograniczają niepewność, lecz mogą utrwalać rozwiązania, które w nowych warunkach przestają być optymalne. Zjawisko zależności od ścieżki (path dependence) pozwala zatem analizować, dlaczego określone sposoby organizowania współpracy, postrzegania autorytetu i korzystania z instytucji utrzymują się pomimo zmiany formalnego porządku politycznego. W polskim doświadczeniu szczególne znaczenie ma historyczna rola organizacji społecznych, stowarzyszeń, spółdzielni oraz inicjatyw edukacyjnych i samopomocowych, rozwijanych w warunkach ograniczonej lub nieistniejącej własnej państwowości. Działalność organicznikowska, tradycje pracy u podstaw, rozwój bibliotek, towarzystw oświatowych i inicjatyw gospodarczych stanowiły nie tylko formę modernizacji, lecz również sposób budowania zdolności społecznego działania poza bezpośrednią strukturą państwa. W Wielkopolsce szczególnie istotne stały się

doświadczenia samoorganizacji gospodarczej, instytucji kredytowych oraz tworzenia lokalnych zasobów społecznych.

Nie należy idealizować tych procesów ani przedstawiać ich jako jednolitych dla wszystkich grup ludności. Mogą one jednak dostarczać historycznych punktów odniesienia dla modelu rozwoju, w którym sprawczość jednostki pozostaje powiązana z kompetencjami organizowania współpracy i tworzenia trwałych instytucji. Warto tu przywołać Edwarda Abramowskiego, którego refleksja nad kooperatyzmem, stowarzyszeniowością i etycznymi podstawami życia społecznego wskazywała na możliwość kształtowania autonomii poprzez dobrowolną współpracę. Choć Abramowski nie rozwijał psychologii coachingu, a jego poglądy powstawały w zupełnie innym kontekście politycznym i gospodarczym, istotna pozostaje zawarta w nich intuicja: samodzielność człowieka nie musi być przeciwieństwem zdolności zbiorowego działania. Współpraca może zwiększać zakres indywidualnych możliwości, o ile opiera się na przejrzystych zasadach, wzajemności i rzeczywistym uczestnictwie.

Zbliżone problemy, choć z wykorzystaniem odmiennego aparatu poznawczego, podejmowała Helena Radlińska, współtwórczyni polskiej pedagogiki społecznej. Jej zainteresowanie środowiskowymi uwarunkowaniami wychowania pozwalało wyjść poza rozumienie edukacji jako oddziaływania ograniczonego do szkoły i formalnego nauczania. Człowiek rozwija się w określonej konfiguracji warunków materialnych, instytucji, relacji społecznych i dostępnych zasobów kulturowych. Działanie pedagogiczne powinno zatem uwzględniać zarówno możliwości jednostki, jak i potencjał środowiska, który można uruchomić poprzez świadomą organizację współpracy. W tej perspektywie profesjonalne wsparcie nie polega wyłącznie na zmianie przekonań człowieka, lecz również na zwiększaniu jego zdolności rozpoznawania i wykorzystywania rzeczywistych zasobów społecznych. Zastosowanie tej inspiracji do coachingu prowadzi do istotnego przesunięcia przedmiotu interwencji.

Klient nie jest już rozpatrywany wyłącznie jako osoba dysponująca potencjałem psychicznym, którego realizację utrudniają wewnętrzne bariery. Staje się uczestnikiem środowiska, którego właściwości mogą wzmacniać albo ograniczać możliwości działania. Wspieranie rozwoju obejmowałoby zatem nie tylko identyfikację celów i kompetencji, lecz także rozpoznawanie sieci społecznych, dostępnych instytucji oraz warunków uczestnictwa. Nie oznaczałoby to przejmowania przez coaching funkcji pracy socjalnej, lecz rozszerzenie refleksji nad przyczynami i rzeczywistymi warunkami powodzenia interwencji. Ważną inspirację metodologiczną stanowi również współczynnik humanistyczny Floriana Znanieckiego, pozwalający uznać, że zjawiska społeczne powinny być badane z uwzględnieniem znaczeń przypisywanych im przez uczestników. Znaniecki, współautor wraz z Williamem I. Thomasem klasycznego opracowania The Polish Peasant in Europe

and America, rozwijał podejście umożliwiające analizowanie przemian społecznych przez pryzmat biografii, postaw i doświadczenia migracyjnego.

Współczynnik humanistyczny nie oznacza rezygnacji z obiektywności naukowej, lecz wymaga uznania, że ludzkie działania posiadają znaczenia, których nie można adekwatnie wyjaśnić wyłącznie przez obserwację zewnętrzną. Dla psychologii coachingu wynika stąd ważna konsekwencja: podobne zachowania mogą wyrażać odmienne sensy społeczne i osobiste.

Ograniczanie ambicji zawodowych może wynikać z lęku przed oceną, ale może również stanowić świadomy wybór związany z odpowiedzialnością rodzinną, zdrowiem albo inną hierarchią wartości. Gotowość do podjęcia ryzyka gospodarczego może odzwierciedlać wysoką przedsiębiorczość, lecz także brak stabilnych alternatyw zatrudnienia. Zdolność formułowania ambitnych celów nie staje się automatycznie miarą rozwoju, dopóki nie zostanie rozpoznane znaczenie, jakie cele te posiadają dla samej osoby oraz dla jej relacji społecznych.

Konieczność odróżnienia analizy socjologicznej od stereotypów narodowych

Z perspektywy socjologii wiedzy kluczowe jest odwołanie się do Stanisława Ossowskiego, którego dorobek koncentrował się wokół struktury społecznej, świadomości zbiorowej, więzi oraz naukowej odpowiedzialności. Refleksja badacza przypomina, że analiza społeczeństwa wymaga wyraźnego rozróżnienia między kategoriami analitycznymi a ideologicznymi wyobrażeniami na jego temat. W kontekście coachingu oznacza to konieczność krytycznego podejścia do popularnych twierdzeń o narodowej mentalności, postawach pokoleniowych czy rzekomo charakterystycznych cechach poszczególnych klas społecznych. Pojęcia te mogą pełnić funkcję publicystyczną, jednak ich naukowe zastosowanie wymaga precyzyjnej operacjonalizacji i solidnego materiału empirycznego.

Transformacja ustrojowa a iluzja pełnej autonomii jednostki

Kluczowe znaczenie dla współczesnego polskiego doświadczenia ma transformacja ustrojowa rozpoczęta w 1989 roku. Proces ten objął przebudowę systemu politycznego, liberalizację gospodarki i zmianę struktury własności, a także reformy przedsiębiorstw, rozwój prywatnej działalności gospodarczej oraz głębokie przekształcenia rynku pracy. Z perspektywy socjologii modernizacji była to instytucjonalna rekonstrukcja, w której zmiana formalnych reguł często

wyprzedzała ewolucję praktyk społecznych i sposobów rozumienia odpowiedzialności. Koszty i korzyści tych przemian rozłożyły się przy tym nierównomiernie między regionami, zawodami i grupami pokoleniowymi.

Ważnym narzędziem interpretacyjnym pozostaje koncepcja podwójnego ruchu Karla Polanyiego z „Wielkiej transformacji". Autor wskazywał w niej na napięcie między ekspansją mechanizmów rynkowych a społecznym dążeniem do ochrony warunków życia przed ich nieograniczoną dominacją. Nie chodzi tu o proste przeciwstawienie rynku i społeczeństwa, gdyż gospodarka rynkowa sama pozostaje instytucjonalnie osadzona. Perspektywa ta pozwala jednak analizować polską transformację jako proces, w którym rozszerzaniu swobody działalności gospodarczej towarzyszyły spory o bezpieczeństwo socjalne, prawo pracy, nierówności i odpowiedzialność instytucji publicznych. W kontekście coachingu szczególnie istotne jest to, że rozwój przedsiębiorczości i wzrost indywidualnej odpowiedzialności za karierę nie muszą oznaczać jednakowego zwiększenia rzeczywistej autonomii wszystkich uczestników rynku. Osoba dysponująca kapitałem finansowym, wysokimi kwalifikacjami i rozbudowanymi sieciami społecznymi ma zupełnie inne możliwości niż ktoś zależny od jednego pracodawcy czy kontrahenta. Formalna swoboda wyboru nie jest bowiem tożsama z materialną zdolnością korzystania z alternatyw. Coaching oparty na bezwarunkowym postulacie samodzielnego projektowania kariery może zatem pomijać różnice, których rozpoznanie jest warunkiem trafnego wspierania rozwoju.

Ulrich Beck w teorii społeczeństwa ryzyka wskazywał na przemiany modernizacyjne, które zmuszają jednostki do organizowania własnych biografii w warunkach niepewności. Jego koncepcja indywidualizacji nie oznacza jedynie wzrostu swobody wyboru, lecz przede wszystkim przenoszenie na jednostkę odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów wynikających ze złożonych procesów społecznych. W podobnym kierunku, choć z innymi akcentami, podążały analizy Zygmunta Baumana dotyczące płynności instytucji i trudności w utrzymaniu stabilnych orientacji życiowych. Zestawienie myśli Polanyiego, Becka i Baumana pozwala sformułować hipotezę, że część popularnych praktyk samorozwojowych może pełnić funkcję psychologicznego przystosowania do zwiększonej niepewności społecznej, nie podejmując problemu jej instytucjonalnych źródeł. Nie jest to dowód na to, że coaching jako taki utrwala nierówności – w określonych warunkach może on realnie zwiększać kompetencje i niezależność. Niezbędne pozostaje jednak pytanie, czy uzyskiwane rezultaty prowadzą do trwałego poszerzenia rzeczywistej sprawczości, czy jedynie do skuteczniejszego znoszenia niekorzystnych warunków.

Społeczne zasoby i zaufanie jako ramy sprawczości

Kluczowe znaczenie ma tutaj teoria kapitałów Pierre'a Bourdieu. Kapitał ekonomiczny, kulturowy i społeczny to odmienne, choć częściowo przekształcalne zasoby, których dystrybucja bezpośrednio kształtuje możliwości jednostek i grup. Można posiadać wysokie kompetencje osobiste, a jednocześnie nie dysponować sieciami kontaktów, uznawanymi instytucjonalnie kwalifikacjami czy środkami finansowymi niezbędnymi do ich wykorzystania. Coaching skoncentrowany wyłącznie na przekonaniach i motywacji ryzykuje zatem błędne utożsamienie niewykorzystanego potencjału z deficytem samoregulacji. Ujęcie Bourdieu pozwala natomiast dostrzec mechanizmy społecznej reprodukcji nierówności, w których pozornie indywidualne osiągnięcia pozostają częściowo zależne od wcześniej zgromadzonych zasobów. Nie oznacza to jednak konieczności przyjęcia deterministycznego obrazu człowieka.

Koncepcje Bourdieu, Anthony'ego Giddensa i Amartyi Sena różnią się w rozumieniu relacji między strukturą a sprawczością, lecz wspólnie mogą posłużyć do zbudowania bardziej złożonego modelu rozwoju. Jednostka nie wybiera swobodnie wszystkich warunków swojego działania, ale może zdobywać nowe zasoby, przekształcać relacje i wpływać na zmianę instytucji. Zakres tych możliwości wymaga jednak empirycznego rozpoznania, a nie przyjmowania z góry założenia o nieograniczonej plastyczności ludzkiej biografii.

Istotnym wymiarem kontekstualizacji coachingu pozostaje poziom społecznego zaufania. W teorii kapitału społecznego James Coleman wskazywał na znaczenie struktur relacji, które umożliwiają współpracę i realizację celów trudnych do osiągnięcia w izolacji. Robert Putnam rozwijał badania nad powiązaniami między zaufaniem, uczestnictwem obywatelskim a jakością instytucji, rozróżniając więzi łączące osoby podobne do siebie od relacji przekraczających granice poszczególnych środowisk. Z kolei Francis Fukuyama podkreślał rolę społecznego zaufania w zdolności tworzenia organizacji i podejmowania współpracy gospodarczej. W polskim kontekście szczególnie istotne stają się aktualne wyniki badań CBOS.

W komunikacie „Zaufanie społeczne” z 10 marca 2026 roku, opartym na badaniu z lutego tego samego roku, 75% respondentów wskazało, że w relacjach z innymi ludźmi należy zachowywać znaczną ostrożność, podczas gdy jedynie 22% uznało, że większości ludzi można ufać. Dane te opisują odpowiedzi na konkretne pytanie dotyczące zaufania uogólnionego, a nie trwałą właściwość psychologiczną wszystkich mieszkańców Polski. Nie upoważniają one również do twierdzenia, że trzy czwarte społeczeństwa jest niezdolne do współpracy – ostrożność wobec nieznajomych może bowiem współistnieć z silnymi więziami rodzinnymi, zawodowymi i środowiskowymi.

Wpływ zaufania instytucjonalnego i struktury gospodarczej na relację coachingową

Uzupełniających danych dostarcza badanie OECD dotyczące zaufania do instytucji publicznych, którego polska część została przeprowadzona jesienią 2025 roku (wyniki opublikowano w czerwcu 2026 roku). Wysoki lub umiarkowanie wysoki poziom zaufania do rządu krajowego zadeklarowało 32% respondentów, przy średniej OECD wynoszącej 40%.

Badanie wykazało znaczne różnice między poszczególnymi instytucjami i grupami społecznymi oraz wskazało na istotny wpływ przekonania o możliwości oddziaływania na decyzje publiczne. Należy jednak zaznaczyć, że wskaźnik zaufania do rządu nie jest tożsamy z pomiarem uogólnionego zaufania interpersonalnego stosowanym przez CBOS, zatem wartości te nie podlegają bezpośredniemu porównaniu.

Z perspektywy psychologii coachingu ustalenia te pozwalają na formułowanie hipotez dotyczących warunków budowania relacji profesjonalnej. W środowiskach, w których klienci ostrożnie podchodzą do powierzania informacji osobistych, kluczowe stają się: przejrzystość kontraktu, przewidywalność zachowania coacha, jednoznaczne zasady poufności oraz realna kontrola nad zakresem ujawnianych treści. Nie oznacza to, że polscy klienci z definicji wymagają więcej zaufania niż osoby w innych społeczeństwach.

Wskazuje to raczej na konieczność konstruowania relacji coachingowej w sposób uwzględniający empiryczne właściwości środowiska społecznego oraz indywidualne doświadczenia klienta. W tym miejscu autor odwołuje się do socjologicznej teorii zaufania Piotra Sztompki, który definiuje je jako szczególną orientację wobec przyszłych działań innych uczestników życia społecznego. Zaufanie nie polega na całkowitym wyeliminowaniu ryzyka, lecz na podejmowaniu działania w warunkach niepełnej wiedzy o zachowaniu innych osób; jego znaczenie rośnie wraz ze złożonością i współzależnością relacji.

Profesjonalny coaching może wspierać rozwój kompetencji budowania wiarygodności, negocjowania zobowiązań i organizowania współpracy, lecz nie powinien przedstawiać samej skłonności do ufania jako uniwersalnie korzystnej cechy. Nadmierne, nieuzasadnione zaufanie może zwiększać podatność na manipulację, podczas gdy ostrożność bywa racjonalną odpowiedzią na niepewność kontraktową albo wcześniejsze doświadczenia nadużyć. Naukowo uzasadnionym celem nie jest więc maksymalizacja zaufania, lecz zwiększanie zdolności jego właściwego lokowania, oceniania wiarygodności partnerów i tworzenia relacji opartych na przejrzystych regułach. Taki rozwój kompetencji społecznych jest szczególnie istotny dla przedsiębiorców, osób

samozatrudnionych i uczestników rynku pracy, których pozycja zależy od jakości współpracy z kontrahentami oraz instytucjami.

W perspektywie instytucjonalnej zaufanie powinno być powiązane z pojęciem rozliczalności. Skuteczne instytucje nie mogą opierać się wyłącznie na wierze w uczciwość uczestników, lecz powinny zapewniać procedury kontroli, ochrony praw i rozstrzygania sporów. Elinor Ostrom, badając zarządzanie zasobami wspólnymi, wykazywała znaczenie reguł tworzonych z udziałem zainteresowanych użytkowników, monitorowania zobowiązań i mechanizmów rozwiązywania konfliktów.

Choć nie należy utożsamiać teorii wspólnego gospodarowania bezpośrednio z coachingiem, zawarte w niej rozumienie współdziałania może wzbogacić refleksję nad sposobami rozwijania zbiorowej sprawczości. Z punktu widzenia polskiego modelu coachingu oznaczałoby to wyjście poza indywidualną umiejętność wywierania wpływu. Przedmiotem wsparcia mogłyby stać się kompetencje uczestniczenia w zbiorowym ustalaniu celów, negocjowania reguł, rozpoznawania konfliktów interesów i budowania trwałych instytucji współpracy. Rozwój tych umiejętności nie wymaga rezygnacji z indywidualnej przedsiębiorczości; przeciwnie – może zwiększać jej skuteczność, umożliwiając korzystanie z zasobów niedostępnych pojedynczemu uczestnikowi rynku.

Gospodarka mikroprzedsiębiorstw, samozatrudnienie i zróżnicowanie rzeczywistej autonomii

Jednym z najważniejszych argumentów za kontekstualizacją coachingu w Polsce pozostaje struktura gospodarki oraz wynikające z niej zróżnicowanie relacji między pracą, przedsiębiorczością a indywidualną odpowiedzialnością. Modele coachingu organizacyjnego, rozwijane w dużych przedsiębiorstwach, zakładają istnienie sformalizowanych struktur zarządzania, działów HR, określonych ścieżek awansu i stabilnych procedur rozwoju. Tymczasem znaczna część polskiej aktywności gospodarczej odbywa się w podmiotach znacznie mniejszych, gdzie odpowiedzialność za organizację pracy, pozyskiwanie klientów, finanse i rozwój kompetencji spoczywa często na jednej lub kilku osobach. Ta odmienność niesie konsekwencje nie tylko ekonomiczne, ale i psychologiczno-społeczne, zmieniając sposób definiowania celów, doświadczania ryzyka i korzystania z zasobów.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2024 roku działalność gospodarczą w Polsce prowadziło 2 367,6 tysiąca przedsiębiorstw zatrudniających do dziewięciu osób. W tej grupie 77,5% stanowiły podmioty z nie więcej niż jedną osobą pracującą, a łączna liczba zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach wynosiła około 4,49 miliona. Dane te nie są tożsame z liczbą samozatrudnionych ani wszystkich osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą

(odnoszą się do konkretnej populacji statystycznej), jednak obrazują znaczenie niewielkich podmiotów dla organizacji polskiej gospodarki i rynku pracy. W klasycznym coachingu menedżerskim klient może pracować nad delegowaniem zadań, komunikacją przywódczą albo zarządzaniem zespołem.

Ekonomiczne i instytucjonalne uwarunkowania sprawczości przedsiębiorców

Osoba samodzielnie prowadząca działalność gospodarczą często mierzy się z problemem jednoczesnego pełnienia funkcji specjalisty, organizatora pracy, sprzedawcy usług oraz podmiotu ponoszącego ryzyko ekonomiczne. Nie każda z tych ról podlega efektywnemu delegowaniu, gdyż możliwości finansowe i organizacyjne pozostają ograniczone. Rozwijanie samodyscypliny może przynieść korzyści, jednak nie rozwiąże wszystkich problemów wynikających z nadmiernej koncentracji obowiązków.

W pewnych sytuacjach trafniejszą interwencją okaże się wsparcie w budowaniu współpracy, określaniu rentowności działań, rozpoznawaniu granic obciążenia lub podejmowaniu decyzji o reorganizacji przedsiębiorstwa. Z perspektywy teorii przedsiębiorczości zasadne jest rozróżnienie między aktywnością wynikającą z rozpoznania szansy rynkowej a prowadzeniem działalności w warunkach ograniczonych alternatyw zatrudnienia. W literaturze ekonomicznej funkcjonuje podział na przedsiębiorczość motywowaną możliwościami i koniecznością, choć rzeczywiste pobudki bywają mieszane, a ich klasyfikacja zależy od przyjętej metodologii. Osoba realizująca innowacyjny projekt funkcjonuje w innym układzie psychologicznym niż ktoś, kto wybiera samozatrudnienie przede wszystkim jako dostępną formę uzyskiwania dochodu.

W obu przypadkach można stosować teorię samostanowienia, poczucia skuteczności i regulacji celów, jednak interpretacja autonomii wymaga uwzględnienia różnicy między preferowanym wyborem a przystosowaniem do ograniczonej struktury możliwości. Ważnym punktem odniesienia jest tu koncepcja przedsiębiorczości efektualnej (effectuation) Saras Sarasvathy, która odróżnia logikę działania zorientowaną na zdefiniowany cel od procesu konstruowania możliwości w oparciu o dostępne zasoby, relacje i eksperymenty. W warunkach niepewności przedsiębiorca nie zawsze jest w stanie racjonalnie przewidzieć stan rynku, ale może ograniczać ryzyko poprzez kontrolowanie akceptowalnej straty, rozwijanie partnerstw i dostosowywanie działań do napływających informacji.

Podejście to stanowi wartościowe zaplecze dla coachingu przedsiębiorców, gdyż ogranicza nadmierną koncentrację na liniowym planowaniu i zakłada, że cele mogą ewoluować w toku działania. Nie oznacza to jednak, że efektuacja powinna zastępować analizę ekonomiczną czy planowanie strategiczne. Jej przydatność zależy od rodzaju przedsięwzięcia, dostępności informacji i charakteru niepewności. W działalności podlegającej precyzyjnym rygorom prawnym, finansowym lub technicznym niezbędne pozostają procedury oceny ryzyka. Wartość tego podejścia polega raczej na uzupełnieniu tradycyjnych modeli zarządzania refleksją nad możliwościami działania w sytuacjach, gdy przyszłość nie daje się wiarygodnie przewidzieć.

Jeszcze bardziej złożona jest sytuacja samozatrudnionych pozostających w ekonomicznej zależności od jednego lub kilku dominujących kontrahentów. Formalny status przedsiębiorcy nie gwarantuje rzeczywistej swobody w ustalaniu cen, godzin pracy czy sposobu świadczenia usług, ani możliwości odmowy przyjęcia zlecenia. Nie można jednak utożsamiać każdej współpracy B2B z ukrytym podporządkowaniem pracowniczym, gdyż wiele osób świadomie wybiera niezależność, dysponuje szerokim portfelem klientów i samodzielnie organizuje pracę. Profesjonalna analiza wymaga odróżnienia statusu formalnego od rzeczywistego układu zależności oraz subiektywnego doświadczenia autonomii. Rozwijanie polskiego modelu coachingu powinno zatem uwzględniać dorobek ekonomii pracy i socjologii segmentacji rynku.

Teorie rynku dualnego, związane m.in. z Peterem Doeringerem i Michaelem Piore'em, wskazują na istnienie odmiennych segmentów zatrudnienia o różnym poziomie stabilności, wynagradzania i awansu. Współczesne formy samozatrudnienia i pracy platformowej nie odpowiadają mechanicznie klasycznym modelom, lecz ich analiza wymaga podobnej uwagi poświęconej instytucjonalnym różnicom możliwości. Kompetencje potrzebne do rozwoju w stabilnym środowisku zawodowym mogą być niewystarczające dla osoby, której ograniczenia wynikają z niestabilności dochodów albo asymetrii kontraktowej. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w obliczu europejskich przemian regulacyjnych. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/2831 przewiduje rozwiązania poprawiające warunki pracy za pośrednictwem platform, w tym mechanizmy prawidłowego ustalania statusu zatrudnienia oraz przejrzystości zarządzania algorytmicznego.

W sierpniu 2026 roku polski rząd przedstawił projekt ustawy implementacyjnej UC160, a termin transpozycji dyrektywy wyznaczono na 2 grudnia 2026 roku. Projekt ten nie powinien być utożsamiany z obowiązującym prawem, a jego ostateczny kształt wymaga oceny według stanu procesu legislacyjnego.

Z perspektywy coachingu szczególnie interesująca pozostaje relacja między samoregulacją a zarządzaniem algorytmicznym.

Rozpoznanie realnej sprawczości w pracy platformowej

Pracownik platformowy może formalnie decydować o rozpoczęciu aktywności, jednak jego rzeczywiste możliwości ekonomiczne często zależą od systemów przydzielania zleceń, ocen klientów, kryteriów widoczności czy mechanizmów ustalania wynagrodzenia. Zdolność do indywidualnego planowania pozostaje w tym układzie ściśle powiązana ze znajomością reguł platformy oraz możliwością ich negocjowania lub kwestionowania. Coaching koncentrujący się wyłącznie na odporności psychicznej i produktywności mógłby pominąć zasadnicze determinanty sytuacji. Niezbędne jest zatem zachowanie równowagi interpretacyjnej. Nie każdy system algorytmiczny prowadzi bowiem do ograniczenia autonomii, podobnie jak nie każda elastyczna forma pracy wiąże się z nieuzasadnionym ryzykiem. Technologie mogą przecież zwiększać dostęp do klientów, obniżać koszty koordynacji i ułatwiać rozwój niezależnej działalności. Rzetelna ocena wymaga analizy mechanizmów kontroli, przejrzystości reguł oraz realnych możliwości negocjacyjnych uczestników. Zadaniem coachingu nie jest rozstrzyganie sporów prawnych dotyczących statusu zatrudnienia, lecz wspieranie klienta w trafnym rozpoznaniu zakresu własnej sprawczości i wskazywanie granic, za którymi niezbędna staje się pomoc specjalistów.

Unikanie stereotypów narodowych na rzecz rzetelnej psychologii międzykulturowej

Rozważania nad kulturową odmiennością polskiego i amerykańskiego coachingu wymagają ostrożnego korzystania z dorobku psychologii międzykulturowej. Kluczowy pozostaje tu spór o zakres uniwersalności procesów psychologicznych oraz stopień ich zróżnicowania kulturowego. W klasycznych badaniach porównawczych akcentowano różnice między orientacjami indywidualistycznymi a kolektywistycznymi, dystans władzy oraz sposoby regulowania niepewności. Modele Geerta Hofstedego czy Harry'ego Triandisa odegrały istotną rolę w rozwoju tej dziedziny, jednak ich praktyczne zastosowanie wymaga uwzględnienia ograniczeń związanych z agregowaniem danych na poziomie społeczeństw i organizacji. Najważniejsze zastrzeżenie dotyczy błędu ekologicznego, który występuje wtedy, gdy zależności zaobserwowane na poziomie zbiorowości zostają bez wystarczającego uzasadnienia przeniesione na poziom jednostki. Nawet jeśli dane społeczeństwo charakteryzuje się przeciętnie wyższym poziomem określonej orientacji kulturowej, nie oznacza to, że każda należąca do niego osoba posiada odpowiadające jej właściwości psychologiczne. Zróżnicowanie wewnątrzgrupowe bywa znaczne, a doświadczenia jednostki kształtują wykształcenie, środowisko zawodowe, historia migracyjna i indywidualne relacje. W

kontekście coachingu oznacza to, że nie można zakładać, iż polski klient jest z natury mniej samodzielny, bardziej nieufny albo silniej podporządkowany autorytetowi niż klient amerykański.

Można natomiast badać, czy określone metody komunikacji, kontraktowania i definiowania celów przynoszą odmienne rezultaty w różnych środowiskach kulturowych. Wymaga to oddzielenia hipotez dotyczących norm społecznych od empirycznych ustaleń odnoszących się do konkretnych populacji. Szczególnego znaczenia nabiera tutaj teoria niezależnego i współzależnego konstruowania Ja, rozwijana przez Hazel Markus i Shinobu Kitayamę.

Koncepcja ta wskazuje, że w różnych środowiskach kulturowych odmienne znaczenie może posiadać osobista odrębność, realizacja indywidualnych preferencji oraz utrzymywanie relacji i zobowiązań społecznych. Nie należy interpretować tych orientacji jako wzajemnie wykluczających się ani przypisywać ich całym narodom. Jednostka może cenić osobistą autonomię i zarazem silnie identyfikować się ze wspólnotą, a znaczenie poszczególnych orientacji może zmieniać się zależnie od sytuacji. Z punktu widzenia teorii samostanowienia kluczowe pozostaje odróżnienie autonomii od niezależności. Autonomia oznacza doświadczanie działania jako zgodnego z akceptowanymi wartościami i intencjami, a nie konieczność podejmowania decyzji bez udziału innych osób. Człowiek może autonomicznie przyjąć zobowiązania wobec rodziny, wspólnoty lub organizacji, jeśli identyfikuje się z ich sensem. Może również działać formalnie niezależnie, lecz pod wpływem silnego wewnętrznego przymusu wynikającego z potrzeby uznania. To rozróżnienie pozwala uniknąć błędu, w którym amerykańskie wzorce indywidualnej samodzielności stają się jedyną miarą dojrzałości psychologicznej.

Ważną konsekwencją jest możliwość redefiniowania treści celów rozwojowych. W klasycznym coachingu kariery szczególną rolę odgrywają awans, wzrost wynagrodzenia, rozwój marki osobistej i samodzielność zawodowa. Dla części klientów równie istotne mogą być stabilność życia rodzinnego, możliwość uczestniczenia w lokalnej wspólnocie, bezpieczeństwo zdrowotne, zachowanie relacji międzypokoleniowych albo działalność społeczna.

Żadna z tych orientacji nie powinna być uznawana za z definicji bardziej dojrzałą. Profesjonalny proces powinien umożliwiać rozpoznawanie ich indywidualnego znaczenia, wzajemnych konfliktów oraz konsekwencji wyboru. Należy jednak przedstawić najmocniejszy kontrargument wobec postulatu tworzenia odrębnego polskiego modelu.

Znaczna część teorii wykorzystywanych w coachingu odnosi się do procesów psychologicznych badanych w wielu populacjach, a ich mechanizmy nie są specyficzne dla jednego kraju. Tworzenie odrębnych modeli narodowych może prowadzić do niepotrzebnej fragmentacji wiedzy, zmniejszania porównywalności rezultatów oraz usprawiedliwiania stosowania metod o słabszej

podstawie dowodowej. Mogłoby to również prowadzić do utrwalania stereotypów kulturowych pod pozorem naukowego dostosowania. Argument ten posiada znaczną siłę i powinien zostać uwzględniony przy projektowaniu polskiego modelu. Rozwiązaniem nie jest odrzucanie międzynarodowej wiedzy ani tworzenie konkurencyjnej psychologii człowieka, lecz prowadzenie badań nad trafnością zewnętrzną istniejących teorii i metod. Polska psychologia coachingu mogłaby rozwijać własną tożsamość przede wszystkim poprzez badanie moderatorów skuteczności, dostosowywanie sposobu organizowania procesów oraz konstruowanie kryteriów sukcesu odpowiadających rzeczywistym potrzebom społecznym. Różnice kulturowe stanowiłyby wówczas hipotezy badawcze, a nie uzasadnienie dowolnego odchodzenia od standardów naukowych.

Konieczność dostosowania metod coachingu do rzeczywistych kompetencji i potrzeb dorosłych

Kluczowym wymiarem rozwoju polskiego coachingu jest analiza stanu kompetencji dorosłych oraz dostępności możliwości ich aktualizowania. Przemiany technologiczne, starzenie się społeczeństwa, rozwój sztucznej inteligencji i ewolucja organizacji pracy sprawiają, że uczenie się przez całe życie zyskuje na znaczeniu. Nie oznacza to jednak, że odpowiedzialność za ten proces może być bezwarunkowo przenoszona na pojedynczego człowieka. Możliwość uczestniczenia w edukacji jest bowiem ściśle uzależniona od czasu, zasobów finansowych, wcześniejszego przygotowania, dostępności instytucji oraz organizacji pracy i obowiązków rodzinnych.

W badaniu OECD Survey of Adult Skills 2023, przeprowadzonym w Polsce w latach 2022–2023, analizowano kompetencje osób w wieku 16–65 lat w zakresie rozumienia tekstu, rozumowania matematycznego i adaptacyjnego rozwiązywania problemów. Wyniki wskazują na istotne wyzwania: aż 39% badanych osiągnęło poziom pierwszy lub niższy w zakresie rozumienia tekstu, podczas gdy średnia OECD wynosi 26%. Należy jednak sformułować istotne zastrzeżenie metodologiczne – OECD wskazała na problemy z jakością danych znacznej części polskiej próby, w tym na nietypowe wzorce odpowiedzi. Wyniki te wymagają zatem większej ostrożności interpretacyjnej niż analogiczne dane z wielu pozostałych krajów i nie powinny służyć formułowaniu kategorycznych ocen zdolności poznawczych polskiego społeczeństwa. Dla psychologii coachingu znaczenie tych badań wynika przede wszystkim z konieczności dopasowania metod do rzeczywistych kompetencji i potrzeb uczestników. Proces oparty na rozbudowanych formularzach, abstrakcyjnym języku i samodzielnej analizie dużych ilości informacji może być odpowiedni dla części klientów, lecz nie gwarantuje dostępności wszystkim zainteresowanym. Zwiększanie inkluzywności nie polega na obniżaniu poziomu merytorycznego, lecz wymaga

świadomego projektowania komunikacji, sposobu przekazywania informacji i organizacji doświadczeń uczenia się.

Warto w tym miejscu odwołać się do pedagogiki dorosłych i teorii andragogicznych, zwłaszcza do dorobku Malcolma Knowlesa, Davida Kolba, Jacka Mezirowa oraz wcześniej omawianych koncepcji Deweya i Schöna. Knowles podkreślał znaczenie doświadczeń osoby dorosłej, jej gotowości do nauki i potrzeby rozumienia sensu podejmowanych działań. Mezirow z kolei rozwijał teorię uczenia się transformacyjnego, wskazując na możliwość krytycznej rewizji ram odniesienia, za pomocą których jednostka interpretuje doświadczenia. W tej perspektywie uczenie się nie ogranicza się do nabywania nowych umiejętności, lecz może obejmować zmianę fundamentalnych założeń dotyczących siebie, innych ludzi i świata społecznego. Wykorzystanie tej tradycji w polskim coachingu powinno uwzględniać różnicę między uczeniem się adaptacyjnym a emancypacyjnym. Pierwsze pozwala skuteczniej funkcjonować w istniejących warunkach, drugie zaś może prowadzić do krytycznej oceny samych tych warunków oraz sposobu ich uzasadniania.

Rozwój tożsamości w ramach konstytucyjnych ram godności i wolności

Osoba ucząca się nowej technologii rozwija kompetencje adaptacyjne, lecz może potrzebować refleksji nad zmianą swojej roli zawodowej, zasadami odpowiedzialności oraz sposobem uczestniczenia w organizacji. Rozwój nie jest w tym ujęciu prostą aktualizacją kwalifikacji, lecz obejmuje także rekonstrukcję tożsamości. Ważną inspirację stanowi tu pedagogika krytyczna Paula Freirego, który analizował relację między edukacją a świadomością społeczną i możliwością współdecydowania o kształcie rzeczywistości. Choć koncepcje te powstały w odmiennym kontekście historycznym i nie mogą być mechanicznie utożsamiane ze współczesnym coachingiem, pozwalają sformułować istotne rozróżnienie między edukacją traktującą człowieka jako odbiorcę gotowych treści a procesem wspierającym zdolność samodzielnego rozpoznawania problemów, formułowania interpretacji i podejmowania działania. Zestawienie myśli Knowlesa, Mezirowa, Freirego i Radlińskiej pozwala autorowi książki przedstawić bardziej rozbudowane rozumienie procesu coachingowego. Klient wnosi wcześniejsze doświadczenia i wiedzę praktyczną, które powinny stanowić punkt wyjścia do pracy. Jego trudności mogą wymagać nabycia nowych kompetencji, ale również rewizji dotychczasowych założeń oraz rozpoznania społecznych warunków działania. Profesjonalista powinien wspierać samodzielne uczenie się, unikając przy tym narzucania klientowi własnego sposobu interpretowania jego położenia społecznego.

Szczególną podstawę normatywną dla refleksji nad polskim modelem coachingu stanowi Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku. Nie jest ona kodeksem etyki coachingu ani aktem bezpośrednio określającym metody wspierania rozwoju, lecz wyznacza podstawowe zasady porządku prawnego, w którym funkcjonują jednostki, przedsiębiorstwa, organizacje zawodowe i instytucje publiczne. Zasady te mogą stanowić ważny punkt odniesienia dla normatywnej oceny profesjonalnych interwencji, zwłaszcza gdy dotyczą wolności działania, godności osoby, równości, pracy i współpracy społecznej. Art. 20 Konstytucji wskazuje społeczną gospodarkę rynkową, opartą na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych, jako podstawę ustroju gospodarczego. Art. 24 ustanawia ochronę pracy, natomiast art. 30 przyznaje przyrodzonej i niezbywalnej godności człowieka status źródła jego wolności i praw. Art. 32 formułuje zasadę równości wobec prawa i zakaz dyskryminacji, a art. 65 i 66 odnoszą się między innymi do wolności wyboru zawodu i miejsca pracy oraz prawa do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Przepisy te mają własne znaczenie prawne, którego nie należy redukować do ogólnych deklaracji aksjologicznych.

Z punktu widzenia filozofii społecznej szczególnie interesujące pozostaje współwystępowanie wolności gospodarczej, ochrony pracy i zasady solidarności. Polski porządek konstytucyjny nie opiera się wyłącznie na maksymalizacji swobody indywidualnej ani na bezwarunkowym podporządkowaniu gospodarki celom zbiorowym. Zakłada on współistnienie różnych wartości, których urzeczywistnianie wymaga odpowiedniego kształtowania instytucji i rozstrzygania konfliktów. Nie oznacza to jednak, że konstytucyjna formuła społecznej gospodarki rynkowej przesądza o jednej konkretnej doktrynie gospodarczej.

Godność osoby jako granica ekonomizacji coachingu

Stanowi to normatywne uzasadnienie traktowania pracy nie tylko jako czynnika produkcji, lecz również jako obszaru ochrony ludzkiej godności i praw. Coaching organizacyjny nie powinien być zatem rozumiany wyłącznie jako instrument zwiększania efektywności kapitału ludzkiego. Pojęcie kapitału ludzkiego, rozwijane między innymi przez Gary'ego Beckera i Theodore'a Schultza, posiada znaczną wartość analityczną w wyjaśnianiu inwestycji w edukację i kompetencje, jednak nie wyczerpuje ono normatywnego znaczenia osoby. Człowiek może być traktowany jako posiadacz zasobów wiedzy i umiejętności, ale nie powinien zostać zredukowany do ekonomicznej wartości tych zasobów. Właśnie dlatego konstytucyjna aksjologia godności może pełnić funkcję krytycznego punktu odniesienia wobec modeli coachingu koncentrujących się przede wszystkim na produktywności.

Argumentację tę można rozwinąć, odwołując się do filozofii osoby Karola Wojtyły, zwłaszcza jego refleksji nad relacją między działaniem, samostanowieniem a odpowiedzialnością. W „Osobie i czynie" Wojtyła analizował człowieka jako podmiot, który nie tylko wykonuje określone działania, lecz również współkształtuje siebie poprzez sposób ich podejmowania. Koncepcji tej nie należy przedstawiać jako psychologicznej teorii skuteczności interwencji; jej znaczenie dla coachingu polega raczej na pogłębieniu pojęcia sprawczości o wymiar moralny. W tym ujęciu osoba nie jest jedynie wykonawcą czynności prowadzących do celu, lecz podmiotem ponoszącym odpowiedzialność za ich sens i konsekwencje.

Odmienne, lecz komplementarne zagadnienia podejmował Józef Tischner, szczególnie w swojej refleksji nad etyką solidarności, pracą i relacjami międzyludzkimi. Jego filozofia wskazywała na znaczenie spotkania, odpowiedzialności i rozpoznawania drugiego człowieka jako podmiotu posiadającego własną godność. Dla coachingu stanowi to inspirację do budowy modelu, w którym profesjonalny rozwój nie polega wyłącznie na doskonaleniu indywidualnych umiejętności, ale uwzględnia również jakość relacji i moralne znaczenie sposobu wykorzystywania własnych kompetencji. Nie oznacza to jednak konieczności podporządkowania polskiego coachingu jednej tradycji filozoficznej, religijnej lub światopoglądowej, gdyż konstytucyjna ochrona godności i wolności dotyczy wszystkich osób, niezależnie od ich przekonań.

Polskie zaplecze filozoficzne obejmuje różnorodne tradycje humanizmu, personalizmu, liberalizmu, etyki społecznej i refleksji krytycznej. Jego wartość dla psychologii coachingu polega na możliwości prowadzenia pluralistycznego dialogu nad znaczeniem dobrego życia, autonomii, odpowiedzialności i sprawiedliwości, bez narzucania klientowi jednej doktryny moralnej. Z perspektywy profesjonalnej kluczowa pozostaje różnica między aksjologicznym uzasadnieniem standardów a światopoglądowym kierowaniem klientem. Coach może respektować godność, wolność i odpowiedzialność jako zasady własnego działania, ale nie uzyskuje przez to uprawnienia do definiowania indywidualnej hierarchii wartości osoby. Właściwym zadaniem staje się tworzenie warunków umożliwiających klientowi samodzielną refleksję, przy jednoczesnym poszanowaniu norm prawnych oraz praw innych uczestników życia społecznego.

Koncepcja społecznej gospodarki rynkowej prowadzi do kolejnego zagadnienia, które w dominujących modelach coachingu indywidualnego zajmuje stosunkowo niewiele miejsca. Dotyczy ono relacji między osobistą sprawczością a zdolnością uczestniczenia w instytucjach reprezentacji interesów, konsultacji i negocjacji społecznych. Człowiek funkcjonujący w organizacji może rozwijać kompetencje komunikacyjne, asertywność i umiejętność negocjowania celów, ale zakres skuteczności tych narzędzi pozostaje zależny od instytucjonalnych zasad uczestnictwa. W pewnych warunkach indywidualna rozmowa z przełożonym może wystarczyć do rozwiązania problemu, w

innych konieczne są procedury zbiorowe, regulacje prawne albo zmiana organizacji pracy. W perspektywie socjologii pracy istotne jest zatem odróżnienie negocjacji interpersonalnej od rokowań zbiorowych: pierwsza dotyczy relacji pomiędzy konkretnymi osobami, druga obejmuje instytucjonalnie zorganizowane procesy reprezentowania interesów zbiorowych.

Coaching może wspierać rozwijanie kompetencji komunikacyjnych i rozwiązywania konfliktów, lecz nie powinien być przedstawiany jako substytut prawnie przewidzianych mechanizmów reprezentacji pracowniczej. Zdolność jednostki do negocjowania warunków pracy nie usuwa bowiem automatycznie asymetrii występującej pomiędzy nią a większą organizacją dysponującą kapitałem i uprawnieniami decyzyjnymi.

Rozwój kompetencji dialogicznych i współpracy zbiorowej

Analiza ta prowadzi do teorii działania zbiorowego Mancura Olsona, który badał trudności w organizowaniu współpracy w sytuacjach, gdy korzyści są rozproszone, a koszty uczestnictwa obciążają jednostkę. Z tej perspektywy samo istnienie wspólnego interesu nie gwarantuje automatycznego powstania skutecznych instytucji reprezentacji. Rozwój kompetencji społecznych powinien zatem obejmować umiejętność rozpoznawania problemów koordynacyjnych, budowanie zaufania oraz tworzenie reguł wspólnego działania. Umiejętności te są kluczowe zarówno dla przedsiębiorców organizujących współpracę gospodarczą, jak i pracowników uczestniczących w negocjacjach dotyczących warunków zatrudnienia. Komplementarną perspektywę oferuje Elinor Ostrom; jej badania nad instytucjami zbiorowego zarządzania dowodzą, że uczestnicy potrafią wypracować trwałe mechanizmy współpracy, o ile dysponują odpowiednimi regułami, dostępem do informacji i narzędziami rozwiązywania konfliktów. Przeniesienie tych wniosków na grunt coachingu wymaga ostrożności, gdyż nie każda organizacja pracy przypomina wspólnotę zarządzającą zasobem. Dorobek Ostrom pozwala jednak pogłębić refleksję nad partycypacją, odpowiedzialnością za wspólne reguły oraz zdolnością do zbiorowego rozwiązywania problemów.

W polskim systemie kluczową rolę odgrywają instytucje dialogu społecznego, takie jak Rada Dialogu Społecznego oraz rady wojewódzkie. Ich znaczenie nie polega na bezpośrednim świadczeniu usług coachingowych, lecz na tworzeniu formalnych ram uzgadniania stanowisk pomiędzy przedstawicielami pracowników, pracodawców i władz publicznych. Kompetencje negocjacyjne, zdolność rozpoznawania konfliktów interesów, argumentowania i poszukiwania kompromisu mogą być przedmiotem profesjonalnego wsparcia, a ich zastosowanie wykracza poza

sferę indywidualnej kariery zawodowej. W tym kontekście coaching można powiązać z teorią deliberacji i racjonalności komunikacyjnej Jürgena Habermasa.

Proces negocjowania stanowisk nie powinien być utożsamiany wyłącznie z techniką maksymalizacji własnej korzyści. Może on obejmować publiczne uzasadnianie roszczeń, uznanie racji innych uczestników i poszukiwanie rozwiązań o szerszej legitymizacji. W rzeczywistych stosunkach gospodarczych występują jednak asymetrie władzy i zasobów, dlatego ideał całkowicie wolnej od przymusu komunikacji pozostaje przede wszystkim normatywnym punktem odniesienia. Może on służyć jako miernik jakości procesów konsultacyjnych i negocjacyjnych. Tak rozumiany rozwój kompetencji dialogicznych ma znaczenie zarówno ekonomiczne, jak i obywatelskie. Człowiek zdolny do argumentacji, rozpoznawania interesów i budowania współpracy nie tylko zwiększa własną sprawczość, ale może również uczestniczyć w kształtowaniu bardziej odpowiedzialnych instytucji. W takim ujęciu coaching nie staje się działalnością polityczną ani lobbingową, lecz wspiera kompetencje niezbędne do świadomego uczestniczenia w różnych formach życia społecznego.

Wpływ uwarunkowań regionalnych i wspólnot praktyki na rozwój kompetencji

Istotnym elementem polskiej odrębności pozostaje zróżnicowanie regionalne. Historia gospodarcza, struktura przedsiębiorstw, dostępność instytucji edukacyjnych, poziom urbanizacji i dominujące sektory działalności tworzą odmienne warunki rozwoju zawodowego. Modele coachingowe projektowane dla środowisk wielkomiejskich mogą nie odpowiadać potrzebom osób funkcjonujących na lokalnych rynkach pracy, podobnie jak praktyki rozwijane w dużych organizacjach technologicznych nie zawsze są użyteczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych czy gospodarstwach rodzinnych.

W teorii rozwoju regionalnego kluczowe są koncepcje kapitału terytorialnego, systemów innowacji i regionalnych sieci współpracy. Michael Porter analizował znaczenie klastrów gospodarczych, natomiast badacze regionalnych systemów innowacji wskazywali na rolę relacji między przedsiębiorstwami, uczelniami, instytucjami publicznymi i organizacjami otoczenia biznesu. Rozwój kompetencji jednostki zależy zatem od jakości lokalnego ekosystemu, gdyż dostęp do wiedzy, współpracy i możliwości wykorzystania umiejętności jest przestrzennie zróżnicowany. W odniesieniu do Wielkopolski interesujące pozostaje historyczne znaczenie pracy organicznej, przedsiębiorczości i instytucji współdziałania gospodarczego. Nie należy jednak traktować regionalnych tradycji jako dowodu współczesnej przewagi psychologicznej mieszkańców. Stanowią

one raczej materiał dla badań nad trwałością instytucji, sposobami organizowania współpracy i lokalnymi zasobami społecznymi. Model coachingowy rozwijany w takim środowisku mógłby koncentrować się nie tylko na indywidualnych kompetencjach menedżerskich, lecz również na tworzeniu sieci współpracy, transferze wiedzy pomiędzy pokoleniami przedsiębiorców oraz zdolności uczestniczenia w regionalnych procesach rozwoju. Istotna staje się tu relacja między wiedzą jawną a ukrytą; Michael Polanyi wskazywał bowiem na znaczenie wiedzy, której człowiek nie zawsze potrafi w pełni wyrazić w postaci formalnych reguł.

W organizacjach gospodarczych część kompetencji rozwija się poprzez praktykę, obserwację, współdziałanie i uczestnictwo w określonych środowiskach zawodowych. Coaching oraz mentoring mogą wspierać refleksyjne wykorzystywanie takiej wiedzy, lecz nie powinny zastępować doświadczenia praktycznego abstrakcyjnymi modelami. Warto zatem zestawić coaching z teorią wspólnot praktyki Jeana Lave'a i Etienne'a Wengera. Uczenie się można w niej rozumieć jako proces uczestniczenia w społecznie zorganizowanej działalności, w której człowiek stopniowo zdobywa kompetencje i tożsamość uczestnika określonej praktyki zawodowej. Coaching mógłby wspierać refleksję nad takim uczestnictwem, pomagać w rozpoznawaniu barier i rozwijać kompetencje samoregulacyjne, ale nie zastąpi samego procesu społecznego uczenia się.

Polski model coachingu jako interdyscyplinarny program badawczy

Regionalizacja nie powinna jednak prowadzić do tworzenia odrębnych, zamkniętych standardów jakości. Podstawowe wymagania etyczne, metodologiczne i kompetencyjne muszą pozostać spójne, niezależnie od miejsca świadczenia usługi. Zróżnicowaniu mogą natomiast podlegać sposoby organizacji procesu, charakter analizowanych problemów, język komunikacji czy rodzaj współpracy z lokalnymi instytucjami. Jest to kluczowa różnica między standaryzacją jakości a standaryzacją wszystkich metod – jej nierozpoznanie mogłoby istotnie ograniczyć skuteczność polskiego modelu.

Przeprowadzone rozważania pozwalają zrekonstruować właściwości modelu, który mógłby stanowić samodzielny wkład polskiej psychologii coachingu do międzynarodowej debaty naukowej. Nie powinien on przyjmować postaci zamkniętej szkoły metodologicznej ani zbioru technik przedstawianych jako specyficzne dla danej narodowości. Bardziej uzasadnione jest rozumienie go jako programu badawczego i profesjonalnego, którego zasadniczą cechą byłaby zdolność łączenia procesów psychologicznych z analizą rzeczywistych warunków społecznych, ekonomicznych i instytucjonalnych.

Na poziomie antropologicznym model taki powinien postrzegać człowieka jako podmiot poznający, przeżywający i działający, który zawsze pozostaje w relacjach współzależności. Nie oznacza to negowania indywidualnej odpowiedzialności, lecz odrzucenie redukowania sprawczości do samego aktu woli. Człowiek może formułować wartościowe cele, jednak zdolność ich realizacji zależy od kompetencji, zasobów, zdrowia, relacji i struktury dostępnych możliwości. Coaching powinien zatem wspierać zarówno refleksję nad zamierzeniami, jak i realistyczne rozpoznawanie warunków ich urzeczywistniania.

Na poziomie psychologicznym fundamentem powinny być empirycznie uzasadnione teorie motywacji, samoregulacji, uczenia się, emocji i relacji społecznych. Szczególne znaczenie ma tu integracja teorii samostanowienia Deciego i Ryana, poczucia skuteczności Bandury, teorii celów Locke'a i Lathama oraz współczesnych badań nad regulacją emocji i elastycznością psychologiczną. Integracja ta nie może jednak oznaczać bezkrytycznego łączenia pojęć; konieczne jest rozpoznawanie odmiennych poziomów wyjaśniania, badanie mechanizmów zmiany oraz odróżnianie hipotez od potwierdzonych zależności.

Na poziomie społecznym kluczowe staje się rozpoznawanie zasobów środowiskowych, relacji władzy, nierówności i mechanizmów współpracy. Inspiracje pedagogiką społeczną Radlińskiej, socjologią Znanieckiego, teorią kapitałów Bourdieu oraz podejściem możliwości Sena pozwalają wyjść poza interpretowanie wszystkich trudności jako problemów indywidualnych. Nie należy przy tym zastępować psychologicznej diagnozy ogólną analizą społeczną – konieczne jest ustalenie, które czynniki rzeczywiście wpływają na konkretny problem i jaki zakres interwencji pozostaje profesjonalnie uzasadniony.

Na poziomie instytucjonalnym model powinien uwzględniać strukturę polskiego rynku pracy, znaczenie mikroprzedsiębiorstw, różnorodność form zatrudnienia oraz konstytucyjne i ustawowe zasady ochrony praw. Szczególnie ważne jest odróżnienie osobistego poczucia autonomii od rzeczywistego zakresu decyzji możliwych do podjęcia. Człowiek może doświadczać wysokiej motywacji, a funkcjonować w warunkach silnej zależności kontraktowej. Może także posiadać formalną niezależność, lecz nie dysponować kompetencjami potrzebnymi do odpowiedzialnego zarządzania własnym działaniem. Model musi umieć rozpoznawać obie te sytuacje.

Na poziomie aksjologicznym zasadniczymi punktami odniesienia pozostają godność, wolność, odpowiedzialność, solidarność i sprawiedliwość. Ponieważ pojęcia te nie mają jednakowego znaczenia we wszystkich tradycjach filozoficznych, ich praktyczne zastosowanie wymaga przejrzystego uzasadnienia. Godność chroni osobę przed redukowaniem jej do narzędzia realizacji cudzych celów, wolność odnosi się do możliwości samostanowienia, odpowiedzialność obejmuje konsekwencje własnych działań, solidarność wskazuje na znaczenie współzależności, a

sprawiedliwość wymaga rozpoznawania sposobu dystrybucji możliwości i obciążeń. Szczególnie interesujące pozostaje zestawienie tego programu z teorią możliwości Amartyi Sena.

Konieczność empirycznej weryfikacji kontekstowego modelu coachingu

W takim ujęciu rozwój nie polega wyłącznie na zwiększaniu zakresu posiadanych zasobów ani na poprawie subiektywnego samopoczucia, lecz na poszerzaniu rzeczywistych możliwości prowadzenia życia uznawanego przez człowieka za wartościowe. Coaching mógłby wspierać tak rozumiany rozwój poprzez rozwijanie kompetencji w zakresie rozpoznawania alternatyw, podejmowania decyzji, korzystania z zasobów oraz współtworzenia warunków działania. Nie może on jednak zastępować odpowiedzialności instytucji publicznych ani organizacji gospodarczych za społeczne warunki funkcjonowania ludzi. Naukowa wiarygodność proponowanego przez autora modelu wymagałaby stworzenia programu badawczego, który pozwoliłby ocenić, czy kontekstualizacja rzeczywiście poprawia skuteczność interwencji.

Samo odwołanie się do polskich tradycji społecznych i konstytucyjnej aksjologii nie stanowi dowodu wyższości określonej praktyki. Konieczne jest formułowanie hipotez możliwych do empirycznego sprawdzenia oraz porównywanie rezultatów z metodami już stosowanymi w coachingu. Jedną z podstawowych hipotez mogłoby być przypuszczenie, że interwencje uwzględniające społeczne i instytucjonalne warunki działania przynoszą bardziej trwałe rezultaty w populacjach charakteryzujących się istotnymi ograniczeniami zasobów niż te skoncentrowane wyłącznie na indywidualnych przekonaniach i motywacji. Hipoteza ta wymagałaby jednak precyzyjnego określenia rodzaju problemów, sposobu operacjonalizacji ograniczeń oraz kryteriów sukcesu. Autor zauważa, że nie można zakładać, iż większa liczba analizowanych czynników automatycznie prowadzi do wyższej skuteczności; nadmierna złożoność procesu może bowiem zwiększać koszty, obniżać jego przejrzystość i utrudniać podejmowanie decyzji. Kolejna hipoteza mogłaby dotyczyć znaczenia autonomii rozwojowej. Można badać, czy procesy coachingowe, w których klient posiada rzeczywistą możliwość negocjowania celów, wyboru metod i korygowania kierunku pracy, prowadzą do większej trwałości rezultatów niż programy podporządkowane zewnętrznie ustalonym wskaźnikom.

Badania powinny uwzględniać rozróżnienie między deklarowaną autonomią a rzeczywistym zakresem wyboru, ponieważ sama obecność niedyrektywnego języka nie gwarantuje braku presji. Szczególnie interesujące byłoby badanie relacji między zaufaniem a skutecznością interwencji. Można analizować, czy przejrzystość kontraktu, jasno określona poufność i udział klienta w

ustalaniu zasad procesu wpływają na jakość przymierza roboczego oraz gotowość do podejmowania trudnych tematów. Konieczne byłoby jednak rozpoznawanie zmiennych zakłócających – osoby bardziej ufne mogą częściej wybierać określonych profesjonalistów i odmiennie reagować na proponowane metody. Weryfikacja wymagałaby zatem projektów badawczych pozwalających odróżnić efekt interwencji od wcześniejszych właściwości uczestników.

W badaniach porównawczych szczególne znaczenie posiadałaby równoważność pomiarowa. Jeżeli polska i amerykańska populacja uzyskują odmienne wyniki w określonej skali motywacji lub autonomii, nie można automatycznie uznawać, że różnica ta odzwierciedla rzeczywiste właściwości psychologiczne. Możliwe jest bowiem odmienne rozumienie pytań, różny sposób wykorzystywania kategorii odpowiedzi albo kulturowo uwarunkowana skłonność do określonego rodzaju samoopisu. Konieczne pozostaje zatem badanie inwariancji pomiarowej oraz właściwości psychometrycznych narzędzi w konkretnych populacjach.

Program badawczy powinien również uwzględniać różne poziomy analizy. Rezultaty jednostkowe mogą obejmować kompetencje, dobrostan, samoregulację i poczucie sprawczości. Na poziomie zespołowym można badać jakość komunikacji, współpracy i bezpieczeństwa psychologicznego, natomiast na poziomie organizacyjnym – trwałość zmian, sposób wykorzystywania kompetencji oraz ich konsekwencje dla funkcjonowania instytucji. Nie należy jednak utożsamiać poprawy indywidualnego samopoczucia z dowodem korzystnej zmiany organizacyjnej ani wzrostu wydajności zespołu z automatycznym wzrostem dobrostanu jego członków. Właściwa ewaluacja wymagałaby uwzględnienia długookresowych następstw interwencji. Bezpośrednio po zakończeniu coachingu klient może doświadczać zwiększonej motywacji i zadowolenia, lecz nie przesądza to o trwałości zmiany.

Przydatne byłyby obserwacje prowadzone po kilku miesiącach, a w określonych projektach również po roku lub dłużej, z uwzględnieniem zmian środowiskowych i możliwości występowania niezamierzonych konsekwencji. Badania powinny obejmować także efekty niekorzystne, gdyż pomijanie szkód prowadziłoby do zawyżania oceny użyteczności interwencji. Z perspektywy organizacji nauki szczególnie ważne pozostaje rozwijanie współpracy między uczelniami, instytucjami rynku pracy, przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi.

Standardy i metodyka polskiego programu badawczego

Każde z tych środowisk dysponuje innym rodzajem wiedzy. Badacze wnoszą kompetencje metodologiczne, profesjonaliści doświadczenie interwencyjne, przedsiębiorstwa informacje o

rzeczywistych warunkach pracy, a organizacje społeczne wiedzę o potrzebach i barierach grup słabiej reprezentowanych na rynku usług rozwojowych.

Współpraca ta wymaga jednak jasnych zasad niezależności badawczej, ochrony danych oraz oddzielenia interesów komercyjnych od procesu weryfikacji naukowej. Kluczowa jest tutaj przejrzystość publikowania wyników: programy coachingowe przynoszące korzystne rezultaty powinny podlegać krytycznej ocenie, natomiast wyniki niespełniające oczekiwań nie mogą być ukrywane. Współczesna metodologia nauk społecznych podkreśla znaczenie prerejestracji badań, udostępniania metod analitycznych, oceny ryzyka stronniczości oraz replikacji. Wdrażanie tych praktyk w polskiej psychologii coachingu mogłoby zwiększyć jej wiarygodność i ograniczyć wpływ komercyjnych obietnic niemających dostatecznej podstawy dowodowej.

Równie istotna pozostaje potrzeba rozwijania badań jakościowych. Wywiady pogłębione, analiza przypadków, badania etnograficzne i obserwacja organizacyjna pozwalają zgłębić doświadczenia klientów, mechanizmy relacyjne oraz sposoby interpretowania zmiany. Choć nie zastępują one eksperymentalnej oceny skuteczności, umożliwiają rozpoznanie procesów trudnych do uchwycenia za pomocą samych standaryzowanych kwestionariuszy. Właściwa integracja metod ilościowych i jakościowych stanowiłaby zatem ważny element polskiego programu badawczego. Zrekonstruowany przez autora model polskiego coachingu opiera się na założeniu, że rozwój człowieka należy badać jako proces zachodzący na przecięciu biologii, psychologii, kultury, gospodarki i instytucji.

Nie oznacza to konieczności tworzenia nowej, wszechobejmującej teorii wyjaśniającej wszystkie ludzkie zachowania. Bardziej uzasadnione wydaje się budowanie programu naukowego zdolnego do identyfikowania poziomów analizy, rozpoznawania mechanizmów przyczynowych i formułowania warunkowych twierdzeń dotyczących skuteczności interwencji.

Samodzielność polskiego coachingu nie powinna być zatem utożsamiana z izolacją od dorobku światowego. Jego wartość wynikałaby raczej ze zdolności do krytycznego wykorzystywania międzynarodowych teorii, ich empirycznej weryfikacji w nowych środowiskach oraz rozwijania problematyki niedostatecznie obecnej w dominujących programach badawczych. Szczególne miejsce mogłyby tu zajmować relacje pomiędzy autonomią a zależnością ekonomiczną, indywidualną odpowiedzialnością a strukturą możliwości, rozwojem kompetencji a jakością instytucji oraz efektywnością zawodową a godnością człowieka.

Polski coaching jako naukowo odpowiedzialna praktyka wspierania podmiotowości

Tak określona orientacja pozostaje zgodna z zasadniczą logiką rozwoju nauki, w której nowe programy badawcze powstają nie tylko poprzez odkrywanie nieznanych zjawisk, lecz również przez ponowną analizę istniejących teorii w odmiennych warunkach. Wiedza naukowa rozwija się dzięki zdolności przekraczania pierwotnych ograniczeń empirycznych, ujawniania nieprzewidzianych mechanizmów i konfrontowania twierdzeń z nowymi danymi.

Polska psychologia coachingu mogłaby wnieść własny wkład właśnie poprzez rozpoznawanie tych uwarunkowań rozwoju, które pozostawały niedostatecznie uwzględnione w modelach powstających przede wszystkim w środowiskach dużych organizacji i wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Ważne jest jednak zachowanie świadomości, że postulowana odrębność jest projektem normatywno-badawczym, a nie potwierdzonym faktem naukowym. Jej uzasadnienie powinno wynikać z jakości podejmowanych problemów, metodologicznej rzetelności i zdolności wyjaśniania rzeczywistych zjawisk. Samo odwołanie się do polskiej tradycji społecznej lub odmienności historycznej nie daje podstaw do uznania określonego modelu za skuteczniejszy. Konieczna pozostaje gotowość do korygowania założeń, również wtedy, gdy wyniki nie potwierdzają pierwotnych oczekiwań.

Z perspektywy filozofii nauki można przyjąć, że przyszłość polskiego coachingu powinna opierać się na krytycznym realizmie, pluralizmie wyjaśniającym i odpowiedzialności aksjologicznej. Krytyczny realizm umożliwia uznanie istnienia rzeczywistych mechanizmów psychologicznych i społecznych, nawet jeśli ich poznanie pozostaje częściowe i podlega korekcie. Pluralizm wyjaśniający pozwala z kolei wykorzystywać odmienne teorie stosownie do charakteru problemu, bez zakładania ich automatycznej zgodności.

Odpowiedzialność aksjologiczna wyznacza natomiast granice wykorzystywania wiedzy, szczególnie w sytuacjach, w których profesjonalny wpływ może ograniczać autonomię albo prowadzić do instrumentalnego traktowania osoby. Ostatecznie proponowana koncepcja zakłada, że coaching powinien wspierać człowieka nie tylko w zwiększaniu skuteczności działania, lecz także w rozwijaniu zdolności krytycznego rozpoznawania własnych celów, społecznych zobowiązań i instytucjonalnych możliwości.

Człowiek pozostaje podmiotem własnego życia, ale jego autonomia nie rozwija się w próżni. Potrzebuje wiedzy, kompetencji, zasobów, relacji i instytucji, które umożliwiają urzeczywistnianie wartościowych zamierzeń. Właśnie w tym miejscu spotykają się polska tradycja pracy organicznej,

pedagogiki społecznej, socjologii humanistycznej i filozofii dialogu ze współczesnymi teoriami psychologii motywacji, uczenia się, samoregulacji oraz ekonomii instytucjonalnej. Każda z tych tradycji posługuje się odmiennymi kategoriami poznawczymi, a ich integracja wymaga metodologicznej dyscypliny. Wspólnie umożliwiają jednak szersze rozumienie rozwoju, w którym indywidualna przedsiębiorczość nie musi stać w konflikcie z solidarnością, skuteczność gospodarcza z ochroną godności, a autonomia z odpowiedzialnością wobec innych ludzi. Tak ukształtowany polski model coachingu nie stanowiłby zaprzeczenia dorobku amerykańskiego, lecz jego krytyczne i twórcze rozwinięcie w odmiennym środowisku społecznym.

Mógłby zachować empirycznie uzasadnione metody wspierania celów, motywacji i kompetencji, rozbudowując je o analizę instytucjonalnych warunków sprawczości, znaczenia więzi społecznych, odpowiedzialności zawodowej i aksjologicznych granic profesjonalnego wpływu. W szerszej perspektywie byłaby to również próba odzyskania pełnego znaczenia pojęcia rozwoju człowieka. Rozwój nie wyczerpuje się bowiem w zdolności uzyskiwania lepszych wyników ekonomicznych, sprawniejszego realizowania zadań czy skuteczniejszego konkurowania z innymi. Obejmuje również wzrost kompetencji rozumienia siebie i świata, odpowiedzialnego podejmowania decyzji, kształtowania relacji, uczestniczenia w kulturze i współtworzenia instytucji. Jego miarą nie powinna być wyłącznie wielkość osiągniętego rezultatu, lecz sposób, w jaki wpływa on na rzeczywiste możliwości prowadzenia życia uznawanego przez osobę za wartościowe.

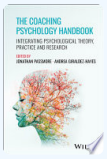
Przedstawiona analiza pozwala zatem uzasadnić tezę, że polski coaching powinien rozwijać się jako naukowo odpowiedzialna, społecznie zakorzeniona i aksjologicznie refleksyjna praktyka wspierania sprawczości, której wartość nie wynika z przeciwstawiania się zagranicznym wzorcom, lecz ze zdolności twórczego wykorzystywania wiedzy wobec rzeczywistych potrzeb człowieka. Autonomia naukowa oznacza w tym przypadku dojrzałość intelektualną pozwalającą odróżniać to, co uniwersalne, od tego, co zależy od historii, instytucji i kultury. Autonomia profesjonalna wymaga zdolności odpowiedzialnego rozstrzygania konfliktów interesów i respektowania granic kompetencji. Autonomia osoby pozostaje natomiast wartością nadrzędną, której nie można redukować do efektywności wykonywania zadań.

Dalsza część opracowania powinna skonfrontować ten model z postępującą cyfryzacją życia, automatyzacją procesów poznawczych i rozwojem systemów sztucznej inteligencji. Zmiany te prowadzą bowiem do przekształcenia tradycyjnej relacji między człowiekiem, wiedzą a autorytetem. W szczególności wymagają zbadania, czy sztuczna inteligencja może wspierać autonomiczne uczenie się i samoregulację, czy też jej nieprzejrzyste wykorzystanie prowadzi do nowych form zależności, nadzoru oraz delegowania indywidualnych decyzji. Problem ten pozwoli poddać proponowaną koncepcję coachingu szczególnie wymagającej próbie; w społeczeństwie

coraz silniej organizowanym przez technologie rozstrzygnięcia wymaga bowiem nie tylko tego, jak człowiek może skuteczniej działać, lecz również tego, jakie warunki pozwalają mu zachować rzeczywistą podmiotowość wobec systemów zdolnych do przewidywania, rekomendowania i modyfikowania jego zachowań.

> Czy w dobie algorytmicznego zarządzania i wszechobecnej sztucznej inteligencji, która potrafi przewidzieć i zmodyfikować nasze zachowania, jesteśmy jeszcze w stanie definiować autonomię poza ramami efektywności? Prawdziwym wyzwaniem dla współczesnego rozwoju nie jest już tylko pytanie o to, jak działać skuteczniej, ale o to, co w nas pozostaje nieobliczalne i niezbywalne. Ostatecznie miarą sukcesu nie będzie wielkość osiągniętego rezultatu, lecz zdolność człowieka do zachowania podmiotowości wobec systemów, które chcą go uczynić jedynie przewidywalnym elementem procesu.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim dyplomowanym psychologiem pracy, coachem kadry kierowniczej, superwizorem i wykładowcą akademickim. Jest profesorem coachingu i zmiany behawioralnej w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading oraz profesorem na Uniwersytecie w Évorze w Portugalii. Uznany na arenie międzynarodowej za autorytet w dziedzinie psychologii coachingu, jego badania i praktyka koncentrują się na metodach coachingowych opartych na dowodach, dynamice relacji coach-klient, etyce coachingowej, rozwoju przywództwa, coachingu cyfrowym oraz integracji sztucznej inteligencji w coachingu kadry kierowniczej. Jego badania naukowe doprowadziły do opracowania modelu Integrated Coaching. Passmore jest autorem lub redaktorem ponad czterdziestu książek i ponad stu recenzowanych artykułów i rozdziałów. Wcześniej pełnił funkcję redaktora naczelnego International Coaching Psychology Review oraz przewodniczącego Wydziału Psychologii Coachingu Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Jonathan Passmore *is a British chartered occupational psychologist, executive coach, supervisor, and academic. He serves as Professor of Coaching and Behavioural Change at Henley Business School, University of Reading, and holds a professorship at the University of Évora in Portugal. Recognized internationally as an authority in coaching psychology, his research and practice concentrate on evidence-based coaching methods, coach-client relationship dynamics, coaching ethics, leadership development, digital coaching, and the integration of artificial intelligence in executive coaching. His academic research led to the development of the Integrated Coaching model. Passmore has authored or edited more than forty books and over one hundred peer-reviewed papers and chapters. He previously served as editor-in-chief of the International Coaching Psychology Review and as chair of the British Psychological Society's Division of Coaching Psychology.*

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

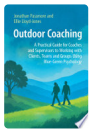
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

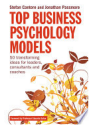
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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

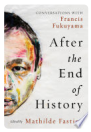
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Photography"

Pierre Bourdieu

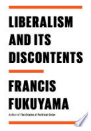
Stanford University Press | ISBN: 9780804726894



[8] "After the end of history : conversations with Francis Fukuyama"

Francis Fukuyama

Georgetown University Press | ISBN: 9781647120863



[9] "Liberalism and its discontents"

Francis Fukuyama

Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9780374606725



[10] "The Principles of Psychology, Volume 1"

William James

2021 | Phoemixx Classics Ebooks | ISBN: 9783986776459



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

John Dewey

SIU Press | ISBN: 9780809328154



[12] "The Later Works of John Dewey: 1925 - 1953"

John Dewey

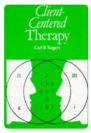
2008 | SIU Press | ISBN: 9780809328123



[13] "The Middle Works of John Dewey, Volume 6"

John Dewey

2008 | SIU Press | ISBN: 9780809328017



[14] "Client-centered therapy"

Carl Rogers

ISBN: 9780094539907



[15] "Maslow's hierarchy of needs"

Abraham Maslow

GRIN Verlag | ISBN: 9783656233657



[16] "Religions, Values, and Peak Experiences"

Abraham Maslow

Rare Treasure Editions | ISBN: 9781774643914



[17] "Maslow on Management"

Abraham Maslow

1998 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780471247807



[18] "Self-Efficacy"

Albert Bandura

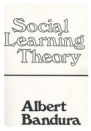
Macmillan | ISBN: 9780716728504



[19] "Social Foundations of Thought and Action"

Albert Bandura

Prentice Hall



[20] "Social Learning Theory"

Albert Bandura

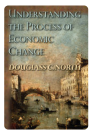
1977 | Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall



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

Douglass North

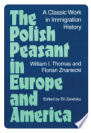
1990 | ISBN: 9781139647540



[22] "Understanding the Process of Economic Change"

Douglass Cecil North

2005 | ISBN: 9780691118055



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

Florian Znaniecki

University of Illinois Press | ISBN: 9780252064845



[24] "The Unadjusted Girl"

William I. Thomas

[25] "Uncollected Works of Karl Polanyi"

Karl Polanyi

1995 | ISBN: 9780333619605



[26] "44 Letters from the Liquid Modern World"

Zygmunt Bauman

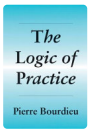
John Wiley & Sons | ISBN: 9780745659633



[27] "Distinction"

Pierre Bourdieu

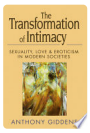
1984



[28] "The Logic of Practice"

Pierre Bourdieu

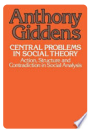
1990 | ISBN: 9780804717274



[29] "The Transformation of Intimacy"

Anthony Giddens

John Wiley & Sons | ISBN: 9780745666501



[30] "Central Problems in Social Theory"

Anthony Giddens

Univ of California Press | ISBN: 9780520039759

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

Amartya Sen



[32] "Identity and Violence"

Amartya Sen

W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393243192



[33] "Foundations of Social Theory"

James S. Coleman

1990 | Harvard University Press | ISBN: 9780674312265



[34] "Power and the Structure of Society"

James S. Coleman

1973 | New York : Norton



[35] "Making Democracy Work"

Robert D. Putnam

1993 | ISBN: 9780691078892



[36] "Sociological Dilemmas"

Piotr Sztompka

1979



[37] "Self-governance and Forest Resources"

Elinor Ostrom

1999



[38] "Understanding Institutional Diversity"

Elinor Ostrom

2005 | ISBN: 9780691122076



[39] "Rules, Games, and Common-pool Resources"

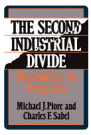
Elinor Ostrom, Roy Gardner, James Walker

1994

[40] "Das Ende der Massenproduktion"

Michael Piore

ISBN: 9783596244102



[41] "The Second Industrial Divide"

Michael Piore

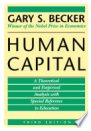
Basic Books | ISBN: 9780465075614



[42] "Hofstede's cultural dimensions theory"

Geert Hofstede

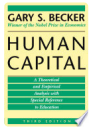
Book on Demand Limited | ISBN: 9785509036439



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

Gary Becker

University of Chicago Press | ISBN: 9780226041223



[44] "Human Capital"

Gary S. Becker

2009 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226041223



[45] "The Economic Approach to Human Behavior"

Gary S. Becker

2013 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226217062

[46] "Transforming Traditional Agriculture / Theodore W. Schultz"

Theodore Schultz



[47] "Investment in Human Capital"

Theodore William Schultz

1970 | New York : Free Press



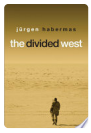
[48] "The Economics of Being Poor"

Theodore W. Schultz

1993 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781557863201

[49] "The Logic of Collective Action"

Mancur Olson



[50] "The Divided West"

Jürgen Habermas

John Wiley & Sons | ISBN: 9780745694580



[51] "The Past as Future"

Jürgen Habermas

U of Nebraska Press | ISBN: 9780803272668



[52] "Protestbewegung und Hochschulreform"

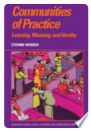
Jürgen Habermas



[53] "Porter's five forces analysis"

Michael Porter

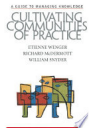
50 Minutes | ISBN: 9782806268389



[54] "Communities of practice: Learning, meaning, and identity"

Etienne Wenger

Cambridge University Press | ISBN: 9780521663632



[55] "Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge"

Etienne Wenger

Harvard Business Press | ISBN: 9781422131107

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "ATAC-seq: A Method for Assaying Chromatin Accessibility Genome-Wide"

Jason D. Buenrostro, Beijing Wu, Howard Y. Chang, William James Greenleaf

2015 | Current Protocols in Molecular Biology | DOI: 10.1002/0471142727.mb2129s109

Źródło

[2] "chromVAR: inferring transcription-factor-associated accessibility from single-cell epigenomic data"

Alicia N. Schep, Beijing Wu, Jason D. Buenrostro, William James Greenleaf

2017 | Nature Methods | DOI: 10.1038/nmeth.4401

Źródło

[3] "ArchR is a scalable software package for integrative single-cell chromatin accessibility analysis"

Jeffrey M. Granja, M. Ryan Corces, Sarah E. Pierce, S. Tansu Bagdatli, Hani Choudhry, William James Greenleaf

2021 | Nature Genetics | DOI: 10.1038/s41588-021-00790-6

Źródło

[4] "Lineage-specific and single-cell chromatin accessibility charts human hematopoiesis and leukemia evolution"

M. Ryan Corces, Jason D. Buenrostro, Beijing Wu, Peyton Greenside, Steven M. Chan, William James Greenleaf

2016 | Nature Genetics | DOI: 10.1038/ng.3646

Źródło

[5] "Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology."

Clarence E. Ayres, John Dewey

1922 | The Journal of Philosophy | DOI: 10.2307/2939506

Źródło

[6] "Education and Social Change"

John Dewey

1937 | Bulletin of the American Association of University Professors | DOI: 10.2307/40219908

Źródło

[7] "Science as subject-matter and as method"

John Dewey

1995 | Science & Education | DOI: 10.1007/bf00487760

Źródło

[8] "Philosophy and human problems."

John Dewey

John Dewey: The reconstruction of the democratic life. | DOI: 10.1037/11125-001

Źródło

[9] "Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory"

Carl Ransom Rogers

1951

Źródło

[10] "Freedom to Learn"

Edgar Z. Friedenberg, Carl Ransom Rogers

1971 | The Journal of Higher Education | DOI: 10.1080/00221546.1971.11776811

Źródło

[11] "Freedom to learn for the 80's"

Carl Ransom Rogers

1982

Źródło

[12] "Freedom to learn :a view of what education might become"

Carl Ransom Rogers

1969 | Bibliothèque et Archives nationales du Québec (Québec government)

Źródło

[13] "A theory of human motivation."

Abraham H. Maslow

1943 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0054346

Źródło

[14] "Toward a Psychology of Being"

Abraham H. Maslow

1962 | Rowman & Littlefield Publishers eBooks | DOI: 10.5040/9798216424055.ch-5

Źródło

[15] "The Farther Reaches of Human Nature"

Abraham H. Maslow

1971

Źródło

[16] "Toward a psychology of being, 2nd ed."

Abraham H. Maslow

1968

Źródło

[17] "Social Learning Theory."

Jackson Kytle, Albert Bandura

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

Źródło

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

Albert Bandura

1985

Źródło

[19] "Self-efficacy mechanism in human agency."

Albert Bandura

1982 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.37.2.122

Źródło

[20] "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective"

Albert Bandura

2001 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.1

Źródło

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

Douglass C. North

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

Źródło

[22] "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

[23] "Economic Performance Through Time"

Douglass C. North

1993 | Revista Universidad EAFIT

Źródło

[24] "Understanding the Process of Economic Change"

Douglass C. North

2005 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400829484

Źródło

[25] "The Social Ideas of Cooperativism1"

Edward Abramowski

2017 | BRILL eBooks | DOI: 10.1163/9789004352469_004

Źródło

[26] "Attitudes of Polish Medical and Health Sciences Students towards Persons with Physical Disabilities Using the MAS-PL Scale"

Iwona Radlińska, Marta Kożybska, Beata Karakiewicz

2021 | International Journal of Environmental Research and Public Health | DOI: 10.3390/ijerph18157787

Źródło

[27] "Elution study of unreacted TEGDMA from bulk-fill composite (SDR™ Dentsply) using HPLC"

Ryta Łagocka, Katarzyna Jakubowska, Dariusz Chlubek, Jadwiga Buczkowska-Radlińska

2015 | Advances in Medical Sciences | DOI: 10.1016/j.advms.2015.02.003

Źródło

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

Peter Brock, William I. Thomas, Florian Znaniecki

1960 | The Slavic and East European Journal | DOI: 10.2307/305231

Źródło

[29] "The Polish Peasant in Europe and America; Monograph of an Immigrant Group"

William I. Thomas, Florian Znaniecki

2009

Źródło

[30] "The Method of Sociology."

Pitirim A. Sorokin, Florian Znaniecki

1936 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2084147

Źródło

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

William I. Thomas, Florian Znaniecki, Eli Zaretsky

1996

Źródło

[32] "The Unadjusted Girl, with Cases and Standpoint for Behavior Analysis."

William I. Thomas

1923 | JAMA | DOI: 10.1001/jama.1923.02650040066049

Źródło

[33] "Class Structure in the Social Consciousness."

Gerhard E. Lenski, Stanisław Ossowski, Sheila Patterson

1964 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2091212

Źródło

[34] "The Foundations of Aesthetics"

Stanisław Ossowski

1978 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-94-009-9766-0

Źródło

[35] "The Foundation of Aesthetics"

I. E. Gordon, Stanisław Ossowski, Janina Rodzinski, Witold Rodziński

1980 | Leonardo | DOI: 10.2307/1578129

Źródło

[36] "Individualization: Institutionalized Individualism and its Social and Political Consequences"

Ulrich Beck, Elisabeth Beck-Gernsheim

2002 | SAGE Publications Ltd eBooks | DOI: 10.4135/9781446218693

Źródło

[37] "Reflexive Modernization: Politics, Tradition, and Aesthetics in the Modern Social Order."

Alan Sica, Ulrich Beck, Anthony Giddens, Scott M. Lash

1997 | Social Forces | DOI: 10.2307/2580534

Źródło

[38] "The Brave New World of Work"

Ulrich Beck

2000

Źródło

[39] "Ulrich Beck's Scientific Leadership Profile"

Ulrich Beck

2014 | SpringerBriefs on Pioneers in Science and Practice | DOI: 10.1007/978-3-319-04990-8_1

Źródło

[40] "Outline of a Theory of Practice"

Pierre Bourdıeu

1977 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511812507

Źródło

[41] "Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*"

Pierre Bourdıeu

2018 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315680347-10

Źródło

[42] "The Logic of Practice"

Pierre Bourdıeu

1990 | Stanford University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781503621749

Źródło

[43] "Social Space and Symbolic Power"

Pierre Bourdıeu

1989 | Sociological Theory | DOI: 10.2307/202060

Źródło

[44] "Rationality and Freedom"

AMARTYA SEN

2004 | Harvard University Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctv1dv0td8

Źródło

[45] "Economics, law, and ethics"

Amartya Sen

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

Źródło

[46] "Social Capital in the Creation of Human Capital"

James S. Coleman

1988 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/228943

Źródło

[47] "Social Theory, Social Research, and a Theory of Action"

James S. Coleman

1986 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/228423

Źródło

[48] "Public and Private High Schools: The Impact of Communities"

James S. Coleman, Thomas B. Hoffer

1987

Źródło

[49] "Foundations of Social Theory."

Jack P. Gibbs, James S. Coleman

1990 | Social Forces | DOI: 10.1093/sf/69.2.625

Źródło

[50] "Bowling Alone: America's Declining Social Capital"

Robert D. Putnam

1995 | Journal of democracy | DOI: 10.1353/jod.1995.0002

Źródło

[51] "Making Democracy Work"

Robert D. Putnam, Robert Leonardi, Raffaella Y. Nanetti

1994 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400820740

Źródło

[52] "Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy"

Fritz Stern, Robert D. Putnam

1993 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20045657

Źródło

[53] "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life"

Robert D. Putnam

1993

Źródło

[54] "Francis Fukuyama: Democracy Needs Elites"

Alexander Görlach, Francis Fukuyama

2017 | New Perspectives Quarterly | DOI: 10.1111/npqu.12075

Źródło

[55] "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity"

G. John Ikenberry, Francis Fukuyama

1996 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20047503

Źródło

[56] "The China Model: A Dialogue between Francis Fukuyama and Zhang Weiwei"

FRANCIS FUKUYAMA, ZHANG WEIWEI

2011 | New Perspectives Quarterly | DOI: 10.1111/j.1540-5842.2011.01287.x

Źródło

[57] "International Human Rights"

F. Fukuyama, Jack Donnelly

2022 | Social Science Research Network | DOI: 10.5860/choice.31-4040

Źródło

[58] "Trust and risk in the time of pandemia"

Piotr Sztompka

2021 | Jagiellonian University Repository (Jagiellonian University)

Źródło

[59] "Social capital : the theory of interpersonal space"

Piotr Sztompka

2016 | Jagiellonian University Repository (Jagiellonian University)

Źródło

[60] "Does it make sense to speak of polish sociology?"

Piotr Sztompka

2011 | Jagiellonian University Repository (Jagiellonian University)

Źródło

[61] "Theories of social change"

Piotr Sztompka

2002 | Jagiellonian University Repository (Jagiellonian University)

Źródło

[62] "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action"

Barry C. Field, Elinor Ostrom B

1992 | Land Economics | DOI: 10.2307/3146384

Źródło

[63] "A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems"

Elinor Ostrom B

2009 | Science | DOI: 10.1126/science.1172133

Źródło

[64] "Understanding Institutional Diversity"

Elinor Ostrom B

2006 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400831739

Źródło

[65] "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems"

Elinor Ostrom B

2010 | Lexington Books | DOI: 10.5040/9781666993905.ch-6

Źródło

[66] "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency"

Saras D. Sarasvathy

2001 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2001.4378020

Źródło

[67] "New market creation through transformation"

Saras D. Sarasvathy, Nicholas Dew

2005 | Journal of Evolutionary Economics | DOI: 10.1007/s00191-005-0264-x

Źródło

[68] "Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future"

Saras D. Sarasvathy, Sankaran Venkataraman

2011 | Entrepreneurship Theory and Practice | DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x

Źródło

[69] "Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again"

Mathew L. A. Hayward, William R. Forster, Saras D. Sarasvathy, Barbara L. Fredrickson

2009 | Journal of Business Venturing | DOI: 10.1016/j.jbusvent.2009.03.002

Źródło

[70] **"Book Review: Labor Economics: Internal Labor Markets and Manpower Analysis"**
Judith Stoikov, Peter B. Doeringer, Michael J. Piore
1972 | Industrial and Labor Relations Review | DOI: 10.1177/001979397202500215
Źródło

[71] **"Internal Labor Markets and Manpower Analysis"**
Peter B. Doeringer, Michael J. Piore
2020 | Routledge eBooks | DOI: 10.1201/9781003069720
Źródło

[72] **"Business Strategy and Cross-Industry Clusters"**
Peter B. Doeringer, David G. Terkla
1995 | Economic Development Quarterly | DOI: 10.1177/089124249500900304
Źródło

[73] **"Invisible Factors in Local Economic Development."**
Charlotte M. Lythe, Peter B. Doeringer, David G. Terkla, Gregory C. Topakian
1989 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2234224
Źródło

[74] **"Wage Determination Within the Internal Labor Market"**
Peter B. Doeringer, Michael J. Piore
2020 | Internal Labor Markets and Manpower Analysis | DOI: 10.1201/9781003069720-5
Źródło

[75] **"Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context"**
Geert H. Hofstede
2011 | Online Readings in Psychology and Culture | DOI: 10.9707/2307-0919.1014
Źródło

[76] **"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

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

Geert H. Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov

2010

Źródło

[78] "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories"

Geert H. Hofstede

1983 | Journal of International Business Studies | DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490867

Źródło

[79] "The self and social behavior in differing cultural contexts."

Harry C. Triandis

1989 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.96.3.506

Źródło

[80] "Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships."

Harry C. Triandis, Robert N. Bontempo, Marcelo J. Villareal, Masaaki Asai, Nydia Lucca Irizarry

1988 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.54.2.323

Źródło

[81] "The Analysis of Subjective Culture."

Allen Mazur, Harry C. Triandis, Vassos Vasiliou, George A. Vassiliou, Yasumasa Tanaka

1974 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2061987

Źródło

[82] "The psychological measurement of cultural syndromes."

Harry C. Triandis

1996 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.51.4.407

Źródło

[83] "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

[84] "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

[85] "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

[86] "Individual and collective processes in the construction of the self: Self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan."

Shinobu Kitayama, Hazel Rose Markus, Hisaya Matsumoto, Vinai Norasakkunkit

1997 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.72.6.1245

Źródło

[87] "Handbook of Cultural Psychology"

Dov Kohen, Shinobu Kitayama

2008 | The Journal of Nervous and Mental Disease | DOI: 10.1097/nmd.0b013e3181813228

Źródło

[88] "Large-Scale Psychological Differences Within China Explained by Rice Versus Wheat Agriculture"

Thomas Talhelm, Xianfei Zhang, Shigehiro Oishi, C. Shimin, D. Duan, Shinobu Kitayama

2014 | Science | DOI: 10.1126/science.1246850

Źródło

[89] "The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy"

Malcolm S. Knowles

1970

Źródło

[90] "The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development"

Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton, Petra A. Robinson, Corina Caraccioli

2005 | Civil War Book Review

Źródło

[91] "The adult learner: a neglected species."

Malcolm S. Knowles

1988

Źródło

[92] "The Modern practice of adult education : andragogy versus pedagogy /"

Malcolm S. Knowles

1970 | Bibliothèque et Archives nationales du Québec (Québec government)

Źródło

[93] "Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development"

David Alan Kolb

1983

Źródło

[94] "Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions"

David Alan Kolb, Richard Eleftherios Boyatzis, Charalampos Mainemelis

2014 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781410605986-9

Źródło

[95] "Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development"

Alice Y. Kolb, David Alan Kolb

2009 | SAGE Publications Ltd eBooks | DOI: 10.4135/9780857021038.n3

Źródło

[96] "Are there cultural differences in learning style?"

Simy Joy, David Alan Kolb

2009 | International Journal of Intercultural Relations | DOI: 10.1016/j.ijintrel.2008.11.002

Źródło

[97] "Comunicación digital para la valoración cultural y el turismo sostenible: Caso San Cristóbal, Galápagos"

Jenny Patricia Castro Salcedo, Javier Ricardo Lopez Ruiz, Ivan Ricardo López Ruiz, Paúl Santiago Freire Sierra

2026 | Código Científico Revista de Investigación | DOI: 10.55813/gaea/ccri/v7/n1/1548

Źródło

[98] "Comunicación social en la era de la inteligencia artificial: Narrativas, ética y poder digital"

Paúl Santiago Freire Sierra, Sandra Escobar Sánchez, Virginia Zambrano Zambrano, Galo Raúl Carchi Andía

2026 | DOI: 10.63792/978-9942-580-67-2

Źródło

[99] "Influencia de las redes sociales en la opinión pública de jóvenes universitarios y su impacto político-empresarial"

Roberto Andrés García Viteri, Fernando Antonio Novillo Bustos, Paúl Santiago Freire Sierra, Gustavo Vladimir Andrade Carrasco, Carlos Andrés Ortiz Chimbo

2025 | Polo del Conocimiento | DOI: 10.23857/pc.v10i5.9542

Źródło

[100] "Efecto de las publicaciones en redes sociales en la autoestima y bienestar emocional de los adultos"

Fernando Antonio Novillo Bustos, Paúl Santiago Freire Sierra, Karla Maribel OrtÃz Chimbo, Roberto Andrés García Viteri, Carlos Rigoberto Ortiz Novillo

2024 | Polo del Conocimiento | DOI: 10.23857/pc.v9i7.7560

Źródło

[101] "Reporting standards for lower extremity arterial endovascular procedures"

Samuel S. Ahn, Robert Bruce Rutherford, Gary J. Becker, Anthony James Comerota, K. Wayne Johnston

1993 | Journal of Vascular Surgery | DOI: 10.1016/0741-5214(93)90682-c

Źródło

[102] "Gary Becker's Human Capital: A Review Article"

M. W. Reder, Gary Becker

1967 | The Journal of Human Resources | DOI: 10.2307/144593

Źródło

[103] "Health and Human Capital: The Inaugural T.W. Schultz Lecture*"

Gary S. Becker

2006 | Review of Agricultural Economics | DOI: 10.1111/j.1467-9353.2006.00293.x

Źródło

[104] "The Philosophy of Person Solidarity and Cultural Creativity"

Józef Tischner, Józef Życiński, George F. McLean

1994

Źródło

[105] "The Necessity — and the Pitfalls — of Altruism"

Józef Tischner, Wiktor Osiatyński

2000 | Dialogue and Universalism | DOI: 10.5840/du2000109/1054

Źródło

[106] "THE LOGIC OF COLLECTIVE ACTION: PUBLIC GOODS AND THE THEORY OF GROUPS. By Mancur Olson, Jr. Rev. ed. New York: Schocken Books, 1971. 184 pp. $2.45"

Charles B. Perrow, Mancur Olson

1973 | Social Forces | DOI: 10.1093/sf/52.1.123

Źródło

[107] "Collective Action"

Mancur Olson

The New Palgrave Dictionary of Economics, 2012 Version | DOI: 10.1057/9781137336583.0271

Źródło

[108] "Mancur Olson on the Key to Economic Development"

Mancur Olson

1998 | Population and Development Review | DOI: 10.2307/2807980

Źródło

[109] "The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups."

Charles B. Perrow, Mancur Olson

1973 | Social Forces | DOI: 10.2307/2576430

Źródło

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

Jürgen Habermas

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

Źródło

[111] "Constitutional Democracy"

Jürgen Habermas

2001 | Political Theory | DOI: 10.1177/0090591701029006002

Źródło

[112] "Reflections and Hypotheses on a Further Structural Transformation of the Political Public Sphere"

Jürgen Habermas

2022 | Theory Culture & Society | DOI: 10.1177/02632764221112341

Źródło

[113] "THE CONCEPT OF HUMAN DIGNITY AND THE REALISTIC UTOPIA OF HUMAN RIGHTS"

Jürgen Habermas

2010 | Metaphilosophy | DOI: 10.1111/j.1467-9973.2010.01648.x

Źródło

[114] "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship"

Michael E. Porter, Claas van der Linde

1995 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.9.4.97

Źródło

[115] "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility"

Michael E. Porter, Mark R Kramer

2007 | Strategic Direction | DOI: 10.1108/sd.2007.05623ead.006

Źródło

[116] "Clusters and the new economics of competition."

Michael E. Porter

1998 | PubMed

Źródło

[117] "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy"

Michael E. Porter

2000 | Economic Development Quarterly | DOI: 10.1177/089124240001400105

Źródło

[118] "Cognition in Practice"

Jean Lave

1988 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511609268

Źródło

[119] "Situating learning in communities of practice."

Jean Lave

1991 | American Psychological Association eBooks | DOI: 10.1037/10096-003

Źródło

[120] "Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context"

Seth Chaiklin, Jean Lave

1996

Źródło

[121] "Teaching, as Learning, in Practice"

Jean Lave

1996 | Mind Culture and Activity | DOI: 10.1207/s15327884mca0303_2

Źródło

[122] "Communities of practice learning, meaning, and identity"

Étienne Wenger

1999

Źródło

[123] "Communities of Practice"

Étienne Wenger

1998 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511803932

Źródło

[124] "Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge"

Étienne Wenger, William M. Snyder

2002 | CERN Document Server (European Organization for Nuclear Research)

Źródło

[125] "Communities of Practice and Social Learning Systems"

Étienne Wenger

2000 | Organization | DOI: 10.1177/135050840072002

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[126] "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

[127] "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

[128] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[130] "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

[131] "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

[132] **"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

[133] **"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

[134] **"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

[135] **"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: f82cb9cf-0dd0-451b-9d66-71ac8eaa6576