Profesjonalizacja coachingu w świetle The Coaching Psychology Handbook: granice kompetencji, etyka i superwizja

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje wyzwania związane z profesjonalizacją coachingu, kładąc szczególny nacisk na precyzyjne rozgraniczenie kompetencji między coachingiem, mentoringiem a psychoterapią. Autor podkreśla, że kluczowe jest rozpoznawanie granic własnych uprawnień oraz umiejętność identyfikacji symptomów klinicznych, które wymagają skierowania klienta do specjalisty w celu zapewnienia jego bezpieczeństwa. Istotnym elementem rozważań jest problem ról podwójnych, szczególnie w kontekście relacji przełożony-podwładny, gdzie konflikt interesów może naruszać poufność i autonomię procesu. Tekst wskazuje, że profesjonalizm w coachingu nie polega jedynie na stosowaniu technik refleksyjnych, ale przede wszystkim na etycznej odpowiedzialności za dobór interwencji oraz świadomości asymetrii władzy w relacji z klientem.

The article analyzes the challenges associated with the professionalization of coaching, placing particular emphasis on the precise demarcation of competencies between coaching, mentoring, and psychotherapy. The author emphasizes that it is crucial to recognize the limits of one's own authority and possess the ability to identify clinical symptoms that require referring a client to a specialist to ensure their safety. A significant element of the discussion is the problem of dual roles, especially in the context of supervisor-subordinate relationships, where conflicts of interest may violate the confidentiality and autonomy of the process. The text indicates that professionalism in coaching does not consist solely in applying reflective techniques, but primarily in ethical responsibility for the choice of interventions and awareness of the power asymmetry in the relationship with the client.

Artykuł podejmuje problematykę profesjonalizacji coachingu, analizując go nie jako prosty rozwój rynku usług, lecz jako złożony proces budowania legitymacji społecznej i etycznej. Autor stawia tezę, że prawdziwy profesjonalizm w tej dziedzinie wymaga odejścia od powierzchownych wskaźników sukcesu – takich jak liczba certyfikatów czy godzin praktyki – na rzecz rygorystycznego wyznaczenia granic kompetencyjnych, szczególnie w relacji do psychoterapii i psychologii klinicznej. Centralnym punktem argumentacji jest uznanie superwizji za niezbędny system refleksyjnej kontroli jakości, który pozwala coachowi uniknąć poznawczej stronniczości i chronić dobrostan klienta. Tekst krytycznie odnosi się do obecnych mechanizmów akredytacyjnych, wskazując na ryzyko ich komercjalizacji oraz brak wystarczających dowodów empirycznych potwierdzających skuteczność wielu stosowanych modeli. W konsekwencji artykuł postuluje stworzenie wielowarstwowego systemu odpowiedzialności, w którym etyka i stała refleksja nad praktyką dominują nad rynkowym marketingiem kompetencji.

SŁOWA KLUCZOWE

profesjonalizacja coachingu | granice kompetencji | superwizja w coachingu | podwójne role | model siedmiu oczu | legitymacja społeczna profesji | asymetria informacji | dobra oparte na zaufaniu | jurysdykcja kompetencyjna | samoregulacja zawodowa | prawo Goodharta | odpowiedzialność deliktowa | funkcje superwizji | refleksyjny dialog

Konieczność precyzyjnego rozgraniczenia kompetencji i ról

Granice profesjonalne, podwójne role i problem odpowiedzialności za zdrowie psychiczne

Jednym z najpoważniejszych zagrożeń wynikających z rozwoju rynku usług coachingowych jest nieprzejrzystość granic pomiędzy coachingiem, mentoringiem, doradztwem, psychologią stosowaną a psychoterapią. Choć poszczególne praktyki mogą korzystać z podobnych form komunikacji i odwoływać się do wspólnych teorii, różnią się one celami, kompetencjami zawodowymi, charakterem odpowiedzialności oraz warunkami stosowania metod. Samo wykorzystanie języka psychologicznego czy technik refleksyjnych nie przesądza o przynależności interwencji do konkretnej profesji.

Coaching należy rozumieć przede wszystkim przez pryzmat celu i sposobu prowadzenia procesu, który obejmuje wspieranie uczenia się, refleksji, samoregulacji oraz realizacji uzgodnionych zamierzeń. Mentoring częściej wiąże się z przekazywaniem doświadczenia i wiedzy przez osobę posiadającą określone kompetencje w danej dziedzinie, natomiast doradztwo zakłada większą rolę specjalistycznej ekspertyzy w konkretnym problemie. Psychoterapia może obejmować szeroki zakres problematyki psychicznej, lecz jej profesjonalna realizacja podlega odmiennym wymaganiom w zakresie wykształcenia, przygotowania klinicznego, metod oraz odpowiedzialności za bezpieczeństwo uczestnika. Granice te nie powinny być wyznaczane wyłącznie przez obecność lub brak diagnozy psychiatrycznej. Osoba leczona z powodu depresji, zaburzeń lękowych czy innych problemów zdrowotnych nie musi być automatycznie pozbawiona możliwości uczestniczenia w coachingu dotyczącym określonych aspektów życia zawodowego. Jednocześnie brak formalnej diagnozy nie oznacza, że każda trudność może być bezpiecznie podejmowana w ramach niespecjalistycznej interwencji rozwojowej.

Kluczowe znaczenie ma charakter problemu, aktualny stan klienta, zakres kompetencji profesjonalisty oraz możliwość zapewnienia odpowiednich warunków bezpieczeństwa. Autor książki silnie akcentuje potrzebę natychmiastowego przerwania coachingu w przypadku ujawnienia symptomów klinicznych. Intencja ochrony klienta pozostaje zasadna, jednak bezwzględne stosowanie tej reguły byłoby nadmiernym uproszczeniem.

Samo występowanie objawów psychicznych nie przesądza o konieczności zakończenia każdej formy pracy rozwojowej. Bardziej adekwatne jest rozpoznanie charakteru i nasilenia trudności, ocena własnych kompetencji, ewentualne skierowanie do właściwego specjalisty oraz ustalenie, czy ograniczona współpraca coachingowa może być bezpiecznie kontynuowana. W sytuacjach bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia pierwszeństwo uzyskują procedury bezpieczeństwa i obowiązki prawne, a nie standardowe cele procesu coachingowego. Z perspektywy filozofii profesjonalizmu zasadnicza jest umiejętność rozpoznawania granic kompetencji. Profesjonalista nie powinien utożsamiać gotowości do pomocy z uprawnieniem do podejmowania dowolnej interwencji. Może posiadać znaczne doświadczenie w rozmowach o stresie zawodowym, ale nie oznacza to zdolności do rozpoznawania zaburzeń psychicznych czy prowadzenia terapii. Może znać narzędzia psychometryczne, lecz nie posiadać przygotowania niezbędnego do ich interpretacji diagnostycznej. Może również skutecznie wspierać planowanie kariery, nie dysponując wiedzą pozwalającą udzielać szczegółowych porad prawnych lub inwestycyjnych.

Ważnym zagadnieniem pozostają role podwójne, występujące wówczas, gdy profesjonalista utrzymuje z klientem więcej niż jeden rodzaj relacji. Coach może być równocześnie przełożonym, mentorem, konsultantem organizacyjnym, partnerem biznesowym albo osobą świadczącą inne

usługi. Każda z tych konfiguracji może generować odmienne konflikty interesów i ograniczać przejrzystość wzajemnych oczekiwań. Nie należy jednak uznawać wszystkich podwójnych ról za jednakowo niedopuszczalne, gdyż ich znaczenie zależy od charakteru relacji, możliwości świadomego uzgodnienia granic oraz rzeczywistej asymetrii władzy.

Szczególnie problematyczna jest sytuacja, w której coach jest równocześnie osobą odpowiedzialną za ocenę pracownika, decyzje o awansie lub stosowanie sankcji. Deklarowana poufność może wówczas stać w konflikcie z obowiązkami i uprawnieniami wynikającymi z relacji służbowej. Klient może również ograniczać szczerość wypowiedzi, traktując proces jako element formalnej oceny. Takie konfiguracje wymagają szczególnej ostrożności, a w wielu przypadkach zasadne będzie rozdzielenie funkcji coachingowej od decyzyjnej.

Do analizy podwójnych ról przydatne okazuje się pojęcie konfliktu ról w socjologii organizacji, rozwijane między innymi przez Roberta Kahna i współpracowników. Konflikt może wystąpić wtedy, gdy jednostka otrzymuje wzajemnie sprzeczne oczekiwania związane z pełnionymi funkcjami. Coach zatrudniony jako menedżer może jednocześnie odpowiadać za realizację celów organizacyjnych i wspierać autonomię pracownika, którego interesy nie zawsze pokrywają się z oczekiwaniami przełożonych.

Konflikt taki nie musi prowadzić do niewłaściwego zachowania, ale jego nierozpoznanie zwiększa ryzyko nieświadomego podporządkowania jednej roli interesom drugiej. Z tego względu profesjonalne granice powinny być rozumiane jako dynamiczny system odpowiedzialności, a nie jedynie zbiór zakazów. Mogą one wymagać okresowej renegocjacji, zwłaszcza gdy zmieniają się cele procesu, sytuacja organizacyjna lub charakter relacji. Właściwym kryterium nie jest wyłącznie formalna zgodność z kodeksem, lecz możliwość wykazania, że przyjęta konfiguracja ról nie prowadzi do nieuprawnionej presji i pozostaje zgodna z uzasadnionymi oczekiwaniami zainteresowanych osób.

Profesjonalizacja coachingu jako proces budowania legitymacji społecznej i rynkowej

Profesjonalizacja jako proces socjologiczny. Monopol kompetencyjny, rynek usług i społeczna legitymizacja wiedzy

Rozwój coachingu jako praktyki zawodowej wymaga osadzenia w szerszym kontekście socjologii profesji. Przedstawiciele tej dyscypliny od dziesięcioleci analizują procesy wyodrębniania specjalistycznych dziedzin pracy, ustanawiania standardów kompetencyjnych oraz tworzenia

systemów odpowiedzialności. W klasycznych koncepcjach profesjonalizacji kluczowe znaczenie mają m.in. specjalistyczna wiedza, system przygotowania zawodowego, zdolność do samoregulacji, społecznie uznana jurysdykcja kompetencyjna oraz obowiązek działania w interesie odbiorcy usługi. Rozwój rynku coachingowego można zatem postrzegać nie tylko jako ekspansję konkretnych metod rozwoju, lecz także jako proces instytucjonalnego konstruowania odrębnej tożsamości zawodowej.

Andrew Abbott, rozwijając systemową teorię profesji, zwracał uwagę na rywalizację grup zawodowych o jurysdykcję – czyli społecznie uznane uprawnienie do definiowania określonych problemów i stosowania właściwych metod ich rozwiązywania. Profesje nie funkcjonują w izolacji; granice ich kompetencji są bowiem przedmiotem historycznych negocjacji i sporów. Coaching znajduje się właśnie w takim obszarze styku, obejmującym psychologię, pedagogikę, zarządzanie, poradnictwo zawodowe, mentoring oraz doradztwo organizacyjne.

Próba ustanowienia autonomii tej dyscypliny wymaga zatem rozpoznania, jaki specyficzny problem społeczny coaching rozwiązuje i które kompetencje uzasadniają powierzenie mu konkretnej funkcji. Eliot Freidson akcentował z kolei znaczenie profesjonalizmu jako szczególnej logiki organizowania pracy, odmiennej zarówno od bezpośredniej kontroli rynkowej, jak i hierarchicznego zarządzania biurokratycznego. W tym ujęciu społeczna legitymizacja profesji opiera się na założeniu, że specjaliści dysponują wiedzą niedostępną w równym stopniu wszystkim uczestnikom rynku, a jej odpowiedzialne stosowanie wymaga pewnego zakresu autonomii zawodowej.

Autonomia ta nie jest jednak bezwarunkowym przywilejem. Jej uzasadnieniem jest zdolność profesji do utrzymywania standardów, ograniczania nadużyć i zapewniania społecznej kontroli jakości. W odniesieniu do coachingu pojawia się zatem problem relacji między samoregulacją zawodową a interesem ekonomicznym organizacji certyfikujących. Systemy akredytacji mogą poprawiać przejrzystość rynku, określać minimalne wymagania kompetencyjne i ułatwiać klientom ocenę kwalifikacji usługodawców, ale mogą również służyć budowaniu przewagi konkurencyjnej, tworzeniu kosztownych barier wejścia i komercjalizacji kolejnych poziomów certyfikacji. Sama obecność certyfikatu nie stanowi dowodu skuteczności interwencji, zwłaszcza gdy ocena opiera się przede wszystkim na liczbie godzin szkoleniowych lub deklarowanej znajomości konkretnego modelu.

Magali Sarfatti Larson analizowała profesjonalizację również jako projekt budowania społecznego statusu i kontroli nad określonym segmentem rynku pracy. Perspektywa ta pozwala dostrzec, że podnoszenie standardów może współistnieć z dążeniem do ekonomicznego zabezpieczenia interesów grupy zawodowej. Nie oznacza to, że działania profesjonalizacyjne należy uznawać za pozorne, wymaga jednak oceny, czy proponowane ograniczenia dostępu do zawodu rzeczywiście

służą bezpieczeństwu i jakości usług, czy też w nieproporcjonalnym stopniu chronią obecnych uczestników rynku przed konkurencją. Z punktu widzenia ekonomii informacji kluczowy pozostaje problem asymetrii między usługodawcą a klientem – George Akerlof wykazał bowiem, że nierównomierny dostęp do informacji o jakości dóbr i usług może prowadzić do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu rynku.

Ryzyko zastępowania rzeczywistych kompetencji mierzalnymi wskaźnikami

W coachingu klient często nie dysponuje narzędziami, które pozwoliłyby mu wiarygodnie ocenić kwalifikacje profesjonalisty przed rozpoczęciem współpracy. Kieruje się zazwyczaj ceną, rozpoznawalnością marki, rekomendacjami lub atrakcyjnością marketingu, choć żaden z tych wskaźników nie jest bezpośrednim pomiarem jakości interwencji. Zagadnienie to pogłębia ekonomiczna kategoria dóbr opartych na zaufaniu (credence goods), których jakość odbiorca może mieć trudność ocenić nawet po skorzystaniu z usługi. Klient może odczuwać poprawę samopoczucia i wysoką satysfakcję z relacji, nie wiedząc jednocześnie, czy zmiana wynikała ze specyficznych kompetencji profesjonalisty, jego własnej aktywności, wpływu otoczenia czy innych czynników.

Z tego względu ochrona jakości nie może opierać się wyłącznie na subiektywnych odczuciach. Kluczowe jest rozróżnienie między sygnałem kwalifikacji a dowodem kompetencji. Dyplom ukończenia szkolenia potwierdza udział w programie, lecz niekoniecznie zdolność do bezpiecznego prowadzenia złożonych procesów. Znaczenie mają tu sposób weryfikacji wiedzy, obserwacja praktyki, umiejętność konceptualizacji przypadków, znajomość granic własnych kompetencji oraz rzeczywiste przestrzeganie standardów etycznych. System akredytacji powinien zatem oceniać nie tylko zasoby deklarowane przez profesjonalistę, ale przede wszystkim jakość ich wykorzystania. Konieczne jest tu krytyczne odniesienie się do ekonomicznej logiki pomiaru: jeśli liczbę sesji, szkoleń czy certyfikatów uzna się za dominujące kryterium profesjonalizmu, powstaje ryzyko zastępowania rzeczywistej jakości łatwo mierzalnymi wskaźnikami. Mechanizm ten przypomina prawo Goodharta z teorii organizacji i ekonomii: miara intensywnie wykorzystywana jako cel może tracić zdolność wiernego reprezentowania pierwotnie mierzonej właściwości.

W coachingu liczba godzin doświadczenia ma znaczenie, ale nie zastąpi oceny kompetencji – zwłaszcza gdy wieloletnia praktyka polegała na powtarzaniu utrwalonych, nieweryfikowanych metod. W perspektywie profesjonalizacji istotny staje się problem społecznej odpowiedzialności środowiska za jakość publicznych deklaracji. Obietnice nieograniczonego rozwoju,

gwarantowanego sukcesu czy radykalnej zmiany osobowości w krótkim czasie nie znajdują uzasadnienia w aktualnej wiedzy naukowej. Mogą natomiast wykorzystywać asymetrię informacji i podatność klientów poszukujących wsparcia. Profesjonalne organizacje powinny zatem rozwijać standardy komunikacji, które odróżniają realistyczne rezultaty od niezweryfikowanych twierdzeń.

Problem ten wykracza poza pojedyncze nadużycia; dotyczy instytucjonalnych warunków budowania zaufania do całej profesji. Jeśli rynek dopuszcza stosowanie nieweryfikowanych metod i nie zapewnia mechanizmów odpowiedzialności, negatywne konsekwencje ponoszą zarówno klienci, jak i profesjonaliści przestrzegający wysokich standardów. Profesjonalizacja posiada zatem cechy dobra zbiorowego: jej korzyści zależą od działań wielu uczestników, a reputacja zawodowa pozostaje wspólnym zasobem.

Brak regulacji ustawowej coachingu nie oznacza braku odpowiedzialności prawnej

Polski system prawny wobec zawodu coacha: między klasyfikacją zawodową a rzeczywistą regulacją kompetencji

Ocena stopnia profesjonalizacji coachingu w Polsce wymaga rozróżnienia trzech płaszczyzn: administracyjnej klasyfikacji zawodowej, formalnoprawnych warunków prowadzenia działalności oraz dobrowolnych standardów wyznaczanych przez organizacje branżowe. Mieszanie tych porządków prowadzi do błędnych wniosków na temat prawnego statusu coacha. Należy podkreślić, że samo wpisanie zawodu do klasyfikacji nie oznacza ustanowienia ustawowego monopolu kompetencyjnego, tak jak prywatne systemy certyfikacji nie tworzą uprawnień tożsamych z prawem wykonywania zawodu regulowanego.

W polskiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności funkcjonuje zawód trenera osobistego (kod 235920), który obejmuje coacha, mentora i tutora. Oficjalne materiały publicznych służb zatrudnienia potwierdzają, że nie jest to zawód regulowany – nie istnieją zatem odrębne, powszechnie obowiązujące wymagania kwalifikacyjne niezbędne do podjęcia pracy w tym charakterze. Choć organizacje branżowe rozwijają własne systemy akredytacji, należy je wyraźnie oddzielić od państwowych uprawnień zawodowych.

Nie oznacza to jednak, że coaching funkcjonuje w próżni prawnej. W zależności od formy świadczenia usług, coach podlega przepisom prawa cywilnego, gospodarczego i konsumenckiego, regulacjom ochrony danych osobowych (RODO), a także zasadom dotyczącym reklamy, ochrony dóbr osobistych czy odpowiedzialności za wyrządzoną szkodę. Coaching wewnątrz organizacji

wiąże się dodatkowo z obowiązkami wynikającymi z prawa pracy. Brak ustawowego zastrzeżenia tytułu zawodowego nie oznacza więc braku odpowiedzialności prawnej.

W tym kontekście kluczowe znaczenie ma aktualna reforma zawodu psychologa. Ustawa z 23 stycznia 2026 roku o zawodzie psychologa oraz samorządzie zawodowym psychologów, podpisana przez Prezydenta RP 12 lutego 2026 roku (Dz.U. poz. 187), wprowadza istotne zmiany. Ponieważ zasadnicze przepisy mają wejść w życie 19 maja 2028 roku (z pewnymi wyjątkami), nie można przedstawiać tego systemu jako w pełni obowiązującego już w październiku 2026 roku.

Znaczenie tej reformy dla coachingu ma przede wszystkim charakter graniczny i instytucjonalny. Regulacja zawodu psychologa nie jest tożsama z regulacją coachingu, ale wpływa na sposób posługiwania się konkretnymi tytułami oraz wykonywanie czynności zastrzeżonych dla uprawnionych specjalistów. Pozwala to lepiej odróżnić usługi psychologiczne od innych form wsparcia. W praktyce rynkowej kluczowe staje się unikanie sytuacji, w których coach bez odpowiednich kwalifikacji przedstawia się jako psycholog lub sugeruje posiadanie kompetencji diagnostycznych, których w rzeczywistości nie posiada.

Wielowarstwowy system jakości i superwizja jako fundament odpowiedzialności

Zagadnienie to wymaga pogłębienia poprzez analizę relacji między swobodą działalności gospodarczej a ochroną odbiorców usług. Nadmierna reglamentacja może bowiem ograniczać dostępność wsparcia rozwojowego, zwiększać koszty i hamować innowacyjność metod, jednak całkowite pozostawienie jakości mechanizmom konkurencji bywa niewystarczające w obliczu znacznej asymetrii informacji i trudności w rozpoznawaniu ryzyka. Wybór odpowiedniego modelu profesjonalizacji wymaga zatem analizy proporcjonalności regulacji, kosztów jej wdrożenia oraz rzeczywistych zagrożeń dla klientów. Możliwe jest przyjęcie modelu opartego przede wszystkim na samoregulacji zawodowej, obejmującej kodeksy etyczne, akredytację, superwizję i procedury skargowe. Można również rozważać określone formy publicznego uznawania kwalifikacji, szczególnie w przypadku usług finansowanych ze środków publicznych lub realizowanych w środowiskach wymagających zwiększonej ochrony uczestników. Każda z tych propozycji niesie odmienne konsekwencje dla rynku, dostępności usług i odpowiedzialności instytucjonalnej. Nie byłoby zatem naukowo uzasadnione postulowanie pełnej regulacji ustawowej wyłącznie na podstawie przekonania, że zwiększy ona prestiż profesji.

Z perspektywy polskiego systemu prawa należy rozróżnić odpowiedzialność kontraktową od deliktowej. Pierwsza wiąże się z niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem zobowiązania; druga może dotyczyć wyrządzenia szkody w okolicznościach uzasadniających odpowiedzialność niezależną od konkretnej umowy. W praktyce granice i podstawy odpowiedzialności wymagają analizy każdego przypadku indywidualnie, dlatego nie można mechanicznie przenosić na coaching standardów właściwych dla zawodów medycznych. Istotne pozostaje jednak ogólne założenie, że profesjonalista powinien działać z należytą starannością, odpowiednią do charakteru świadczonej usługi i składanych deklaracji kompetencyjnych. Ważnym uzupełnieniem jest odpowiedzialność konsumencka. Klient podejmujący decyzję o zakupie programu rozwojowego powinien otrzymywać rzetelną informację o jego charakterze, cenie, warunkach świadczenia i ograniczeniach. Szczególnie problematyczne mogą być praktyki przedstawiające rezultat jako gwarantowany, stosujące nadmierną presję zakupową albo sugerujące, że rezygnacja z kolejnych etapów programu świadczy o psychologicznej niedojrzałości klienta. Takie zachowania wymagają oceny nie tylko etycznej, lecz również przez pryzmat właściwych przepisów ochrony konsumentów.

Zasadnicze pytanie dotyczące polskiej profesjonalizacji coachingu nie sprowadza się zatem do wyboru między pełną swobodą działalności a całkowitym zamknięciem zawodu. Dotyczy raczej możliwości stworzenia wielowarstwowego systemu jakości, w którym standardy kompetencyjne, przejrzystość informacji, superwizja, niezależna ocena skarg i odpowiedzialność prawna wzajemnie się uzupełniają. Model taki powinien być projektowany na podstawie analizy realnych zagrożeń i korzyści społecznych, a nie wyłącznie interesów istniejących organizacji certyfikujących.

Jednym z najważniejszych mechanizmów profesjonalnego rozwoju coachingu pozostaje superwizja, rozumiana jako uporządkowany proces refleksji nad praktyką zawodową, relacjami z klientami, sposobem wykorzystywania wiedzy oraz występującymi dylematami etycznymi. W odróżnieniu od zwykłej konsultacji koleżeńskiej, superwizja zakłada określoną strukturę, rolę superwizora i świadome podejmowanie problemów związanych z jakością profesjonalnego działania. Nie jest ona tożsama z psychoterapią własną coacha, mentoringiem ani administracyjną oceną wykonywania obowiązków. EMCC Global definiuje superwizję jako bezpieczną przestrzeń refleksyjnego dialogu wspierającego praktykę, rozwój i dobrostan osoby poddającej się superwizji. Organizacja ta rozwija również standardy kompetencji superwizyjnych, których aktualizacja z 2025 roku obejmuje współczesne potrzeby praktyki. Takie ujęcie wskazuje, że superwizja nie może być ograniczana do kontroli zgodności z kodeksem, ponieważ jej funkcja obejmuje również rozwijanie jakości rozumowania oraz zdolności krytycznej oceny własnych interwencji.

W klasycznym modelu Inskippa i Proctora wyróżnia się funkcję normatywną, formatywną oraz wspierającą. Funkcja normatywna dotyczy jakości, odpowiedzialności i zgodności działania ze

standardami. Funkcja formatywna koncentruje się na uczeniu się, doskonaleniu kompetencji i pogłębianiu rozumienia przypadków. Funkcja wspierająca odnosi się natomiast do emocjonalnych kosztów praktyki, przeciążenia oraz możliwości utrzymywania długofalowej zdolności do profesjonalnego działania.

Superwizja jako system refleksyjnej kontroli jakości i rozwoju

Konstrukcja ta została szeroko wykorzystana przez autora książki jako podstawowy sposób porządkowania superwizji coachingowej. Kluczowe jest tutaj rozpoznanie, że profesjonalista nie jest neutralnym instrumentem stosującym teorię do obiektywnie istniejącego problemu; jego własne doświadczenia, przekonania, emocje i relacje społeczne wpływają na sposób interpretowania sytuacji klienta.

Superwizja umożliwia identyfikowanie tych uwarunkowań oraz poddawanie ich krytycznej ocenie, stanowiąc tym samym instytucjonalną próbę ograniczania konsekwencji poznawczej i emocjonalnej stronniczości. Ważnym punktem odniesienia jest tu pojęcie refleksyjnego praktyka Donalda Schöna. Profesjonalizm w tym ujęciu nie polega wyłącznie na stosowaniu gotowych rozwiązań, lecz obejmuje zdolność myślenia w trakcie działania oraz retrospektywnego analizowania jego przebiegu. Refleksja podczas sesji pozwala na bieżąco rozpoznawać niespójności i modyfikować interwencje, natomiast refleksja po zakończeniu pracy umożliwia analizę przyjętych założeń, nieoczekiwanych konsekwencji i możliwych alternatyw. Superwizja wprowadza dodatkowy poziom krytycznej kontroli, oferując perspektywę osoby nieuczestniczącej bezpośrednio w relacji coachingowej. Związek superwizji z teorią uczenia się można pogłębić, odwołując się do modelu Davida Kolba.

Doświadczenie zawodowe samo w sobie nie prowadzi automatycznie do wzrostu kompetencji. Dopiero refleksyjna obserwacja, konceptualizacja i ponowne eksperymentowanie przekształcają pojedyncze zdarzenia w uporządkowaną wiedzę praktyczną. Coach wykonujący przez lata te same czynności może utrwalać błędne strategie, jeśli nie poddaje ich krytycznej ocenie; liczba przeprowadzonych sesji staje się wówczas wskaźnikiem praktyki, ale niekoniecznie rozwoju ekspertyzy. Szczególnie istotna jest koncepcja celowej praktyki (deliberate practice) K. Andersa Ericssona. Według niej rozwój wysokich kompetencji wymaga czegoś więcej niż powtarzania czynności – niezbędne są odpowiednio dobrane zadania, informacja zwrotna, identyfikacja błędów i świadome doskonalenie konkretnych elementów wykonania. Przeniesienie tej perspektywy na grunt coachingu sugeruje, że superwizja wspiera rozwój umiejętności wtedy, gdy pomaga

precyzyjnie rozpoznawać konkretne problemy praktyczne, a nie ogranicza się do ogólnego omawiania doświadczeń.

Istotne znaczenie ma również pojęcie podwójnej pętli uczenia się Chrisa Argyrisa. W pierwszej pętli profesjonalista modyfikuje sposób działania, zachowując dotychczasowe założenia i cele. W drugiej – poddaje krytycznej ocenie same zasady organizujące praktykę. Coach może poprawiać technikę zadawania pytań, ale może również rozpoznać, że pierwotnie przyjęty cel nie odpowiada rzeczywistym potrzebom klienta. Może doskonalić komunikację, lecz także odkryć, że jego rozumienie profesjonalnej neutralności prowadziło do pomijania istotnych konfliktów interesów. Superwizja wysokiej jakości powinna umożliwiać oba poziomy uczenia się, co rodzi pytanie o warunki rzeczywistej otwartości tego procesu.

Jeżeli coach obawia się utraty akredytacji, reputacji lub kontraktu, może unikać ujawniania błędów i wątpliwości. System przedstawiany jako narzędzie jakości może wówczas generować postawy defensywne. Wymaga to świadomego rozdzielania funkcji rozwojowej od dyscyplinarnej oraz przejrzystego określania okoliczności, w których superwizor ma obowiązek zgłosić poważne naruszenia lub zadbać o bezpieczeństwo. Należy tutaj odróżnić bezpieczną przestrzeń refleksji od przestrzeni pozbawionej odpowiedzialności. Superwizja nie powinna prowadzić do bezwarunkowego potwierdzania decyzji coacha, ale nie może również opierać się na zawstydzaniu, arbitralnej ocenie czy demonstrowaniu przewagi eksperckiej. Jej jakość zależy od możliwości formułowania hipotez, analizy dowodów, przyznawania się do błędów i projektowania działań naprawczych. Rozbudowanym narzędziem konceptualnym w tym zakresie pozostaje Model Siedmiu Oczu Petera Hawkinsa i Robina Shoheta, pozwalający analizować proces profesjonalny z wielu wzajemnie powiązanych perspektyw.

Wielowymiarowa analiza procesu w superwizji

Znaczenie tego modelu polega na przezwyciężaniu redukcjonizmu, w którym trudność przypisuje się wyłącznie klientowi, technice coacha lub jakości relacji. Pozwala on na wielowymiarowe rozpatrywanie osoby klienta i sposobu przedstawiania problemu, zastosowanych interwencji, relacji coachingowej, doświadczenia wewnętrznego coacha, relacji superwizyjnej, reakcji superwizora oraz szerszego kontekstu systemowego.

Z perspektywy poznawczej pierwsza z tych płaszczyzn pozwala oddzielić sposób opowiadania klienta o problemie od interpretacji wnoszonych przez profesjonalistę. Klient może przedstawiać wydarzenia selektywnie, gdyż na organizację narracji wpływają emocje, oczekiwania społeczne oraz pamięć autobiograficzna. Coach nie powinien jednak automatycznie traktować tej selektywności

jako dowodu nieświadomej manipulacji; kluczowe jest raczej rozpoznanie, które elementy opisu są bezpośrednimi obserwacjami, które stanowią interpretacje, a które wymagają uzupełnienia o dodatkowe informacje.

Druga perspektywa koncentruje się na zastosowanych interwencjach. Pozwala badać, dlaczego coach wybrał konkretną metodę, jakie przesłanki uzasadniały jej użycie i czy rezultat odpowiadał przewidywanemu mechanizmowi zmiany. Jest to szczególnie istotne w praktyce integracyjnej, gdzie różnorodność technik może prowadzić do nieprzejrzystości postępowania. Superwizja powinna zatem umożliwiać odtworzenie logiki interwencji i rozpoznanie alternatywnych strategii, zamiast opierać się jedynie na subiektywnym wrażeniu skuteczności.

Trzecia perspektywa obejmuje relację coachingową, w której mogą ujawniać się wzorce komunikacji, zależności i wzajemnych oczekiwań. Coach może na przykład nadmiernie przejmować odpowiedzialność za wynik, podczas gdy klient ogranicza własną aktywność decyzyjną, lub unikać konfrontacji z obawy przed pogorszeniem relacji. W takich sytuacjach analiza samej techniki nie wystarcza, gdyż istotny mechanizm problemu dotyczy sposobu organizacji współpracy.

Czwarta perspektywa kieruje uwagę na reakcje coacha. Z punktu widzenia psychologii emocji mogą one stanowić źródło hipotez dotyczących przebiegu relacji, lecz nie powinny być utożsamiane z obiektywną informacją o kliencie. Profesjonalista doświadczający irytacji, bezradności lub nadmiernego zaangażowania powinien analizować zarówno związek tych reakcji z sytuacją klienta, jak i własne uwarunkowania osobowościowe, doświadczenia oraz aktualne obciążenia.

Piąta i szósta perspektywa odnoszą się do relacji superwizyjnej i reakcji superwizora. W tradycji psychodynamicznej szczególnego znaczenia nabiera możliwość występowania procesów równoległych, w których określone wzorce komunikacji powielają się w różnych relacjach profesjonalnych. Należy jednak podkreślić, że taka interpretacja stanowi hipotezę kliniczno-relacyjną, nie zaś automatyczny mechanizm diagnostyczny. Superwizor może doświadczać napięcia podobnego do tego, które odczuwa coach, lecz zbieżność ta może wynikać z wielu przyczyn – w tym z ogólnych właściwości opisanej sytuacji lub samego sposobu przekazywania informacji.

Modele refleksyjne a brak pełnych dowodów empirycznych

Siódma perspektywa obejmuje system organizacyjny, kulturowy i społeczny. Jest ona szczególnie istotna w kontekście niniejszego opracowania, gdyż pozwala dostrzec, że trudności pozornie indywidualne mogą wynikać ze struktury pracy, konfliktów ról, nierówności czy ukrytych

oczekiwań sponsora. Superwizja ograniczona jedynie do relacji coacha z klientem ryzykuje pominięcie czynników, które w rzeczywistości decydują o możliwości wdrożenia wypracowanych rozwiązań.

Model Siedmiu Oczu posiada zatem znaczną wartość heurystyczną, jednak nie należy go traktować jako teorii przyczynowej, która dowodziłaby, że każdy problem składa się z siedmiu równorzędnych komponentów. To raczej narzędzie porządkowania refleksji, którego skuteczność zależy od kompetencji superwizora i adekwatności do konkretnego przypadku; nie zastępuje ono badań empirycznych nad efektami procesu ani nie gwarantuje poprawności interpretacji. Autor przywołuje również koncepcję Kostki Superwizyjnej (Supervision Cube), która porządkuje analizę poprzez osie przedmiotu uwagi, trybu pracy oraz poziomu systemowego odbiorcy interwencji. Podejście to można rozumieć jako próbę stworzenia wielowymiarowej macierzy decyzji superwizyjnych. Jego znaczenie polega na umożliwieniu świadomego rozróżnienia, czy przedmiotem refleksji są zachowania, kompetencje, emocje czy relacje, jaki styl interwencji jest stosowany i na jakim poziomie systemowym analizowany jest problem.

Oba modele mogą się uzupełniać: pierwszy akcentuje wieloperspektywiczność refleksji, drugi zaś pozwala uporządkować organizację interwencji. Ich łączenie nie powinno jednak prowadzić do mnożenia kategorii dla samego zwiększenia formalnej złożoności. Wartość narzędzia analitycznego zależy bowiem od tego, czy faktycznie pomaga rozpoznawać istotne problemy, formułować trafniejsze hipotezy i podejmować bardziej odpowiedzialne decyzje.

Empiryczne podstawy superwizji. Między normatywną koniecznością a niepełnością dowodów skuteczności

Jednym z kluczowych problemów metodologicznych współczesnej superwizji pozostaje rozróżnienie między silnym uzasadnieniem normatywnym a zakresem dostępnych dowodów empirycznych. Organizacje zawodowe mogą zasadnie uznawać superwizję za podstawowy mechanizm doskonalenia profesjonalnego, ochrony klientów i rozwoju refleksyjności. Nie oznacza to jednak, że każda jej forma posiada tak samo potwierdzoną skuteczność, że istnieje uniwersalnie optymalna częstotliwość spotkań, czy że sam udział w procesie automatycznie ogranicza ryzyko błędów. Przegląd badań nad superwizją coachingu biznesowego opublikowany przez Stephena Josepha w 2016 roku zidentyfikował jedynie siedem oryginalnych raportów badawczych i wskazał na istotne braki w ich rygorze metodologicznym.

Konieczność empirycznej weryfikacji skuteczności superwizji

Jest to istotne zastrzeżenie wobec zbyt kategorycznych deklaracji, jakoby superwizja posiadała już kompletną i rozstrzygającą podstawę dowodową. Nie chodzi tu o negowanie wartości superwizji, lecz o wskazanie konieczności dalszego badania jej mechanizmów i rezultatów. Warto w tym miejscu zestawić te ustalenia z badaniami dotyczącymi superwizji klinicznej, mając jednak świadomość odmienności przedmiotu. Systematyczny przegląd Franziski Kühne i współpracowników z 2019 roku wskazywał na ograniczoną jakość oraz niewielką liczbę badań empirycznych w tym obszarze. Nowszy przegląd systematyczny i metaanaliza z 2025 roku objęły trzydzieści dwa badania, z których jedynie trzynaście nadawało się do analiz ilościowych wybranych rezultatów. Autorzy odnotowali efekty obiecujące, lecz niejednorodne i częściowo nieistotne statystycznie, co potwierdza potrzebę dalszej weryfikacji.

Wyników z obszaru psychoterapii nie można bezpośrednio przenosić na coaching, jednak pozwalają one dostrzec szerszą trudność empirycznego badania superwizji jako złożonej interwencji profesjonalnej. Z metodologicznego punktu widzenia niezbędne jest odróżnienie rezultatów dotyczących coacha od tych odnoszących się do klienta. Superwizja może zwiększać deklarowaną samoświadomość profesjonalisty, poprawiać jego znajomość kodeksów lub wspierać dobrostan zawodowy, ale nie oznacza to automatycznie mierzalnej poprawy wyników klientów. Związek ten wymaga osobnego zbadania, podobnie jak wpływ różnych form superwizji na częstotliwość naruszeń etycznych, jakość kontraktowania czy zdolność rozpoznawania sytuacji wykraczających poza kompetencje coacha.

Szczególną trudność sprawia pomiar kompetencji refleksyjnych. Osoba może przedstawiać rozbudowane i przekonujące analizy własnej praktyki, a jednocześnie nie wprowadzać wynikających z nich zmian w zachowaniu. Może również wykazywać większą ostrożność interpretacyjną, nie uzyskując przy tym natychmiastowej poprawy mierzalnych rezultatów. Z tego względu badania powinny łączyć dane samoopisowe z oceną zachowania, analizą przebiegu procesów i – w miarę możliwości – niezależnymi wskaźnikami jakości. Istotną rolę odgrywa tu również problem selekcji.

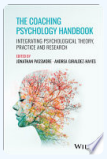
Coachowie regularnie korzystający z superwizji mogą różnić się od pozostałych pod względem motywacji zawodowej, orientacji etycznej, wykształcenia czy dostępu do zasobów. Jeśli osiągają oni lepsze rezultaty, nie można tych różnic automatycznie przypisywać samej superwizji. Konieczne jest uwzględnienie czynników zakłócających oraz stosowanie projektów badawczych, które umożliwiają bardziej wiarygodne wnioskowanie o przyczynowości. Ważne są również potencjalnie negatywne

konsekwencje niewłaściwie prowadzonej superwizji. Nadmiernie hierarchiczny model może wzmacniać zależność od autorytetu, ograniczać samodzielność profesjonalną i zniechęcać do ujawniania błędów. Superwizor bez odpowiednich kompetencji może utrwalać błędne interpretacje, a grupa superwizyjna może rozwijać mechanizmy konformizmu i myślenia grupowego. Ryzyka te wskazują, że sama superwizja wymaga standardów jakości, niezależnej refleksji i możliwości oceny.

Należy zatem przyjąć stanowisko rozróżniające trzy poziomy twierdzeń. Na poziomie etyki zawodowej superwizja może być uznawana za pożądaną, a w określonych systemach akredytacyjnych – za wymaganą praktykę odpowiedzialności profesjonalnej. Na poziomie teorii uczenia się istnieją mocne przesłanki przemawiające za wartością refleksji, informacji zwrotnej i krytycznej oceny działania. Natomiast na poziomie empirycznym szczegółowa skuteczność konkretnych modeli superwizji, ich intensywność oraz wpływ na rezultaty klientów nadal wymagają dalszych badań. Utrzymywanie tego rozróżnienia nie osłabia profesjonalizacji, lecz zwiększa jej wiarygodność naukową.

> Czy coaching zdoła przekształcić się w pełnoprawną profesję, czy pozostanie jedynie obszarem 'dóbr opartych na zaufaniu', gdzie certyfikat jest ważniejszy niż rzeczywista skuteczność? Prawdziwym sprawdzianem dojrzałości tej dziedziny nie będzie liczba wydanych dyplomów, lecz odwaga uznania własnych granic i przyznanie, że refleksja nad błędem jest cenniejsza niż iluzja nieograniczonego rozwoju. Ostatecznie to nie mierzalne wskaźniki, lecz pokora wobec nieświadomości profesjonalisty stanowi najskuteczniejszą gwarancję bezpieczeństwa klienta.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim psychologiem, coachem i badaczem specjalizującym się w psychologii coachingu i przywództwie kadry kierowniczej. 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 coachingu w miejscu pracy, Passmore pełnił funkcję przewodniczącego inauguracyjnego Sekcji Psychologii Coachingu Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego oraz redaktora naczelnego International Coaching Psychology Review. Jego praca naukowa koncentruje się na relacjach coachingowych, skuteczności coachingu kadry kierowniczej, coachingu cyfrowym i wspomaganym sztuczną inteligencją oraz opartych na dowodach modelach zmiany zachowań, w szczególności na opracowaniu modelu Integrated Coaching. Jest autorem i redaktorem dziesiątek wpływowych książek i autorem licznych publikacji w recenzowanych czasopismach z zakresu psychologii organizacji.

Jonathan Passmore *is a British chartered psychologist, executive coach, and researcher specializing in coaching psychology and executive leadership. 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 workplace coaching, Passmore served as the inaugural chair of the British Psychological Society's Coaching Psychology Section and as Editor-in-Chief of the International Coaching Psychology Review. His scholarly work focuses on coaching relationships, executive coaching efficacy, digital and AI-assisted coaching, and evidence-based behavioral change models, notably establishing the Integrated Coaching model. He has authored and edited dozens of influential reference books and published extensively in peer-reviewed organizational psychology journals.*

Henley Business School, University of Reading

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Developing Ethical Maturity"

Jonathan Passmore, Lola Chetti

2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451518



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

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

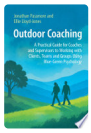
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

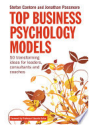
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[4] "Outdoor Coaching"

Jonathan Passmore, Ellie Lloyd-Jones

2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451563



[5] "Top Business Psychology Models"

Stefan Cantore, Jonathan Passmore

2012 | Kogan Page Publishers | ISBN: 9780749464660

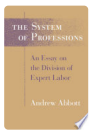


[6] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David Peterson, Teresa Freire

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118326497

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "The System of Professions"

Andrew Abbott

2014 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226189666



[8] "The Development of Modern Professions"

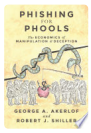
Magali Sarfatti Larson

1974

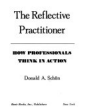
[9] **"Jak se loví hlupáci: ekonomie manipulace a klamu: nenechte sebou manipulovat"**
George Akerlof
ISBN: 9788072614783



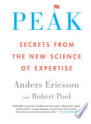
[10] **"Animal Spirits"**
George Akerlof
Princeton University Press | ISBN: 9780691142333



[11] **"Phishing for Phools"**
George Akerlof
Princeton University Press | ISBN: 9780691173023



[12] **"Reflective Practitioner"**
Donald A. Schön
1983



[13] **"Peak: Secrets from the New Science of Expertise"**
K. Anders Ericsson
HarperCollins | ISBN: 9780544456259

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Supervision as transformation : a passion for learning"**
Robin Shohet
2011
Źródło

[2] **"The Social Psychology of Organizations."**
David Street, Daniel Katz, Robert L. Kahn
1980 | Contemporary Sociology | DOI: 10.2307/2065620
Źródło

[3] **"A Conversation with Robert Kahn"**
Robert Kahn
2016 | The Power of Networks | DOI: 10.2307/j.ctvc776qd.21
Źródło

[4] **"Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas"**

Andrew Abbott

1995 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.so.21.080195.000521

Źródło

[5] **"Sequence Analysis and Optimal Matching Methods in Sociology"**

Andrew Abbott, Angela Tsay

2000 | Sociological Methods & Research | DOI: 10.1177/0049124100029001001

Źródło

[6] **"Measuring Resemblance in Sequence Data: An Optimal Matching Analysis of Musicians' Careers"**

Andrew Abbott, Alexandra Hrycak

1990 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/229495

Źródło

[7] **"Sequences of Social Events: Concepts and Methods for the Analysis of Order in Social Processes"**

Andrew Abbott

1983 | Historical Methods A Journal of Quantitative and Interdisciplinary History | DOI: 10.1080/01615440.1983.10594107

Źródło

[8] **"The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism"**

George A. Akerlof

1970 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1879431

Źródło

[9] **"A Theory of Social Custom, of Which Unemployment May be One Consequence"**

George A. Akerlof

1980 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1885667

Źródło

[10] **"Social Distance and Social Decisions"**

George A. Akerlof

1997 | Econometrica | DOI: 10.2307/2171877

Źródło

[11] **"A Near-Rational Model of the Business Cycle, With Wage and Price Inertia"**

George A. Akerlof, Janet L. Yellen

1985 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.1093/qje/100.supplement.823

Źródło

[12] **"The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action"**

Barry N. Checkoway, Donald A. Schön

1985 | Journal of Policy Analysis and Management | DOI: 10.2307/3324262

Źródło

[13] **"Educating the reflective practitioner"**

Donald A. Schön

1987

Źródło

[14] **"Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions"**

Donald A. Schön

1987

Źródło

[15] **"Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness"**

Philip J. Runkel, Chris Argyris, Donald A. Schön

1976 | The Journal of Higher Education | DOI: 10.1080/00221546.1976.11774020

Źródło

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

David Alan Kolb

1983

Źródło

[17] **"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

[18] "Management and the Learning Process"

David Alan Kolb

1976 | California Management Review | DOI: 10.2307/41164649

Źródło

[19] "The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance."

K. Anders Ericsson, Ralf Thomas Krampe, Clemens Tesch-Römer

1993 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.100.3.363

Źródło

[20] "Book Review: Protocol Analysis: Verbal Reports as Data"

M. Venkatesan, K. Anders Ericsson, Herbert A. Simon

1986 | Journal of Marketing Research | DOI: 10.1177/002224378602300313

Źródło

[21] "Protocol Analysis"

K. Anders Ericsson, Herbert A. Simon

1993 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/5657.001.0001

Źródło

[22] "EXPERT AND EXCEPTIONAL PERFORMANCE: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints"

K. Anders Ericsson, Andreas C. Lehmann

1996 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.psych.47.1.273

Źródło

[23] "Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making"

Chris Argyris

1976 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2391848

Źródło

[24] "Supervision in the Helping Professions"

Peter J. Hawkins, Robin Shohet

1989

Źródło

[25] "Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership"

Peter J. Hawkins

2011 | CentAUR (University of Reading)

Źródło

[26] "Coaching, mentoring and organizational consultancy : supervision and development"

Nick Smith, Peter J. Hawkins

2007

Źródło

[27] "Book Review: Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity"

Peter J. Hawkins

1997 | Human Relations | DOI: 10.1177/001872679705000405

Źródło

[28] "Clinical Supervision in the Medical Profession: Structured Reflective Practice"

David Owen, Robin Shohet

2012

Źródło

[29] "Paralleling in the Supervision Process"

J. C. Wilmot, Robin Shohet

1985 | Self & Society | DOI: 10.1080/03060497.1985.11084677

Źródło

[30] "The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): development and UK validation"

Ruth Tennant, Louise Hiller, Ruth Fishwick, Stephen D. Platt, Stephen Joseph

2007 | Health and Quality of Life Outcomes | DOI: 10.1186/1477-7525-5-63

Źródło

[31] "The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale."

Alex M. Wood, P. Alex Linley, John Maltby, Michael Baliousis, Stephen Joseph

2008 | Journal of Counseling Psychology | DOI: 10.1037/0022-0167.55.3.385

Źródło

[32] "Positive psychology: Past, present, and (possible) future"

P. Alex Linley, Stephen Joseph, Susan Harrington, Alex M. Wood

2005 | The Journal of Positive Psychology | DOI: 10.1080/17439760500372796

Źródło

[33] "The role of gratitude in the development of social support, stress, and depression: Two longitudinal studies"

Alex M. Wood, John Maltby, Raphael Gillett, P. Alex Linley, Stephen Joseph

2007 | Journal of Research in Personality | DOI: 10.1016/j.jrp.2007.11.003

Źródło

[34] "Empirical research in clinical supervision: a systematic review and suggestions for future studies"

Franziska Kühne, Jana Maas, Sophia Wiesenthal, Florian Weck

2019 | BMC Psychology | DOI: 10.1186/s40359-019-0327-7

Źródło

[35] "Effectiveness of metacognitive interventions for mental disorders in adults—A systematic review and meta-analysis (METACOG)"

Rebecca Philipp, Levente Kriston, Jana Lanio, Franziska Kühne, Martin Christian Härter

2018 | Clinical Psychology & Psychotherapy | DOI: 10.1002/cpp.2345

Źródło

[36] "Coping skills and mental health status in adolescents when a parent has cancer: A multicenter and multi-perspective study"

Thomas Krattenmacher, Franziska Kühne, Daniel Führer, Volker Beierlein, Elmar Brähler

2012 | Journal of Psychosomatic Research | DOI: 10.1016/j.jpsychores.2012.10.003

Źródło

[37] "Standardized Patients in Clinical Psychology and Psychotherapy: a Scoping Review of Barriers and Facilitators for Implementation"

Franziska Kühne, Destina Sevde Ay-Bryson, Mara Jasmin Otterbeck, Florian Weck

2018 | Academic Psychiatry | DOI: 10.1007/s40596-018-0886-6

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[38] "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

[39] "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

[40] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[42] "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

[43] "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

[44] "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

[45] "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

[46] "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

[47] "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: 03021f9d-7d70-4efc-bb93-2092f78e5b78