Psychologia coachingu w perspektywie nauk o człowieku i społeczeństwie na podstawie The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje coaching jako interdyscyplinarną praktykę wspierania podmiotowości, wykraczającą poza proste narzędzia zwiększania produktywności. Autor przeciwstawia coaching rozumiany jako technologię dostosowania jednostki do systemu, coachingowi traktowanemu jako proces budowania autonomii i refleksyjności. W tekście podkreślono konieczność osadzenia praktyk coachingu w konkretnym kontekście społecznym i kulturowym, wskazując na różnice między modelami anglosaskimi a realiami polskimi. Kluczowym wnioskiem jest postulat rozwoju modelu kontekstowego, który integruje dowody empiryczne z refleksją nad instytucjonalnymi uwarunkowaniami ludzkiej sprawczości oraz etyką wpływu na drugiego człowieka.

The article analyzes coaching as an interdisciplinary practice of supporting agency that goes beyond simple tools for increasing productivity. The author contrasts coaching understood as a technology for adapting the individual to the system with coaching treated as a process of building autonomy and reflexivity. The text emphasizes the necessity of embedding coaching practices within a specific social and cultural context, pointing out the differences between Anglo-Saxon models and Polish realities. The key conclusion is a postulate for the development of a contextual model that integrates empirical evidence with reflection on the institutional determinants of human agency and the ethics of influencing another person.

Artykuł stanowi krytyczną analizę ewolucji coachingu, postulując jego przejście od roli instrumentalnej 'technologii efektywności' do interdyscyplinarnej praktyki wspierania

realnej podmiotowości człowieka. Autor stawia tezę, że profesjonalny coaching nie może ograniczać się do stosowania powierzchownych procedur (takich jak model GROW) czy dążenia do optymalizacji wydajności pracownika, gdyż takie podejście ryzykuje sprowadzenie jednostki do roli zasobu organizacyjnego. Zamiast tego, proponuje model zakorzeniony w rzetelnej wiedzy psychologicznej – od teorii samostanowienia i poznawczej teorii społecznej po analizę mechanizmów motywacyjnych. Kluczowym przesłaniem tekstu jest konieczność integracji autorefleksji klienta z krytyczną analizą kontekstu społecznego, instytucjonalnego i etycznego. W tym ujęciu sukces coachingowy nie jest mierzony jedynie osiągnięciem celu czy wzrostem produktywności, lecz stopniem emancypacji jednostki oraz jej zdolnością do świadomego i autonomicznego kształtowania własnej biografii w świecie pełnym zewnętrznych uwarunkowań.

SŁOWA KLUCZOWE

psychologia coachingu | podmiotowość człowieka | interdyscyplinarna praktyka wspierania | teoria samostanowienia | model GROW | refleksyjny praktyk | falsyfikowalność metod | racjonalność ekologiczna | regulacja motywacyjna | kontekstualny model rozwoju | empiryczna skuteczność coachingu | mechanizmy samoregulacji | aksjologia rozwoju | sprawczość relacyjna

Coaching jako interdyscyplinarna praktyka wspierania podmiotowości

COACHING W NAUKACH O CZŁOWIEKU I SPOŁECZEŃSTWIE. OD PSYCHOLOGII ZMIANY INDYWIDUALNEJ DO AKSJOLOGII ROZWOJU, ODPOWIEDZIALNOŚCI I PODMIOTOWOŚCI

Współczesny coaching to interesujący przypadek praktyki społecznej, w której rozwój instytucjonalny i popularność rynkowa wyprzedziły ukształtowanie spójnej tożsamości naukowej. Jego interdyscyplinarność wynika nie tylko z mnogości metod, ale przede wszystkim z przedmiotu oddziaływania – człowieka rozumianego jako podmiot poznający, przeżywający i działający w wielopoziomowych relacjach ze środowiskiem. Procesy zmiany zachowań, wyznaczania celów, regulowania emocji czy rekonstruowania poczucia sprawczości nie są domeną wyłącznie

psychologii. Ich pełne wyjaśnienie wymaga odwołania do filozofii działania, antropologii kulturowej, socjologii, pedagogiki, neuronauki, ekonomii behawioralnej i nauk o zarządzaniu, a także refleksji prawnej i etycznej nad granicami wpływu na drugiego człowieka.

Zasadnicza trudność poznawcza pojawia się już przy próbie zdefiniowania przedmiotu coachingu. Jeśli określimy go jako metodę osiągania zamierzonych rezultatów, musimy rozstrzygnąć, kto ustanawia kryteria tych efektów, w jakich warunkach kształtują się indywidualne preferencje i jakie mechanizmy społeczne sprawiają, że jedne cele uznajemy za pożądane, a inne za oznaki porażki. Jeśli natomiast coaching przedstawimy jako praktykę wspierania samorealizacji, należy wyjaśnić naturę tego procesu: czy jest on uniwersalny, jak zależy od kultury i pozycji społecznej oraz w jakim stopniu jednostka może swobodnie kształtować własną biografię. Oba ujęcia odsłaniają konflikt między autonomią człowieka a jego społecznym uwikłaniem, między postulatem indywidualnej odpowiedzialności a strukturą możliwości wyznaczaną przez instytucje, zasoby materialne, stosunki władzy i normy kulturowe.

Autor przyjmuje perspektywę, w której coaching jest szczególną formą profesjonalnie organizowanego wspierania refleksji, uczenia się, samoregulacji i intencjonalnej zmiany. Jego skuteczność oraz etyczna dopuszczalność zależą tu od wzajemnego oddziaływania czynników indywidualnych, relacyjnych i systemowych. Taka definicja nie faworyzuje konkretnej szkoły metodologicznej, lecz pozwala odróżnić przedmiot analizy od uproszczonego przekonania, że wzrost produktywności czy subiektywne zadowolenie są wystarczającym dowodem skuteczności interwencji rozwojowej. Rozwój jednostki może bowiem prowadzić zarówno do poszerzenia autonomii, jak i do sprawniejszego przystosowania się do warunków, których zasadność społeczna jest wątpliwa.

Kluczowe staje się zatem rozróżnienie między coachingiem rozumianym jako technologia indywidualnego dostosowania a coachingiem traktowanym jako praktyka wspierania podmiotowości. W pierwszym modelu miarą sukcesu jest zgodność zachowania człowieka z oczekiwaniami organizacji, rynku lub instytucji. W drugim przedmiotem refleksji stają się również same oczekiwania – ich geneza, prawomocność oraz konsekwencje dla dobrostanu osoby i jej otoczenia. Różnica ta nie oznacza odrzucenia celów ekonomicznych czy organizacyjnych; wskazuje raczej, że efektywność instrumentalna nie wyczerpuje pojęcia rozwoju, podobnie jak sprawność w wykonaniu zadania nie jest pełną miarą ludzkiej dojrzałości. Tak zarysowany problem ma szczególną doniosłość w polskich realiach społecznych.

Kontekstualna i interdyscyplinarna geneza coachingu

Importowane modele coachingu powstawały w konkretnych kontekstach instytucjonalnych, przede wszystkim w społeczeństwach anglosaskich. To tam sposób pojmowania indywidualnego sukcesu, autonomii, mobilności zawodowej i odpowiedzialności za własną biografię kształtował się pod wpływem specyficznych tradycji filozoficznych oraz ewolucji kapitalizmu. Nie oznacza to, że wypracowane w tych kulturach mechanizmy psychologiczne tracą ważność poza ich granicami; wskazuje to jednak na konieczność odróżnienia uniwersalnych prawidłowości ludzkiego funkcjonowania od kulturowo i instytucjonalnie uwarunkowanych norm, które określają, jakie rezultaty rozwoju uznajemy za wartościowe.

W polskiej debacie profesjonalizacja coachingu wymaga zatem czegoś więcej niż tylko tłumaczenia zagranicznych podręczników, certyfikowania kolejnych technik czy upowszechniania języka skuteczności osobistej. Konieczne jest rozpoznanie historycznie ukształtowanych wzorców zaufania społecznego, znaczenia więzi rodzinnych i środowiskowych, doświadczeń transformacji ustrojowej oraz specyfiki rynku pracy – w tym relacji między pracownikiem a pracodawcą, mechanizmów awansu społecznego czy sposobów postrzegania autorytetu. Z tych przesłanek autor wyprowadza hipotezę, że rozwój polskiej psychologii coachingu powinien zmierzać ku modelowi kontekstowemu, integrującemu wiedzę empiryczną z refleksją nad instytucjonalnymi warunkami ludzkiej sprawczości, a nie ku poszukiwaniu rzekomo narodowej odmiany uniwersalnej psychologii.

Historia coachingu nie jest prostą sekwencją odkryć prowadzących od niedoskonałego instruktażu do współczesnej, naukowo uzasadnionej metody rozwoju. Jego genealogia obejmuje kilka częściowo niezależnych tradycji, które spotkały się dopiero w procesie instytucjonalizacji nowoczesnych usług rozwojowych. Należą do nich praktyki nauczania i wychowania, refleksja nad samopoznaniem, trening sportowy, psychologia humanistyczna, badania nad uczeniem się dorosłych, psychologia poznawcza oraz nauki o zarządzaniu i psychologia organizacji. Każda z tych tradycji wniosła odrębne rozumienie wiedzy, sprawczości, autorytetu i zmiany; ich współczesne współistnienie wyjaśnia zarówno potencjał coachingu, jak i jego wewnętrzne sprzeczności.

Rozpatrując najdalsze inspiracje filozoficzne, nie sposób pominąć tradycji sokratejskiej. To w niej uporządkowany dialog stał się instrumentem dochodzenia do wiedzy poprzez ujawnianie niespójności przekonań i prowadzenie rozmówcy ku głębszemu namysłowi nad własnymi sądami. Podobieństwo między elenktyką Sokratesa a współczesnym zadawaniem pytań ma jednak przede wszystkim charakter epistemologiczny i dydaktyczny – nie upoważnia ono do przypisywania starożytnemu filozofowi stworzenia coachingu w dzisiejszym znaczeniu. Podczas gdy Sokrates

poszukiwał prawdy, dobra i uzasadnionego życia, współczesny coaching bywa często podporządkowany pragmatycznym celom, których prawdziwość aksjologiczna nie stanowi przedmiotu systematycznego badania.

To rozróżnienie jest kluczowe, ponieważ dialog pozornie niedyrektywny może służyć zarówno emancypacji intelektualnej, jak i subtelnemu kierowaniu rozmówcy ku rozstrzygnięciom pożądanym przez osobę prowadzącą proces. Rozwój nowoczesnych koncepcji coachingu pozostaje bliżej związany z pedagogiką pragmatyczną i psychologią uczenia się. John Dewey wskazywał, że doświadczenie nabiera znaczenia edukacyjnego nie przez sam fakt uczestnictwa w zdarzeniach, lecz dzięki refleksji umożliwiającej rekonstrukcję relacji między działaniem a jego konsekwencjami. W tej perspektywie uczenie się jest procesem aktywnego organizowania doświadczenia, a nie biernym przyswajaniem instrukcji.

Późniejsze koncepcje Davida Kolba rozwinęły tę intuicję w model uczenia się przez doświadczenie, obejmujący konkretne przeżycie, refleksyjną obserwację, abstrakcyjną konceptualizację i aktywne eksperymentowanie. Znaczenie tego modelu dla coachingu polega na stworzeniu ramy interpretacyjnej, w której rozmowa rozwojowa jest elementem szerszego cyklu uczenia się, a nie samoistnym wydarzeniem prowadzącym automatycznie do zmiany zachowania. Ważną korektę wnosi Donald Schön, którego koncepcja refleksyjnego praktyka podważa wyobrażenie profesjonalizmu jako prostego stosowania procedur do jednoznacznie rozpoznanych problemów.

W realnych sytuacjach zawodowych człowiek działa często w warunkach niepełnej wiedzy i sprzecznych oczekiwań. Kompetencja polega wówczas nie tylko na technice, lecz na zdolności reinterpretowania problemu w trakcie działania, rozpoznawania nieoczekiwanych konsekwencji i modyfikowania własnych założeń. Coaching inspirowany takim rozumieniem profesjonalizmu powinien zatem rozwijać u klienta zdolność samodzielnego rozpoznawania sytuacji, zamiast uzależniać go od zewnętrznego przewodnika. Odmienny nurt genealogiczny wyznacza rozwój naukowego zarządzania.

Napięcie między optymalizacją zasobów a wspieraniem podmiotowości

Frederick Winslow Taylor, konstruując na przełomie XIX i XX wieku zasady organizacji pracy oparte na pomiarze, standaryzacji i specjalizacji czynności, współtworzył racjonalność organizacyjną, w której pracownik stawał się elementem systemu podlegającego optymalizacji.

Bezpośrednie utożsamianie tayloryzmu z genezą wszystkich współczesnych praktyk coachingowych byłoby jednak nadmiernym uproszczeniem historycznym.

Istotniejsze jest rozpoznanie podobieństwa pewnych założeń: wiary w możliwość obiektywnego mierzenia rezultatów pracy, projektowania zachowań zgodnych z celami organizacji oraz korygowania indywidualnych praktyk w imię wzrostu wydajności. To właśnie tutaj ujawnia się jedno z kluczowych napięć w historii coachingu organizacyjnego.

Jeśli człowiek zostanie uznany za podmiot zdolny do samodzielnego definiowania celów, profesjonalne wsparcie powinno wzmacniać jego kompetencje interpretacyjne i decyzyjne. Jeśli natomiast potraktuje się go przede wszystkim jako zasób organizacji, rozmowa rozwojowa może zostać podporządkowana zwiększaniu produktywności, lojalności i przewidywalności pracownika. W praktyce obie logiki często współistnieją – organizacje finansujące coaching oczekują wymiernych rezultatów, podczas gdy uczestnicy procesu poszukują uznania, bezpieczeństwa, autonomii oraz szansy na redefinicję swojej sytuacji życiowej.

Analizę tego napięcia pogłębiają przemiany w psychologii humanistycznej. Carl Rogers, rozwijając podejście skoncentrowane na osobie, akcentował znaczenie empatii, autentyczności i bezwarunkowego pozytywnego uznania jako warunków sprzyjających rozwojowi. Choć jego dorobek wyrastał z psychoterapii i nie powinien być mechanicznie przenoszony na każdą praktykę coachingową, odegrał on istotną rolę w ukształtowaniu relacyjnego rozumienia zmiany. Z tej perspektywy podstawowym zadaniem profesjonalisty nie jest wyprodukowanie pożądanego zachowania, lecz współtworzenie warunków, w których osoba może pełniej rozpoznawać własne doświadczenia, zasoby, ograniczenia i wartości. Równolegle Abraham Maslow, badając motywację i rozwijając pojęcie samorealizacji, przyczynił się do odejścia od postrzegania ludzkiego funkcjonowania wyłącznie przez pryzmat deficytów, zaburzeń czy reakcji na zewnętrzne wzmocnienia. Jego koncepcje otworzyły przestrzeń dla badania potrzeb wzrostu i poszukiwania znaczenia, choć popularna interpretacja hierarchii potrzeb jako sztywnej piramidy nie znajduje silnego potwierdzenia empirycznego. Współczesne odwołania do Maslowa wymagają zatem oddzielenia historycznej doniosłości jego programu badawczego od trafności konkretnych hipotez dotyczących struktury ludzkich potrzeb.

Na przecięciu psychologii humanistycznej, doświadczeń sportowych i teorii zarządzania wykształciły się podejścia kojarzone z Timothym Gallweyem oraz Johnem Whitmore'em. Gallwey zwracał uwagę na rolę dialogu wewnętrznego, koncentracji uwagi i psychologicznych barier utrudniających wykorzystanie posiadanych kompetencji. Whitmore natomiast rozwijał praktyczne zastosowania coachingu w zarządzaniu, popularyzując model GROW, obejmujący rozpoznanie celu, aktualnej rzeczywistości, dostępnych możliwości oraz decyzji dotyczących dalszego działania.

Koncepcje te zwiększyły dostępność coachingu dzięki przejrzystym procedurom prowadzenia rozmowy. Ich popularyzacja przyniosła jednak również ryzyko utożsamienia profesjonalnej kompetencji z umiejętnością stosowania prostego schematu pytań.

Rozdźwięk między procedurą a teorią wyjaśniającą

Z punktu widzenia epistemologii należy odróżnić model porządkujący rozmowę od teorii wyjaśniającej przyczyny ludzkiego zachowania. GROW może wspierać przejrzystość procesu i pomagać w organizacji refleksji, lecz sam jego formalny przebieg nie wyjaśnia, dlaczego konkretna osoba unika działania, dlaczego deklarowane cele pozostają w konflikcie z jej wartościami lub dlaczego podobne interwencje przynoszą odmienne rezultaty w różnych środowiskach społecznych. Wyjaśnienie tych zjawisk wymaga odwołania się do badań nad motywacją, osobowością, emocjami, samoregulacją i strukturą relacji społecznych.

Procedura coachingowa zyskuje wartość naukową wtedy, gdy jej zastosowanie jest powiązane z uzasadnioną koncepcją mechanizmu zmiany oraz możliwością krytycznej oceny rezultatów. Dzieje coachingu można zatem interpretować jako proces stopniowego komplikowania pojęcia efektywności. Wczesne zastosowania organizacyjne koncentrowały się często na obserwowalnym wykonaniu zadania; późniejsze ujęcia humanistyczne i poznawcze włączyły do analizy autonomię, przekonania, motywację i subiektywne doświadczenie, natomiast rozwój perspektyw systemowych rozszerzył przedmiot refleksji o relacje władzy, kulturę organizacyjną, nierówności oraz społeczne warunki zmiany. Nie jest to jednak jednokierunkowa ewolucja, w której nowsze formy automatycznie eliminują wcześniejsze.

Współczesny rynek usług rozwojowych nadal obejmuje zarówno praktyki silnie instrumentalne, jak i podejścia nastawione na refleksyjność, dobrostan i emancypację. Rozbieżność między nimi często wynika z odmiennych interesów organizacyjnych i założeń antropologicznych, a nie wyłącznie ze stopnia znajomości aktualnej literatury.

Rozstrzygnięcie, czy coaching stanowi autonomiczną dyscyplinę naukową, dziedzinę praktyki profesjonalnej, czy raczej interdyscyplinarny obszar zastosowań istniejących teorii psychologicznych, wymaga uprzedniego określenia kryteriów naukowości. W filozofii nauki odróżnia się bowiem instytucjonalną odrębność danej specjalności od jej autonomii teoretycznej i metodologicznej. Istnienie stowarzyszeń zawodowych, programów akademickich, czasopism specjalistycznych oraz systemów certyfikacji świadczy o postępującej profesjonalizacji, lecz samo w sobie nie przesądza o wykształceniu niezależnego systemu prawidłowości wyjaśniających badane zjawiska.

Psychologia coachingu posiada rozwijające się zaplecze badawcze, jednak znaczna część jej aparatu pojęciowego wywodzi się z ugruntowanych obszarów psychologii: poznawczej, społecznej, rozwojowej, psychologii osobowości, motywacji i organizacji. Przydatne jest tutaj rozróżnienie między naukami podstawowymi a stosowanymi. Nauki podstawowe dążą przede wszystkim do wyjaśnienia mechanizmów zjawisk, podczas gdy nauki stosowane wykorzystują wiedzę teoretyczną do projektowania rozwiązań praktycznych, poddawanych następnie ocenie pod kątem skuteczności, bezpieczeństwa i trafności zastosowania.

Psychologia coachingu może rozwijać względną autonomię jako obszar badań stosowanych, jeżeli jej przedmiot zostanie zdefiniowany poprzez szczególny układ problemów związanych z profesjonalnym wspieraniem intencjonalnej zmiany, a metody badawcze pozwolą identyfikować mechanizmy działania interwencji oraz warunki ich skuteczności. Autonomia ta nie wymaga tworzenia odrębnej teorii człowieka, lecz zdolności do krytycznej integracji wiedzy z różnych dyscyplin.

Z perspektywy krytycznego racjonalizmu Karla Poppera kluczowe znaczenie ma falsyfikowalność twierdzeń dotyczących skuteczności metod. Deklaracja, że coaching rozwija potencjał człowieka, pozostaje poznawczo niewystarczająca, dopóki nie zostaną określone obserwowalne następstwa interwencji, warunki ich pomiaru oraz okoliczności mogące podważyć przyjętą hipotezę. Pojęcie potencjału, jeśli nie zostanie zoperacjonalizowane, może oznaczać zarówno zdolności poznawcze, kompetencje społeczne, poziom wykonania zadania, subiektywną satysfakcję, jak i wyobrażenie pożądanego stanu osobowości. Każde z tych znaczeń wymaga odmiennego modelu wyjaśniającego oraz innych metod pomiaru.

Zastosowanie popperowskiego kryterium do nauk stosowanych nie oznacza jednak redukcji ich wartości do pojedynczych testów hipotez. Konieczne jest również uwzględnienie jakości teorii, trafności konstruktów i możliwości replikowania wyników w odmiennych warunkach. Thomas Kuhn zwrócił uwagę, że działalność naukowa rozwija się w ramach historycznie ukształtowanych paradygmatów, określających dopuszczalne problemy, metody i sposoby interpretowania danych. W psychologii coachingu można dostrzec współistnienie kilku takich orientacji: behawioralnej, poznawczej, humanistycznej, konstruktywistycznej, psychodynamicznej i systemowej.

Nie należy jednak traktować ich automatycznie jako kolejnych etapów rewolucji naukowej w znaczeniu nadanym temu pojęciu przez Kuhna. W praktyce są to raczej częściowo konkurencyjne tradycje badawcze i profesjonalne, których założenia bywają integrowane w ramach jednej interwencji.

Powstaje wówczas problem zgodności epistemologicznej, ponieważ podejścia zakładające możliwość obiektywnego pomiaru zachowania nie zawsze operują takim samym pojęciem prawdy, podmiotowości i przyczynowości jak nurty konstruktywistyczne, koncentrujące się na społecznej i narracyjnej rekonstrukcji znaczeń. Ważne uzupełnienie wnosi koncepcja programów badawczych Imre Lakatosa, pozwalająca odróżnić twórczy rozwój teorii od jej ochrony przed niekorzystnymi wynikami empirycznymi.

Krytyczna analiza skuteczności i dowodów empirycznych

W kontekście coachingu oznacza to konieczność krytycznej analizy sytuacji, w których nieskuteczność interwencji tłumaczy się wyłącznie brakiem motywacji klienta, jego oporem lub niegotowością do zmiany. Choć takie wyjaśnienia mogą odzwierciedlać rzeczywiste mechanizmy psychologiczne, mogą one również pełnić funkcję argumentów zabezpieczających metodę przed falsyfikacją. Profesjonalna praktyka oparta na dowodach wymaga bowiem dopuszczenia możliwości, że źródłem niepowodzenia jest wadliwa teoria, nietrafiona technika, błędnie zdefiniowany cel, niedostateczne kompetencje coacha lub strukturalne uwarunkowania uniemożliwiające osiągnięcie rezultatu. Znaczący postęp w empirycznej ocenie coachingu przyniosły metaanalizy, w tym istotne opracowanie Tima Theebooma, Bianki Beersmy i Annelies van Vianen z 2014 roku. Autorzy analizowali efekty interwencji coachingowych w środowisku organizacyjnym, badając m.in. osiągnięcia i kompetencje, dobrostan, strategie radzenia sobie z trudnościami, postawy zawodowe oraz samoregulację ukierunkowaną na cele. Wyniki wskazały na dodatnie efekty coachingu w tych kategoriach, co potwierdziło użyteczność takich interwencji. Nie oznaczało to jednak identycznej skuteczności wszystkich modalności ani możliwości bezwarunkowego przenoszenia rezultatów między populacjami i kontekstami organizacyjnymi. Podobne znaczenie miała metaanaliza Rebekki Jones, Stephena Woodsa i Yves'a Guillaume'a z 2016 roku, opublikowana w Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Empiryczna skuteczność coachingu wymaga krytycznej weryfikacji

Synteza siedemnastu badań wykazała dodatni przeciętny efekt coachingu organizacyjnego, oszacowany na poziomie $\delta = 0{,}36$, przy czym rezultaty różniły się w zależności od rodzaju mierzonego wyniku. Analiza wskazała również na znaczenie konkretnych cech interwencji, w tym

różnic między coachingiem prowadzonym przez specjalistów wewnętrznych a zewnętrznych. Wyniki te dostarczają przesłanek za potencjalną skutecznością coachingu, lecz jednocześnie uzasadniają dalsze badania nad moderatorami i mechanizmami jego oddziaływania. Zasadniczą konsekwencją tych ustaleń jest konieczność odrzucenia dwóch przeciwstawnych uproszczeń.

Pierwsze z nich polega na uznawaniu coachingu za praktykę pozbawioną jakiegokolwiek empirycznego uzasadnienia; drugie zaś na traktowaniu dodatnich średnich efektów statystycznych jako dowodu naukowej prawomocności każdej usługi oferowanej pod tą nazwą. Badania dotyczą przecież konkretnych interwencji, populacji, warunków organizacyjnych i metod pomiaru. Nie są one certyfikatem skuteczności całego rynku usług coachingowych, którego heterogeniczność metodologiczna i kompetencyjna pozostaje jednym z najważniejszych wyzwań profesjonalizacji. Dodatkową trudność stwarza problem przyczynowości.

Jeśli uczestnik programu coachingowego osiąga poprawę wyników zawodowych, nie oznacza to automatycznie, że zmiana została spowodowana przez konkretną technikę zastosowaną podczas sesji. Mogło zadziałać oddziaływanie oczekiwań, zwiększona uwaga poświęcona uczestnikowi, poprawa relacji z przełożonym, równoległe zmiany organizacyjne, indywidualna gotowość do rozwoju czy naturalne fluktuacje wyników. Z tego względu badania nad coachingiem powinny uwzględniać grupy porównawcze, trafne miary rezultatów oraz okresy obserwacji pozwalające ocenić trwałość zmiany, a także identyfikować potencjalnych mediatorów i moderatorów efektów. Szczególnie ważne staje się odróżnienie subiektywnie deklarowanej poprawy od zmian obserwowalnych w zachowaniu oraz rozpoznanie, czy rezultaty utrzymują się po zakończeniu profesjonalnego wsparcia.

W konsekwencji naukowa tożsamość coachingu nie może opierać się na samej deklaracji wykorzystywania metod psychologicznych. Powinna wynikać z rzeczywistego podporządkowania praktyki zasadom krytycznej oceny wiedzy, identyfikacji granic kompetencji, weryfikacji rezultatów i jawnego rozpoznawania ryzyka. Oznacza to konieczność traktowania klienta nie jako biernego odbiorcy procedury, lecz jako współuczestnika procesu, którego cele, doświadczenia i preferencje mają znaczenie zarówno dla projektowania interwencji, jak i dla oceny jej powodzenia. Jednocześnie indywidualna satysfakcja nie może zastępować analizy konsekwencji społecznych ani stanowić wyłącznego kryterium profesjonalnej odpowiedzialności. W tym miejscu epistemologia coachingu spotyka się bezpośrednio z aksjologią.

Wiedza o tym, w jaki sposób można skuteczniej zmieniać ludzkie zachowania, nie dostarcza jeszcze odpowiedzi, czy określona zmiana jest moralnie uzasadniona, społecznie pożądana oraz zgodna z interesem osoby, której dotyczy. Pytanie o skuteczność musi zatem pozostawać powiązane z

pytaniem o prawomocność celu, dobrowolność uczestnictwa, proporcjonalność oddziaływania i możliwość odmowy.

Od psychotechniki efektywności do wspierania realnej podmiotowości

Rozdzielenie tych porządków prowadziłoby do sytuacji, w której coraz bardziej zaawansowane technologie psychologiczne mogłyby służyć realizacji dowolnych zamierzeń podmiotów dysponujących przewagą ekonomiczną lub instytucjonalną. Takie rozpoznanie pozwala zarysować podstawowy warunek dalszego rozwoju coachingu jako profesjonalnej praktyki naukowej. Jego dojrzałość powinna być oceniana nie tylko przez zdolność wspierania w osiąganiu celów, lecz także przez kompetencję krytycznego badania procesów, w których cele te powstają, są negocjowane i uzyskują społeczną legitymizację.

Rozwój człowieka nie odbywa się bowiem w próżni – poza historią doświadczeń, stosunkami zależności, dystrybucją zasobów czy kulturą instytucjonalną. Dopiero uwzględnienie tych uwarunkowań pozwala przejść od psychotechniki efektywności do pełniejszej nauki o wspieraniu ludzkiej podmiotowości. Autor rozwija ten problem poprzez analizę procesów poznawczych, teorii motywacji i samoregulacji, psychologii emocji oraz indywidualnych różnic osobowościowych, by następnie skonfrontować je z uwarunkowaniami społecznymi i instytucjonalnymi. Dzięki temu możliwe stanie się rozpoznanie, które elementy współczesnego coachingu posiadają wystarczająco mocne podstawy empiryczne, które wymagają dalszej weryfikacji, a które są przede wszystkim wyrazem określonych wyobrażeń o człowieku, jego sukcesie i miejscu w społeczeństwie.

Analiza epistemologicznych podstaw psychologii coachingu prowadzi do konieczności zbadania mechanizmów, za pośrednictwem których człowiek interpretuje własną sytuację, formułuje cele, podejmuje decyzje i przekształca dotychczasowe sposoby działania. Proces rozwojowy nie polega bowiem na prostym przejściu od niewiedzy do wiedzy ani od braku motywacji do jej pojawienia się. Stanowi on złożoną konfigurację operacji poznawczych, regulacji afektywnej, procesów pamięciowych i nawyków behawioralnych, a także przewidywania przyszłych stanów rzeczy oraz społecznego negocjowania znaczeń. Wymaga to również uwzględnienia różnicy między deklarowaną intencją a faktyczną zdolnością jej urzeczywistnienia; człowiek może bowiem rozpoznawać wartość określonego działania i wierzyć w jego celowość, a mimo to pozostawać niezdolny do systematycznego podejmowania czynności prowadzących do oczekiwanego rezultatu.

Z perspektywy współczesnej psychologii poznawczej człowiek nie jest biernym rejestratorem informacji napływających ze środowiska. Jego percepcja, pamięć, uwaga i procesy decyzyjne uczestniczą w konstruowaniu względnie spójnych reprezentacji rzeczywistości, które następnie organizują zachowanie. W wymiarze teoretycznym istotną rolę odgrywają tutaj schematy poznawcze, modele umysłowe, przekonania o własnych możliwościach oraz procesy metapoznawcze. Jednostka nie reaguje wyłącznie na obiektywne cechy sytuacji, lecz także na przypisywane im znaczenia, przewidywane konsekwencje działania i wyobrażenia o prawdopodobieństwie powodzenia. W rezultacie ten sam problem zawodowy może zostać zinterpretowany przez jedną osobę jako okazja do rozwoju kompetencji, przez drugą jako zagrożenie dla pozycji społecznej, a przez trzecią jako potwierdzenie przekonania o braku wpływu na własne życie. Właśnie w tym obszarze ujawnia się potencjał interwencji coachingowych opartych na refleksji poznawczej. Ich zadaniem może być wspieranie identyfikacji automatycznych interpretacji, ujawnianie nieweryfikowanych założeń, rozpoznawanie alternatywnych sposobów konceptualizowania problemu oraz zwiększanie zdolności do oceny konsekwencji poszczególnych działań.

Nie oznacza to jednak, że każda trudność życiowa wynika z błędnego myślenia. Takie rozumowanie prowadziłoby do psychologizacji problemów społecznych, w której obiektywne ograniczenia ekonomiczne, zdrowotne lub instytucjonalne zostają przekształcone w rzekome deficyty poznawcze jednostki. Dojrzała praktyka rozwojowa wymaga zatem równoczesnego badania trafności osobistych przekonań oraz rzeczywistych warunków, w których człowiek próbuje działać. Istotnym punktem odniesienia pozostaje poznawcza teoria społeczna Alberta Bandury, zwłaszcza jego koncepcja wzajemnego determinizmu i poczucia własnej skuteczności (self-efficacy). Bandura zakwestionował uproszczony model jednokierunkowej zależności, w którym środowisko wyznacza zachowanie, proponując ujęcie wzajemnego oddziaływania czynników osobowych, zachowania i otoczenia. Jednostka współtworzy warunki własnego funkcjonowania poprzez podejmowane działania, lecz sama pozostaje pod wpływem środowiska i rezultatów wcześniejszych doświadczeń.

W tej perspektywie przekonanie o własnej skuteczności nie jest ogólną afirmacją własnej wartości, lecz specyficzną oceną zdolności do zorganizowania i wykonania czynności potrzebnych do osiągnięcia określonych rezultatów. Rozróżnienie to ma zasadnicze znaczenie metodologiczne, ponieważ popularny język samorozwoju często utożsamia pewność siebie, samoocenę i optymizm z rzeczywistą sprawczością. Tymczasem wysoka samoocena nie gwarantuje kompetencji, optymizm może współistnieć z błędną oceną ryzyka, a silne przekonanie o własnych możliwościach w jednym obszarze nie musi przenosić się na inne dziedziny funkcjonowania.

Poczucie skuteczności rozwija się między innymi dzięki doświadczeniom rzeczywistego opanowania zadań, obserwacji osiągnięć innych osób, społecznym komunikatom dotyczącym kompetencji oraz interpretowaniu własnych stanów fizjologicznych i emocjonalnych. Coaching inspirowany teorią Bandury powinien zatem wspierać nie tyle bezwarunkowe wzmacnianie pozytywnych przekonań, ile tworzenie warunków do zdobywania wiarygodnych doświadczeń skutecznego działania.

Poznawcze mechanizmy interpretacji i podejmowania decyzji

Perspektywę tę uzupełnia teoria atrybucji Bernarda Weinera, która analizuje sposób wyjaśniania sukcesów i niepowodzeń poprzez przypisywanie im konkretnych przyczyn. Wymiary takie jak umiejscowienie przyczyny, jej stabilność oraz kontrolowalność kształtują nasze reakcje emocjonalne i oczekiwania wobec przyszłych rezultatów. Ktoś, kto interpretuje porażkę jako skutek trwałego i niekontrolowanego deficytu, może popaść w rezygnację; z kolei przypisanie jej czynnikom możliwym do modyfikacji często zwiększa gotowość do ponownego działania. Wnioskowanie to wymaga jednak istotnego zastrzeżenia: nie każda przyczyna zewnętrzna jest wymówką, podobnie jak nie każda przyczyna wewnętrzna pozostaje pod świadomą kontrolą człowieka. Zadaniem profesjonalnego wsparcia nie powinno być zatem automatyczne przesuwanie odpowiedzialności na jednostkę, lecz pomoc w trafnym rozpoznaniu rzeczywistych determinant danego zdarzenia.

Psychologia coachingu oparta na teoriach poznawczych powinna uwzględniać również badania nad ograniczoną racjonalnością oraz heurystykami decyzyjnymi. Herbert Simon wykazał, że człowiek podejmuje decyzje w warunkach ograniczonej informacji, czasu i zdolności obliczeniowych, przez co częściej poszukuje rozwiązań dostatecznie satysfakcjonujących niż globalnie optymalnych. Daniel Kahneman i Amos Tversky rozwinęli ten nurt, badając systematyczne odstępstwa ludzkich sądów od norm racjonalności; wykazali oni znaczenie sposobu prezentacji problemu, punktów odniesienia oraz asymetrii w ocenianiu strat i korzyści. Odkrycia te pozwalają zrozumieć, dlaczego jednostki trzymają się nieskutecznych strategii, przeceniają wartość dotychczasowych inwestycji lub unikają korzystnych zmian z obawy przed psychologicznym kosztem utraty znanego stanu rzeczy. Nie należy jednak traktować heurystyk wyłącznie jako katalogu poznawczych wad człowieka.

Gerd Gigerenzer i badacze racjonalności ekologicznej wskazują bowiem, że proste strategie decyzyjne mogą być efektywnymi narzędziami w środowiskach pełnych niepewności, zmienności i

ograniczonej informacji. Skuteczność danej heurystyki zależy tu przede wszystkim od dopasowania jej struktury do właściwości konkretnego zadania oraz otaczającego go środowiska.

Konieczność łączenia autorefleksji z analizą kontekstu społecznego

Dla coachingu wynika z tego istotny postulat metodologiczny: rozwijanie kompetencji poznawczych nie powinno służyć bezwarunkowemu zastępowaniu intuicji rozumowaniem analitycznym. Chodzi raczej o budowanie umiejętności rozpoznawania sytuacji, w których intuicja dostarcza użytecznych wskazówek, a tych, w których wymaga ona krytycznej weryfikacji. Współczesna psychologia poznawcza dostarcza również argumentów przeciwko traktowaniu introspekcji jako niezawodnego źródła wiedzy o przyczynach własnego zachowania. Badania Richarda Nisbetta i Timothy'ego Wilsona nad ograniczeniami świadomego dostępu do procesów poznawczych wykazały, że ludzie potrafią tworzyć przekonujące wyjaśnienia swoich decyzji, nie mając bezpośredniego wglądu we wszystkie mechanizmy, które je ukształtowały. Nie oznacza to całkowitej bezużyteczności autorefleksji, lecz wskazuje na potrzebę odróżnienia narracyjnego uzasadnienia działania od jego rzeczywistych determinant. Rozmowa coachingowa, nawet prowadzona z dużą starannością, może ujawniać przede wszystkim aktualny sposób interpretowania doświadczeń, a nie kompletną i obiektywną historię ich powstawania. Z tego względu refleksyjność powinna być łączona z obserwacją zachowań, analizą kontekstu oraz testowaniem hipotez w praktyce.

Osoba przekonana, że unika wystąpień publicznych wyłącznie z powodu braku przygotowania, może odkryć, iż istotniejszym mechanizmem jest obawa przed oceną społeczną. Z kolei ktoś, kto interpretuje trudności zawodowe jako rezultat niewystarczającej asertywności, może funkcjonować w organizacji, w której wyrażanie sprzeciwu rzeczywiście wiąże się z wysokim ryzykiem sankcji. W pierwszym przypadku użyteczne będzie rozwijanie umiejętności regulowania lęku i stopniowe podejmowanie trudnych działań. W drugim zaś indywidualna interwencja poznawcza, pozbawiona analizy stosunków władzy, mogłaby jedynie zwiększyć narażenie klienta na negatywne konsekwencje. Ta zależność stanowi jeden z głównych argumentów za interdyscyplinarnym modelem coachingu.

Człowiek nie może zostać adekwatnie opisany ani jako całkowicie autonomiczny konstruktor własnego doświadczenia, ani jako bierny produkt oddziaływań społecznych. Jego sprawczość ma charakter relacyjny i sytuacyjny; rozwija się w określonych warunkach materialnych i zależy od możliwości korzystania z zasobów psychologicznych, ekonomicznych oraz instytucjonalnych. W

rezultacie zwiększenie kompetencji poznawczych może być koniecznym warunkiem osiągnięcia celu, ale nie zawsze pozostaje warunkiem wystarczającym.

Motywacja jako proces regulacji i autonomii

Motywacja jako proces wielowymiarowy: od regulacji zewnętrznej do autonomicznego uczestnictwa w świecie

W psychologii motywacji kluczowe jest rozróżnienie między źródłem pobudzenia do działania, procesem podtrzymywania aktywności a mechanizmami regulującymi jej kierunek i intensywność. Potoczne rozumienie motywacji często łączy te zjawiska w jedną kategorię, sugerując, że działamy głównie wtedy, gdy dysponujemy wystarczająco silną wolą osiągnięcia celu. Takie podejście okazuje się jednak niewystarczające w świetle badań nad samoregulacją, wyczerpywaniem zasobów uwagi, konfliktem celów, nawykami czy społecznymi uwarunkowaniami działania. Zachowanie może być bowiem podtrzymywane mimo braku entuzjazmu, a silna deklarowana motywacja nie musi prowadzić do realizacji nawet prostego zadania, jeśli proces ten jest niewłaściwie zorganizowany.

Jedną z najważniejszych współczesnych koncepcji wyjaśniających jakościowe zróżnicowanie motywacji jest teoria samostanowienia (Self-Determination Theory, SDT) Edwarda Deciego i Richarda Ryana. Jej zasadniczy wkład polega na przesunięciu uwagi z ilości motywacji na sposób regulowania działania. Człowiek może wykonywać czynność z powodu zewnętrznej nagrody, obawy przed sankcją, uwewnętrznionego przymusu, uznania celu za wartościowy lub autentycznego zainteresowania samą aktywnością. Choć odmienne mechanizmy mogą prowadzić do podobnych zachowań, różnią się konsekwencjami dla autonomii, zaangażowania, dobrostanu i trwałości wysiłków. Teoria samostanowienia zakłada ponadto istnienie trzech podstawowych potrzeb psychologicznych: autonomii, kompetencji i relacyjności. Autonomia nie jest tu utożsamiana z całkowitą niezależnością od innych, lecz oznacza doświadczanie własnego działania jako zgodnego z akceptowanymi przez jednostkę wartościami i intencjami. Kompetencja odnosi się do możliwości skutecznego oddziaływania na otoczenie i rozwijania umiejętności, natomiast relacyjność wyraża potrzebę więzi, przynależności i znaczących kontaktów interpersonalnych.

Zaspokajanie tych potrzeb sprzyja autonomicznym formom motywacji, podczas gdy ich chroniczna frustracja obniża dobrostan, osłabia zaangażowanie i utrudnia samoregulację. Dla psychologii coachingu znaczenie teorii samostanowienia wykracza poza dobór technik motywacyjnych – pozwala ona krytycznie badać relacje między celami jednostki a oczekiwaniami organizacji. Pracownik może deklarować wysokie zaangażowanie w projekt, ponieważ wiąże się on z awansem, uniknięciem utraty pracy lub uzyskaniem uznania, co nie oznacza jeszcze, że cel ten jest zgodny z

jego autonomicznie uznawanymi wartościami. Z drugiej strony cele zewnętrznie inicjowane mogą zostać stopniowo zinternalizowane, jeśli jednostka rozpozna ich sens i zaakceptuje związane z nimi zobowiązania.

Profesjonalny coaching powinien zatem wspierać nie tyle eliminowanie zewnętrznych motywatorów, co rozpoznawanie jakości regulacji motywacyjnej oraz warunków, w których człowiek może rzeczywiście identyfikować się z podejmowanym działaniem. Na tym tle szczególnej uwagi wymaga zjawisko uwewnętrznionego przymusu. Osoba silnie nastawiona na osiągnięcia może wykazywać wysoką aktywność i dyscyplinę, a jednocześnie doświadczać chronicznego napięcia wynikającego z przekonania, że jej wartość osobista zależy od nieustannego potwierdzania kompetencji. W terminologii teorii samostanowienia odpowiada to częściowo regulacji introjektowanej, w której zewnętrzne oczekiwania zostają przyswojone, lecz nadal działają poprzez mechanizmy wewnętrznego nacisku, wstydu lub warunkowej samoakceptacji. Coaching sprowadzony wyłącznie do zwiększania efektywności mógłby nieświadomie wzmacniać taki mechanizm, prowadząc do krótkookresowej poprawy wyników przy jednoczesnym pogarszaniu dobrostanu psychicznego.

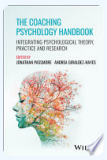
Podmiotowość między psychologią a uwarunkowaniami społecznymi

W tym miejscu teoria samostanowienia wskazuje na związek między psychologią jednostki a filozofią wolności. Isaiah Berlin odróżniał wolność negatywną, rozumianą przede wszystkim jako brak ingerencji, od wolności pozytywnej, związanej z możliwością kierowania własnym życiem. Choć rozróżnienie to powstało w filozofii politycznej, znajduje zastosowanie w analizie praktyk coachingowych. Brak jawnego przymusu w relacji coachingowej nie oznacza jeszcze pełnej autonomii klienta, jeżeli jego preferencje zostały ukształtowane w warunkach zależności ekonomicznej, presji instytucjonalnej lub ograniczonego dostępu do alternatywnych możliwości działania. Jednocześnie sam fakt istnienia takich uwarunkowań nie pozbawia jednostki sprawczości. Właściwym przedmiotem analizy staje się stopień, w jakim człowiek rozpoznaje dostępne możliwości, rozumie ich konsekwencje i może podejmować decyzje bez nieuprawnionej manipulacji. Inną perspektywę oferuje teoria nadziei Charlesa Richarda Snydera, w której nadzieja nie stanowi wyłącznie pozytywnego oczekiwania przyszłości, lecz obejmuje poznawczo-motywacyjną organizację dążenia do celów. Snyder wyróżniał myślenie ukierunkowane na poszukiwanie dróg osiągnięcia celu (pathways thinking) oraz poczucie zdolności do inicjowania i podtrzymywania działania (agency thinking). Osoba może posiadać atrakcyjną wizję przyszłości,

lecz nie dysponować wyobrażeniem możliwych sposobów jej urzeczywistnienia. Może również rozpoznawać realistyczne ścieżki działania, ale nie wierzyć we własną zdolność ich wykorzystania. Dopiero współwystępowanie odpowiednio rozwiniętych komponentów pozwala wyjaśniać bardziej złożone formy nadziei jako zasobu samoregulacyjnego. Znaczenie tego modelu dla coachingu polega na możliwości odróżnienia pracy nad celami od samego wzmacniania optymizmu. Profesjonalna interwencja może wspierać identyfikację alternatywnych dróg działania, rozpoznawanie potencjalnych przeszkód, rozwijanie kompetencji potrzebnych do ich pokonywania oraz konstruowanie realistycznych oczekiwań. Jednocześnie teoria nadziei wymaga konfrontacji z ekonomicznymi i społecznymi uwarunkowaniami możliwości. Zwiększenie liczby wyobrażanych strategii nie prowadzi automatycznie do poszerzenia rzeczywistego zakresu wyboru, jeżeli realizację celu ogranicza brak zasobów materialnych, dyskryminacja, niestabilność zatrudnienia albo ograniczony dostęp do instytucjonalnego wsparcia. W takich okolicznościach profesjonalna refleksja powinna obejmować nie tylko wewnętrzne zasoby klienta, lecz także możliwość zmiany środowiska działania.

> Czy zatem współczesny coaching stanie się narzędziem prawdziwego wyzwolenia potencjału ludzkiego, czy pozostanie jedynie subtelną formą psychotechniki służącej do sprawniejszego przystosowania nas do warunków, których zasadność powinniśmy raczej kwestionować? Prawdziwa miara rozwoju nie leży bowiem w tym, jak skutecznie biegniemy w wyznaczonym kierunku, lecz w odwadze, by zapytać, kto i w jakim celu wyznaczył nam tę trasę. Ostatecznie granica między wspieraniem podmiotowości a profesjonalną manipulacją przebiega tam, gdzie kończy się technika, a zaczyna etyka.

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 psychologii pracy. Jest profesorem coachingu i zmiany behawioralnej w Henley Business School (Uniwersytet w Reading) oraz profesorem na Uniwersytecie w Évorze w Portugalii. Passmore jest powszechnie uznawany za swój bogaty wkład w coaching oparty na dowodach naukowych i zachowania organizacyjne, w szczególności za opracowanie modelu Integrated Coaching i promowanie standardów edukacji coachów, etyki oraz coachingu cyfrowego i opartego na sztucznej inteligencji. Jest płodnym autorem i redaktorem, opublikował dziesiątki wpływowych podręczników i poradników, a także ponad sto recenzowanych artykułów naukowych. Pełnił również funkcję redaktora naczelnego International Coaching Psychology Review oraz redaktora serii podręczników coachingowych wydawnictw Routledge i Kogan Page.

Jonathan Passmore *is a British chartered psychologist, executive coach, and researcher specializing in coaching psychology and occupational psychology. 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, Portugal. Passmore is widely recognized for his extensive contributions to evidence-based coaching and organizational behavior, notably developing the Integrated Coaching model and advancing standards for coach education, ethics, and digital and AI-driven coaching. A prolific author and editor, he has published dozens of influential textbooks and reference handbooks, as well as over a hundred peer-reviewed research papers. He has also served as Editor-in-Chief of the International Coaching Psychology Review and Series Editor for major coaching handbook series with Routledge and Kogan Page.*

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

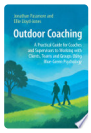
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

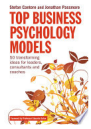
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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

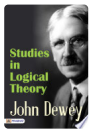
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Psychology And Social Practice"

John Dewey

2026 | Otbebookpublishing | ISBN: 9783696858254



[8] "Studies In Logical Theory"

John Dewey

2013 | Prabhat Prakashan

[9] "http://www.wikidata.org/.well-known/genid/006aecad416a0ea779d54cb3fa57a6a5"

Frederick Winslow Taylor



[10] "The Principles of Scientific Management"

Frederick Winslow Taylor

2016 | Cosimo Classics | ISBN: 9781616409869



[11] "Maslow's hierarchy of needs"

Abraham Maslow

GRIN Verlag | ISBN: 9783656233657



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

Abraham Maslow

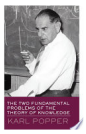
Rare Treasure Editions | ISBN: 9781774643914



[13] "Maslow on Management"

Abraham Maslow

John Wiley & Sons | ISBN: 9780471247807



[14] "The Two Fundamental Problems of the Theory of Knowledge"

Karl Popper

Routledge | ISBN: 9781135626761

[15] "The Essential Tension"

Thomas S. Kuhn

1977 | ISBN: 9780226458052



[16] "The Trouble with the Historical Philosophy of Science"

Thomas S. Kuhn

1992 | Cambridge, Mass. : Department of the History of Science, Harvard University



[17] "Logic of Discovery or Psychology of Research? / Logik oder Psychologie der Forschung? Englisch/Deutsch"

Thomas S. Kuhn

2021 | Reclam Verlag | ISBN: 9783159618722



[18] "Self-Efficacy"

Albert Bandura

Macmillan | ISBN: 9780716728504



[19] "Social Foundations of Thought and Action"

Albert Bandura

Prentice Hall

[20] **"The framing of decisions and the psychology of choice"**

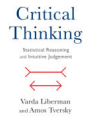
Daniel Kahneman



[21] **"HBR's 10 Must Reads on Decision-Making, Updated and Expanded (featuring "The Irreplaceable Value of Human Decision-Making in the Age of AI" by Martin Reeves, Mihnea Moldoveanu, and Adam Job)"**

Harvard Business Review, Daniel Kahneman, Amy C. Edmondson, Linda A. Hill, Martin Reeves

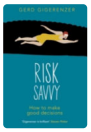
2026 | Harvard Business Press | ISBN: 9798892793018



[22] **"Critical Thinking"**

Varda Liberman, Amos Tversky

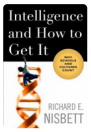
2020 | Columbia University Press | ISBN: 9780231547406



[23] **"Risk Savvy: How to Make Good Decisions"**

Gerd Gigerenzer

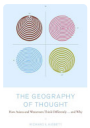
ISBN: 9781846144745



[24] **"Intelligence and How to Get It"**

Richard Nisbett

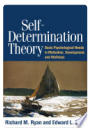
2009 | W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393065053



[25] **"The Geography of Thought"**

Richard Nisbett

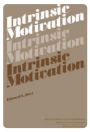
2003 | ISBN: 9780743216463



[26] **"Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness"**

Edward Deci

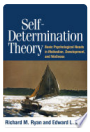
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[27] **"Intrinsic Motivation"**

Edward Deci

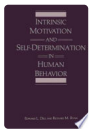
Springer



[28] **"self-determination theory"**

Edward Deci

2017 | Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[29] **"Intrinsic motivation and self-determination in human behavior"**

Richard Ryan

2013 | Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717



[30] **"Application of Decision Science in Business and Management"**

Fausto Pedro García Márquez

2020 | BoD – Books on Demand | ISBN: 9781838800994

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"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

[2] **"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

[3] **"Management and the Learning Process"**

David Alan Kolb

1976 | California Management Review | DOI: 10.2307/41164649

Źródło

[4] **"Experiential Learning Theory as a Guide for Experiential Educators in Higher Education"**

Alice Y. Kolb, David Alan Kolb

2022 | Experiential Learning and Teaching in Higher Education | DOI: 10.46787/elthe.v1i1.3362

Źródło

[5] **"Organizational Learning: A Theory of Action Perspective"**

Ch. Argyris, Donald A. Schön

1997 | Revista Española de Investigaciones Sociológicas | DOI: 10.2307/40183951

Źródło

[6] **"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

[7] **"Book Review: Human Resources, Personnel, and Organizational Behavior: Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice"**

Davydd J. Greenwood, Chris Argyris, Donald A. Schön

1997 | Industrial and Labor Relations Review | DOI: 10.1177/001979399705000420

Źródło

[8] **"Frame Reflection: Toward The Resolution Of Intractable Policy Controversies"**

Donald A. Schön, Martin Rein

1994

Źródło

[9] **"A theory of human motivation."**

Abraham H. Maslow

1943 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0054346

Źródło

[10] **"Toward a Psychology of Being"**

Abraham H. Maslow

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

Źródło

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

Abraham H. Maslow

1968

Źródło

[12] **"The psychology of science: a reconnaissance"**

Abraham H. Maslow

1966 | CERN Document Server (European Organization for Nuclear Research)

Źródło

[13] "Inner Game Musik by W. Timothy Gallwey Self-Improvement"

W. Timothy Gallwey

2012

Źródło

[14] "Effect on discomfort of frequency of wrist exertions combined with wrist articulations and forearm rotation"

Abid Ali Khan, L. O'Sullivan, T. Gallwey

2010 | DOI: 10.1016/j.ergon.2010.05.003

Źródło

[15] "Coaching in the recession"

Sir John Whitmore

2011 | Coaching An International Journal of Theory Research and Practice | DOI: 10.1080/17521882.2010.550899

Źródło

[16] "15. Sessions formelles de coaching individuel"

Sir John Whitmore

2023 | Cairn.info

Źródło

[17] "1. Qu'est-ce que le coaching ?"

Sir John Whitmore

2023 | Cairn.info

Źródło

[18] "The Self and its Brain. An Argument for Interactionism"

John Carew Eccles, Karl Popper

1979 | Journal of Neuropathology & Experimental Neurology | DOI: 10.1097/00005072-197903000-00012

Źródło

[19] "A General Theory of Inference"

Karl R. Popper

2022 | Trends in Logic | DOI: 10.1007/978-3-030-94926-6_15

Źródło

[20] "The Essential Tension"

Thomas Kühn

1977 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226217239.001.0001

Źródło

[21] "Genesis and Development of a Scientific Fact"

Ludwik Fleck, Thaddeus Joseph Trenn, Frederick Bradley, Robert K. Merton, Thomas Kühn

1981 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226190341.001.0001

Źródło

[22] "Reflections on my Critics"

Thomas Kühn

1970 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781139171434.011

Źródło

[23] "Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context"

Tim Theeboom, Bianca Beersma, Annelies E. M. Van Vianen

2013 | The Journal of Positive Psychology | DOI: 10.1080/17439760.2013.837499

Źródło

[24] "The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions on the affect, attentional control and cognitive flexibility of undergraduate students experiencing study-related stress"

Tim Theeboom, Bianca Beersma, Annelies E. M. Van Vianen

2015 | The Journal of Positive Psychology | DOI: 10.1080/17439760.2015.1117126

Źródło

[25] "Turning the tide: a quasi-experimental study on a coaching intervention to reduce burn-out symptoms and foster personal resources among medical residents and specialists in the Netherlands"

Lara Solms, Annelies E. M. Van Vianen, Jessie Koen, Tim Theeboom, Anne P.J. de Pagter

2021 | BMJ Open | DOI: 10.1136/bmjopen-2020-041708

Źródło

[26] "A Temporal Map of Coaching"

Tim Theeboom, Annelies E. M. Van Vianen, Bianca Beersma

2017 | Frontiers in Psychology | DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01352

Źródło

[27] "Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams"

Carsten K. W. De Dreu, Annelies E. M. Van Vianen

2001 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.71

Źródło

[28] "Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research"

Timothy A. Judge, Annelies E. M. Van Vianen, Irene Elisabeth de Pater

2004 | Human Performance | DOI: 10.1207/s15327043hup1703_4

Źródło

[29] "PERSON-ORGANIZATION FIT: THE MATCH BETWEEN NEWCOMERS' AND RECRUITERS' PREFERENCES FOR ORGANIZATIONAL CULTURES"

Annelies E. M. Van Vianen

2000 | Personnel Psychology | DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x

Źródło

[30] "Exploring strategies used following a group-based fatigue management programme for people with multiple sclerosis (FACETS) via the Fatigue Management Strategies Questionnaire (FMSQ)"

Sarah Thomas, Paula Kersten, Peter Thomas, Vicky Slingsby, Alison Nock, Rebekka Jones

2015 | BMJ Open | DOI: 10.1136/bmjopen-2015-008274

Źródło

[31] "The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching"

Rebecca J. Jones, Stephen A. Woods, Yves R. F. Guillaume

2015 | Journal of Occupational and Organizational Psychology | DOI: 10.1111/joop.12119

Źródło

[32] "Measuring the Big Five with single items using a bipolar response scale"

Stephen A. Woods, Sarah E. Hampson

2005 | European Journal of Personality | DOI: 10.1002/per.542

Źródło

[33] "Predicting adult occupational environments from gender and childhood personality traits."

Stephen A. Woods, Sarah E. Hampson

2010 | Journal of Applied Psychology | DOI: 10.1037/a0020600

Źródło

[34] "Toward a periodic table of personality: Mapping personality scales between the five-factor model and the circumplex model."

Stephen A. Woods, Neil R. Anderson

2015 | Journal of Applied Psychology | DOI: 10.1037/apl0000062

Źródło

[35] "Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration"

Yves R. F. Guillaume, Felix C. Brodbeck, Michael Riketta

2011 | Journal of Occupational and Organizational Psychology | DOI: 10.1111/j.2044-8325.2010.02005.x

Źródło

[36] "Social cognition in leader–follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership"

Geoff Thomas, Robin Martin, Olga Epitropaki, Yves R. F. Guillaume, Allan Lee

2013 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.1889

Źródło

[37] "Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support"

Allan Lee, Geoff Thomas, Robin Martin, Yves R. F. Guillaume

2017 | Journal of Management | DOI: 10.1177/0149206317741190

Źródło

[38] "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change."

Albert Bandura

1977 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.84.2.191

Źródło

[39] "Self-Efficacy: The Exercise of Control"

Albert Bandura, Wendy Freeman, Owen Richard Lightsey

1999 | Journal of Cognitive Psychotherapy | DOI: 10.1891/0889-8391.13.2.158

Źródło

[40] "Social Learning Theory."

Jackson Kytle, Albert Bandura

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

Źródło

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

Albert Bandura

1985

Źródło

[42] "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization."

Michael Brown, Herbert A. Simon

1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2065048

Źródło

[43] "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

[44] "Protocol Analysis"

K. Anders Ericsson, Herbert A. Simon

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

Źródło

[45] "Does logically incoherent decision-making really have negative consequences? [Video]"

G. Gigerenzer

2016 | MPG.PuRe (Max Planck Society)

Źródło

[46] "From bounded rationality to ecological rationality"

Gerd Gigerenzer

2024 | Elgar Companion to Herbert Simon | DOI: 10.4337/9781800370685.00017

Źródło

[47] "Taking uncertainty seriously: simplicity versus complexity in financial regulation"

D. Aikman, M. Galesic, G. Gigerenzer, S. Kapadia, K. Katsikopoulos

2021 | Industrial and Corporate Change | DOI: 10.1093/icc/dtaa024

Źródło

[48] "Telling More Than We Can know: Verbal Reports on mental Processes"

Richard E. Nisbett, Timothy DeCamp Wilson

2004 | Social Cognition | DOI: 10.4324/9780203496398-13

Źródło

[49] "Evaluation of the effectiveness of 3D vascular stereoscopic models in anatomy instruction for first year medical students"

Dongmei Cui, Timothy D. Wilson, Robin William Rockhold, Michael N. Lehman, James C. Lynch

2016 | Anatomical Sciences Education | DOI: 10.1002/ase.1626

Źródło

[50] "Self-determination Theory Within Coaching Contexts: Supporting Motives and Goals that Promote Optimal Functioning and Well-being"

Functioning and Well-being Gordon B. Spence and Edward L. Deci

2016 | DOI: 10.4324/9781315569208-15

Źródło

[51] "Intrinsic Motivation: The Inherent Tendency to Be Active"

Deci Edward L

2016 | Scientists Making a Difference | DOI: 10.1017/cbo9781316422250.063

Źródło

[52] "Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions"

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2020 | Contemporary Educational Psychology | DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Źródło

[53] "Intrinsic Motivation and Self-Determination"

Edward L. Deci

2004 | Encyclopedia of Applied Psychology | DOI: 10.1016/b0-12-657410-3/00689-9

Źródło

[54] "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being."

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2000 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.55.1.68

Źródło

[55] "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior"

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

2000 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1207/s15327965pli1104_01

Źródło

[56] "Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior"

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

1985 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4899-2271-7

Źródło

[57] "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions"

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2000 | Contemporary Educational Psychology | DOI: 10.1006/ceps.1999.1020

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[58] "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

[59] "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

[60] "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

[61] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[63] "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

[64] "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

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

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

2016 | DOI: 10.1002/9781118977620

Źródło

[66] "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

[67] "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

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: 20633488-0832-45f6-a75b-880741775e00