Psychologia coachingu a sprawczość refleksyjno-relacyjna w świetle The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje coaching jako interdyscyplinarną syntezę wiedzy, łączącą psychologię, filozofię i socjologię w celu wspierania ludzkiego rozwoju. Autor odwołuje się do koncepcji Jonathana Passmore'a, podkreślając konieczność rozróżnienia między empirycznymi mechanizmami funkcjonowania a normatywnymi wartościami zmiany. Kluczowym elementem jest odrzucenie redukcjonizmu – zarówno indywidualistycznego, jak i strukturalnego – na rzecz holizmu relacyjnego. Podejście to zakłada, że człowiek jest ucieleśnionym podmiotem, którego sprawczość wynika ze splotu procesów neuronalnych, kompetencji poznawczych oraz kontekstu społecznego. Profesjonalny coaching powinien zatem opierać się na dowodach naukowych (evidence-based prac tice), unikając uproszczonych modeli nastawionych wyłącznie na produktywność, a skupiając się na kompleksowej tożsamości i autonomii jednostki.

The text analyzes coaching as an interdisciplinary synthesis of knowledge, combining psychology, philosophy, and sociology to support human development. The author refers to the concepts of Jonathan Passmore, emphasizing the necessity of distinguishing between empirical mechanisms of functioning and normative values of change. A key element is the rejection of reductionism—both individualistic and structural—in favor of relational holism. This approach assumes that a human being is an embodied subject whose agency results from a weave of neural processes, cognitive competencies, and social context. Professional coaching should therefore be based on evidence-based practice, avoiding simplified models focused solely on productivity and focusing instead on the comprehensive identity and autonomy of the individual.

Artykuł stanowi krytyczną analizę współczesnego coachingu, postulując jego ewolucję z narzędzia prostej optymalizacji wydajności w stronę dojrzałej, interdyscyplinarnej praktyki wspierającej tzw. sprawczość refleksyjno-relacyjną. Autor stawia tezę, że profesjonalny coaching nie może być jedynie zbiorem technik osiągania celów, lecz musi stanowić syntezę wiedzy z zakresu psychologii poznawczej, neuronauki, socjologii i filozofii moralnej. Kluczowym postulatem jest odrzucenie redukcjonizmów – zarówno tych sprowadzających sukces wyłącznie do silnej woli jednostki, jak i tych deterministycznych, przypisujących decydującą rolę jedynie strukturom społecznym. W zamian proponowany jest holizm, który rozumie człowieka jako ucieleśniony podmiot, którego rozwój jest nierozerwalnie związany z biologicznymi ograniczeniami, kontekstem kulturowym oraz etyką autonomii. Tekst podkreśla, że prawdziwa wartość coachingu nie leży w obietnicy nieograniczonego samodoskonalenia, lecz w rzetelności naukowej i zdolności do wspierania klienta w świadomym rozpoznawaniu własnych możliwości oraz odpowiedzialnym kształtowaniu życia w relacji z innymi i otaczającym go światem.

SŁOWA KLUCZOWE

psychologia coachingu | sprawczość refleksyjno-relacyjna | The Coaching Psychology Handbook | Jonathan Passmore | holizm relacyjny | samoregulacja poznawcza | elastyczność regulacyjna | poczucie własnej skuteczności | teoria zmiany | racjonalność ograniczona | intencje implementacyjne | plastyczność neuronalna | roztropność praktyczna | autonomia moralna | interdyscyplinarna synteza wiedzy

Coaching jako interdyscyplinarna synteza wiedzy o człowieku

Dzieje ludzkiego samopoznania i nauk o zmianie człowieka. Coaching pomiędzy racjonalnością instrumentalną, autonomią osoby, odpowiedzialnością społeczną a poszukiwaniem prawdy o rozwoju

Historia ludzkiego samopoznania jest zarazem historią poszukiwania możliwości świadomego kształtowania własnego życia. Od starożytnych rozważań nad cnotą i charakterem, przez filozofię wolnej woli, nowożytną refleksję nad rozumem i doświadczeniem, aż po rozwój psychologii eksperymentalnej, socjologii, pedagogiki oraz nauk o organizacji – człowiek stopniowo poszerzał zasób wiedzy pozwalającej wyjaśnić mechanizmy własnego zachowania. Każda z tych tradycji wnosiła nowe sposoby interpretacji ludzkiego działania, lecz jednocześnie obnażała ograniczenia wcześniejszych koncepcji. Rozumność okazywała się zależna od emocji i biologii, samostanowienie od instytucji i relacji społecznych, skuteczność od niepewności środowiska, a deklarowane przekonania od procesów poznawczych, które nie zawsze pozostają dostępne świadomej introspekcji. Współczesna psychologia coachingu wyrasta właśnie z tego wielowiekowego procesu różnicowania wiedzy o człowieku.

Nie stanowi ona jednak koniecznego zwieńczenia tych dążeń ani autonomicznego odkrycia wszystkich mechanizmów rozwoju. Jest raczej jedną z historycznie ukształtowanych prób praktycznego integrowania wiedzy o motywacji, uczeniu się, samoregulacji, relacjach i odpowiedzialności. Rozważania prowadzone w książce wskazują na konieczność odróżnienia dwóch porządków, których wzajemne przenikanie stanowi główne źródło zarówno poznawczej wartości coachingu, jak i jego słabości. Pierwszy z nich obejmuje empiryczne wyjaśnianie mechanizmów ludzkiego funkcjonowania; drugi zaś dotyczy normatywnego rozstrzygania, jakie zmiany warto wspierać i w jakich granicach dopuszczalne jest profesjonalne oddziaływanie na osobę. Psychologia może wykazać, że określone strategie ułatwiają realizację celów, lecz nie rozstrzyga samodzielnie o moralnej wartości tych celów. Ekonomia potrafi analizować produktywność i koszty alternatywne, ale nie wyczerpuje znaczenia godności oraz jakości życia.

Socjologia pozwala rozpoznawać relacje władzy, normy i mechanizmy nierówności, nie eliminując przy tym znaczenia indywidualnej zdolności podejmowania decyzji. Filozofia moralna dostarcza kategorii wolności, odpowiedzialności i sprawiedliwości, lecz nie zastępuje badań empirycznych nad skutkami konkretnych interwencji. Właśnie zachowanie odrębności tych perspektyw, przy jednoczesnym rozpoznawaniu ich rzeczywistych związków, stanowi warunek interdyscyplinarnej dojrzałości coachingu. Autor książki przypisuje szczególne znaczenie integracji psychologii pozytywnej, rezyliencji, ucieleśnionego doświadczenia, relacji społecznych, środowiska naturalnego i współczesnych technologii, z zachowaniem wymagań praktyki opartej na dowodach naukowych.

Zaproponowano także wyjście poza dominujące modele nastawione na jednostkową produktywność, zwłaszcza w odniesieniu do polskich realiów społeczno-gospodarczych. Niniejsza synteza rozwija tę intuicję, lecz nie zakłada, że samo połączenie wielu koncepcji automatycznie tworzy skuteczniejszą metodę. Wymaga ono wyjaśnienia relacji między poziomami analizy,

rozróżnienia modeli teoretycznych od narzędzi heurystycznych oraz krytycznej oceny zakresu dostępnych dowodów. Złożoność modelu nie jest bowiem sama w sobie dowodem jego trafności, podobnie jak szerokość deklarowanych zainteresowań nie przesądza o naukowej głębi wyjaśnienia. Najważniejszym rezultatem całej argumentacji jest rozpoznanie, że przedmiotem profesjonalnego wspierania rozwoju nie może być wyłącznie pojedyncze zachowanie ani abstrakcyjnie rozumiana zdolność do osiągania celów. Człowiek funkcjonuje jako ucieleśniony podmiot poznający, posiadający określoną historię, tożsamość, system wartości i strukturę relacji. Jego możliwości zależą od procesów neuronalnych, doświadczeń emocjonalnych, kompetencji poznawczych, dostępności zasobów oraz społecznych warunków działania.

Odrzucenie redukcjonizmów na rzecz holizmu relacyjnego

Zmiana jednego elementu może modyfikować funkcjonowanie pozostałych, jednak nie oznacza to, że wszystkie relacje mają charakter bezpośredni ani że każda interwencja wymaga jednoczesnego oddziaływania na wszystkie poziomy. Właściwe rozumienie rozwoju wymaga zatem identyfikacji tych mechanizmów i zależności, które rzeczywiście mają znaczenie dla konkretnego problemu, przy jednoczesnym zachowaniu świadomości szerszej organizacji ludzkiego życia. Takie stanowisko prowadzi do konieczności odrzucenia dwóch przeciwstawnych redukcjonizmów.

Pierwszy z nich, indywidualistyczny, sprowadza rezultaty działania przede wszystkim do motywacji, samodyscypliny i sposobu myślenia jednostki. Drugi, strukturalny, przypisuje dominujące znaczenie środowisku i instytucjom, ograniczając przestrzeń samodzielnego rozumowania oraz odpowiedzialnego wyboru. Oba podejścia mogą zawierać trafne intuicje w określonych sytuacjach, lecz stają się niewystarczające, gdy zyskują status uniwersalnego wyjaśnienia. Współczesna wiedza o człowieku uzasadnia raczej rozpoznawanie sprzężeń zwrotnych między osobą i środowiskiem, w których jednostka kształtuje własne warunki działania, a zarazem podlega ograniczeniom wynikającym z wcześniej ukształtowanej struktury możliwości.

Analiza genealogii współczesnego coachingu wymaga odróżnienia intelektualnych analogii od bezpośrednich źródeł historycznych. Sokratejska praktyka dialogu, stoicka refleksja nad sądami i namiętnościami, arystotelesowska teoria cnót oraz tradycje wychowania moralnego dostarczają pojęć użytecznych dla rozumienia współczesnych metod refleksyjnych, jednak nie należy przedstawiać ich jako jednoznacznego początku profesji coachingowej. Ich znaczenie polega na wcześniejszym sformułowaniu problemów, które powracają w odmiennej postaci: zależności między wiedzą i działaniem, możliwości kształtowania charakteru, roli samopoznania oraz granic

wpływu drugiego człowieka na moralne dojrzewanie osoby. Rozpoznanie tej ciągłości problemowej nie upoważnia do twierdzenia o nieprzerwanej transmisji tych samych technik ani o historycznej tożsamości starożytnego dialogu z nowoczesnym kontraktem coachingowym. W filozofii sokratejskiej szczególne znaczenie posiadało badanie uzasadnienia przekonań, a nie samo wydobywanie z rozmówcy wcześniej przygotowanej odpowiedzi; dialog mógł prowadzić do ujawnienia sprzeczności między deklarowaną wiedzą a rzeczywistymi przesłankami sądu. Współczesny coaching korzysta z analogicznej możliwości wtedy, gdy wspiera rozpoznawanie założeń i alternatywnych interpretacji sytuacji.

Istotne pozostaje jednak to, że sam sposób zadawania pytań nie gwarantuje epistemicznej neutralności. Pytanie może otwierać przestrzeń refleksji, ale może również sugerować pożądaną odpowiedź, przemycać założenie albo kierować uwagę ku interpretacji korzystnej dla prowadzącego. Z tego względu wartość dialogu nie wynika wyłącznie z jego formalnie niedyrektywnego charakteru, lecz z jakości przyjmowanych przesłanek i możliwości ich rzeczywistego kwestionowania.

Filozoficzne i społeczne fundamenty rozwoju ludzkiej sprawczości

Arystoteles wprowadził do refleksji nad działaniem rozróżnienie między sprawnością techniczną, wiedzą teoretyczną a roztropnością praktyczną. Z perspektywy coachingu podział ten jest doniosły, gdyż efektywne wykonanie danej czynności nie rozstrzyga o wartości jej celu ani o moralnej zasadności przyjętych środków. Człowiek może bowiem dysponować wysokimi kompetencjami perswazyjnymi, które posłużą zarówno do odpowiedzialnego uzgadniania stanowisk, jak i do manipulacji. Podobnie zdolności organizacyjne mogą prowadzić do poprawy funkcjonowania zespołu, ale również do zwiększenia presji i kontroli.

Roztropność praktyczna pozwala zatem rozpoznawać znaczenie kontekstu, proporcjonalność działania oraz relację między środkami a wartościami. Współczesny coach nie powinien jednak wywodzić z niej prawa do arbitralnego określania cudzej koncepcji dobrego życia. Stoicyzm z kolei ukazuje historyczne znaczenie oddzielenia zdarzeń od towarzyszących im sądów i reakcji. Refleksja Epikteta nad obszarami pozostającymi w zasięgu ludzkiego wpływu wykazuje wyraźne analogie do współczesnych badań nad samoregulacją, oceną poznawczą i poczuciem kontroli. Nie oznacza to jednak, że nowoczesna psychologia potwierdziła wszystkie założenia stoików ani że właściwą odpowiedzią na niekorzystne warunki życia jest zawsze zmiana osobistego nastawienia.

Stoicka dyscyplina sądu może wspierać refleksję nad możliwościami działania, lecz jej uproszczone zastosowanie prowadziłoby do pominięcia społecznych źródeł cierpienia i ograniczeń. Współczesna nauka wymaga zatem równoczesnej analizy subiektywnej interpretacji oraz rzeczywistego charakteru sytuacji. Nowożytna filozofia pogłębiła tę problematykę w sporze o źródła poznania, podmiotowość i wolność. Kartezjański projekt systematycznego badania podstaw wiedzy przyniósł nowy sposób ujmowania refleksyjnego podmiotu, podczas gdy empiryzm Locke'a i Hume'a podkreślał rolę doświadczenia, przyzwyczajenia i ograniczeń poznawczych. Kantowska koncepcja autonomii moralnej pozwoliła z kolei odróżnić odpowiedzialne samostanowienie od działania podporządkowanego wyłącznie zewnętrznym bodźcom i aktualnym pragnieniom. Tradycje te nie tworzą jednej, spójnej teorii człowieka, lecz wspólnie wyznaczają fundamentalne napięcie obecne także w coachingu: między sposobem powstawania przekonań a możliwością ich krytycznej oceny oraz między przyczynowym wyjaśnianiem zachowania a normatywnym przypisywaniem odpowiedzialności.

Wraz z rozwojem nowoczesnych nauk społecznych problem ten uległ zasadniczemu przekształceniu. Auguste Comte, Émile Durkheim, Max Weber i późniejsi socjologowie podejmowali odmienne próby wyjaśniania zachowań poprzez normy, instytucje, działania społeczne i procesy historyczne. Szczególnie istotna pozostaje Weberowska analiza racjonalizacji, która pozwala dostrzec przemiany nowoczesnego świata pracy jako proces rozszerzania kalkulacji, przewidywalności i formalnego organizowania działania.

W takim środowisku samoregulacja jednostki może stać się zarówno źródłem autonomii, jak i narzędziem dostosowywania zachowania do systemów kontroli. Jest to jedno z kluczowych napięć w organizacyjnym zastosowaniu coachingu, ponieważ te same kompetencje mogą służyć odpowiedzialnemu samostanowieniu albo intensyfikacji podporządkowania. Rozwój naukowego zarządzania Fredericka Taylora i późniejsze koncepcje efektywności organizacyjnej stworzyły warunki dla wzrostu zainteresowania systematycznym doskonaleniem wykonywania zadań. Nie można jednak przedstawiać historii coachingu jako prostego przejścia od taylorystycznej kontroli do współczesnej autonomii, gdyż tradycje treningu sportowego, edukacji, psychologii humanistycznej i rozwoju kierowniczego miały częściowo niezależne genealogie. Trafniejsze jest rozpoznanie stopniowego współwystępowania różnych orientacji: instruktażowej, humanistycznej, behawioralnej, poznawczej i systemowej, których wzajemne wpływy ukształtowały dzisiejszy, niejednorodny rynek metod rozwojowych. Istotną zmianę w rozumieniu procesu uczenia się przyniosła filozofia pragmatyczna Johna Deweya, rozwijana później przez Davida Kolba i Donalda Schöna. W tych tradycjach uczenie się powiązano z działaniem, doświadczeniem, refleksją i rekonstrukcją sposobów rozwiązywania problemów.

Profesjonalne wspieranie rozwoju przestało dzięki temu wymagać utożsamiania nauczyciela lub doradcy z jedynym źródłem wiedzy, choć nadal wymaga kompetencji pozwalających organizować warunki uczenia się. W praktyce coachingowej znaczenie tej tradycji przejawia się w przejściu od przekazywania gotowych zaleceń ku rozwijaniu zdolności klienta do analizowania doświadczeń i testowania nowych strategii działania.

Psychologia humanistyczna Carla Rogersa nadała natomiast szczególne znaczenie relacji, empatii, autentyczności i uznania doświadczenia osoby. Nie należy jednak utożsamiać teorii terapii skoncentrowanej na osobie z coachingiem ani uznawać jej za wystarczające uzasadnienie wszystkich form niedyrektywnej interwencji. Jej dorobek pomaga wyjaśniać, dlaczego jakość relacji wpływa na gotowość człowieka do ujawniania trudności, testowania interpretacji i podejmowania ryzyka poznawczego. Wskazuje to jednocześnie, że sposób organizowania profesjonalnego wpływu staje się równie ważny jak treść przekazywanych informacji.

Wielość źródeł coachingu wymaga rzetelnej teorii zmiany

Współczesne nurty coachingu, rozwijane m.in. w tradycji Timothy'ego Gallweya i Johna Whitmore'a oraz w psychologicznie ugruntowanych pracach Anthony'ego Granta, Stephena Palmera czy Jonathana Passmore'a, można rozumieć jako próby połączenia wcześniejszych intuicji z usystematyzowaną wiedzą o motywacji, uczeniu się i organizacji zachowania. Ich znaczenie nie polega na ustanowieniu nowej antropologii, lecz na rozwijaniu procedur wspierania refleksji, osiągania celów i praktycznego wykorzystania kompetencji. O naukowej wartości tych metod nie rozstrzyga jednak genealogia ani popularność, lecz jakość teorii zmiany oraz dowody dotyczące ich rzeczywistych następstw. Rozpoznanie wielości inspiracji prowadzi do wniosku, że coaching nie posiada jednej, w pełni spójnej linii intelektualnej.

Jego współczesna postać wyłoniła się ze spotkania różnych sposobów myślenia o człowieku: jako wykonawcy zadań, jednostki uczącej się, podmiotu przeżywającego, uczestnika relacji oraz osoby zdolnej do moralnego samostanowienia. Każda z tych perspektyw ujawnia określony wymiar rzeczywistości, lecz żadna nie jest wystarczająca do wyjaśnienia całości ludzkiego rozwoju. Dojrzałość naukowa coachingu powinna zatem polegać na świadomym porządkowaniu tej różnorodności, a nie na poszukiwaniu jednej doktryny zdolnej zastąpić pozostałe.

Kluczowym rezultatem współczesnych badań nad poznaniem jest zakwestionowanie uproszczonego obrazu człowieka jako w pełni racjonalnego podmiotu, który najpierw obiektywnie analizuje

informacje, następnie formułuje zamiar i konsekwentnie go realizuje. Psychologia poznawcza, neuronauka i ekonomia behawioralna wskazują, że procesy decyzyjne są wynikiem wzajemnego oddziaływania uwagi, pamięci, emocji, wcześniejszego uczenia się i bieżącego kontekstu. Daniel Kahneman i Amos Tversky badali systematyczne odstępstwa od modeli racjonalnego wyboru, Herbert Simon rozwijał koncepcję racjonalności ograniczonej, natomiast Gerd Gigerenzer wskazywał na znaczenie heurystyk, których skuteczność zależy od struktury środowiska. Wspólnym wnioskiem tych perspektyw jest uznanie, że ludzka racjonalność nie polega na nieograniczonej zdolności przetwarzania informacji, lecz na wykorzystywaniu konkretnych zasobów poznawczych w warunkach niepewności.

Dla coachingu oznacza to zasadniczą zmianę w rozumieniu problemu samoregulacji. Nie wystarczy założyć, że zwiększenie świadomości celu automatycznie prowadzi do jego realizacji; między zamierzeniem a zachowaniem występują procesy organizowania uwagi, regulacji emocji, przewidywania rezultatów i reagowania na przeszkody. Intencje implementacyjne Petera Gollwitzera mogą w określonych warunkach ułatwiać przekładanie zamiarów na konkretne działania, a teoria wyznaczania celów Locke'a i Lathama pozwala analizować znaczenie ich trudności, jasności i akceptacji. Nie oznacza to jednak, że każdą trudność można rozwiązać większą precyzją planowania. Jeśli przeszkoda wynika z braku zasobów, konfliktu wartości lub zależności od decyzji innych osób, konieczne jest odróżnienie niewłaściwej strategii samoregulacyjnej od realnego ograniczenia możliwości działania.

Albert Bandura wprowadza pojęcie pozwalające połączyć wymiar poznawczy i społeczny. W teorii społeczno-poznawczej poczucie własnej skuteczności wiąże się z przekonaniem człowieka o możliwości organizowania działań potrzebnych do osiągania określonych rezultatów. Wzmacnianie takiego przekonania może sprzyjać podejmowaniu wysiłku, jednak jego wartość zależy od trafności oceny rzeczywistych możliwości. Nadmierna pewność siebie może prowadzić do lekceważenia ryzyka, podczas gdy niedoszacowanie kompetencji ogranicza uzasadnione działania. Profesjonalny coaching nie powinien zatem bezwarunkowo zwiększać pozytywnej samooceny, lecz wspierać adekwatną relację między przekonaniami, kompetencjami a wymaganiami środowiska.

Elastyczność regulacyjna i biologiczne granice zmiany

Współczesna psychologia emocji wykazuje, że afekt nie jest jedynie zakłóceniem rozumowania. W teoriach Richarda Lazarusa, Jamesa Grossa i innych badaczy emocje są ściśle związane z oceną znaczenia sytuacji, orientowaniem uwagi oraz regulowaniem działania. Nieprzyjemne doświadczenie może sygnalizować zagrożenie, konflikt wartości lub naruszenie istotnych

oczekiwań, zatem próba jego natychmiastowego wyeliminowania grozi utratą informacji kluczowych dla podejmowanej decyzji.

Jednocześnie nie każda emocja stanowi wiarygodną podstawę oceny sytuacji, gdyż doświadczenie afektywne bywa pod wpływem wcześniejszych skojarzeń i procesów interpretacyjnych. Dojrzała samoregulacja wymaga zatem zdolności rozpoznawania emocji, oceniania ich znaczenia i wybierania adekwatnych sposobów reagowania, nie zaś podporządkowania działania ani wyłącznie emocjom, ani abstrakcyjnie rozumianemu nakazowi ich tłumienia. W tym miejscu kluczowe staje się rozróżnienie między kontrolą emocjonalną a elastycznością regulacyjną. Badania George'a Bonanna i współpracowników wskazują na wartość dostosowywania strategii regulowania emocji do wymagań sytuacji, a nie bezwarunkowego stosowania jednej techniki. Ponowna ocena poznawcza może ułatwiać radzenie sobie w określonych warunkach, lecz nie zawsze jest właściwą odpowiedzią na sytuację rzeczywistej niesprawiedliwości. Ekspresja emocjonalna wspiera komunikację, choć jej adekwatność zależy od relacji i kontekstu. Samoakceptacja potrafi zmniejszyć destrukcyjny samokrytycyzm, ale nie zastępuje odpowiedzialności za konsekwencje własnego działania.

Profesjonalne wspieranie rozwoju wymaga zatem zdolności doboru strategii, a nie propagowania jednej formy reagowania jako uniwersalnego wzorca dojrzałości. Jeszcze bardziej wymagającą perspektywę wnosi neuronauka poznawcza, której ustalenia pozwalają rozpoznawać biologiczne warunki uczenia się, pamięci, regulacji emocji i funkcji wykonawczych. Wiedza o plastyczności neuronalnej wspiera przekonanie, że doświadczenie może prowadzić do zmian funkcjonowania układu nerwowego, ale nie uzasadnia nieograniczonej podatności człowieka na dowolne przekształcanie zachowania. Mechanizmy biologiczne pozostają zależne od wieku, wcześniejszych doświadczeń, zdrowia i charakteru aktywności. Nie można również wnioskować o skuteczności konkretnej techniki coachingowej wyłącznie na podstawie ogólnej wiedzy dotyczącej plastyczności mózgu; między opisem mechanizmu neuronalnego a oceną rezultatu interwencji niezbędne jest przeprowadzenie dodatkowych badań. Znaczenie tego zastrzeżenia ujawnia się szczególnie w przypadku podejść somatycznych i koncepcji związanych z regulacją autonomicznego układu nerwowego. Organizm człowieka reaguje na obciążenie, wypoczynek, aktywność fizyczną i warunki środowiskowe, co potwierdzają liczne obszary fizjologii i psychologii zdrowia.

Nie oznacza to jednak, że wszystkie szczegółowe modele neurofizjologiczne wykorzystywane w komercyjnych programach rozwojowych posiadają jednakowo silne potwierdzenie empiryczne. Szczególnie ostrożnie należy interpretować twierdzenia przypisujące złożone stany psychiczne pojedynczym strukturom mózgu albo przedstawiające określone techniki oddychania jako bezpośredni sposób przełączania człowieka między precyzyjnie zdefiniowanymi stanami

neuronalnymi. Autor książki zauważa, że mechanizmy te bywają opisywane w sposób kategoryczny; na potrzeby syntezy należy jednak zachować ich status hipotez lub uproszczonych modeli, dopóki szczegółowe zależności nie zostaną odpowiednio zweryfikowane. Zbliżony problem dotyczy środowiska naturalnego.

Biologiczne i osobowościowe uwarunkowania sprawczości

Badania nad regeneracją uwagi, dobrostanem i kontaktem z przyrodą skłaniają do refleksji nad tym, czy określone formy aktywności poza tradycyjnym gabinetem mogą sprzyjać regulacji emocjonalnej. Teoria regeneracji uwagi Rachel i Stephena Kaplanów oraz późniejsze analizy dotyczące zielonej infrastruktury pozwalają traktować środowisko jako zasób wspierający funkcje poznawcze. Nie można jednak automatycznie utożsamiać korzystnych efektów przebywania na łonie natury z dowodem szczególnej skuteczności walking coachingu jako odrębnej interwencji profesjonalnej. Wymagałoby to bowiem precyzyjnego rozróżnienia wpływu ruchu, otoczenia, relacji z coachem oraz samej struktury pracy rozwojowej; w przeciwnym razie pozytywny rezultat kontaktu z naturą mógłby zostać nieuprawnienie przypisany całej metodzie. Perspektywa ucieleśniona powinna zatem pełnić przede wszystkim funkcję korekty nadmiernego intelektualizmu. Człowiek nie realizuje celów jako oderwany od ciała system przetwarzający informacje, a jego zdolność działania zależy również od snu, zdrowia, regeneracji, aktywności i warunków przestrzennych.

Nie oznacza to jednak obowiązku przekształcania każdego coacha w specjalistę neurofizjologii, dietetyki czy rehabilitacji. Przeciwnie – uznanie biologicznej złożoności ludzkiego funkcjonowania podkreśla znaczenie granic kompetencji i odpowiedzialnej współpracy z ekspertami z innych dziedzin. Inny poziom wyjaśnienia dotyczy względnie trwałych cech osobowości. Model Wielkiej Piątki pozwala analizować różnice indywidualne w zakresie sumienności, neurotyczności, otwartości, ugodowości i ekstrawersji, choć nie stanowi typologii determinującej przyszłe zachowania. Walter Mischel i Yuichi Shoda, rozwijając poznawczo-afektywny system osobowości, wskazywali na znaczenie względnie stabilnych wzorców reagowania w zależności od sytuacji. Zestawienie tych perspektyw prowadzi do bardziej złożonego rozumienia indywidualności: człowiek może wykazywać określone dyspozycje, a jednocześnie reagować odmiennie zależnie od kontekstu, nabytych kompetencji i aktualnych celów. Profesjonalny coaching powinien więc uwzględniać różnice osobowościowe, nie przedstawiając ich ani jako niezmiennych ograniczeń, ani jako gwarancji konkretnego sposobu działania. W ten sposób poznanie, emocje, ciało, osobowość i

motywacja okazują się powiązanymi, lecz nieredukowalnymi poziomami ludzkiej sprawczości. Teoria samostanowienia Deciego i Ryana pozwala dodatkowo określić znaczenie autonomii, kompetencji i więzi społecznej, jednak nie zastępuje ona analizy dostępnych zasobów.

Sprawczość refleksyjno-relacyjna jako alternatywa dla optymalizacji wydajności

Psychologia nadziei Charlesa Snydera wskazuje na rolę poczucia sprawczości i zdolności do wyznaczania dróg prowadzących do celu, jednak nie znosi ona obiektywnych barier. Z kolei teoria intencjonalnej zmiany Richarda Boyatzisa pozwala dostrzec relacje między obrazem pożądanego Ja a aktualnym funkcjonowaniem, procesem uczenia się i wspierającymi relacjami, lecz nie stanowi uniwersalnego algorytmu dla wszystkich przemian osobowych. Integracja tych podejść prowadzi do wniosku, że skuteczne działanie wymaga jednoczesnej adekwatności celu, przekonań o własnych możliwościach, strategii oraz sprzyjających warunków środowiskowych, przy czym ich względne znaczenie zależy od konkretnego przypadku.

W tym punkcie możliwe staje się sformułowanie syntetycznej koncepcji sprawczości refleksyjno-relacyjnej. Należy ją rozumieć jako propozycję porządkującą dorobek wielu nauk, a nie jako zwalidowany konstrukt psychometryczny. Sprawczość ta obejmowałaby zdolność do trafnego rozpoznawania rzeczywistości, świadomego określania celów, organizowania działań, korzystania z relacji oraz oceniania skutków w świetle uznawanych wartości. Jej zasadniczą cechą pozostaje powiązanie kompetencji jednostki z realnymi możliwościami ich wykorzystania. Człowiek może być bowiem sprawny poznawczo, lecz pozbawiony zasobów niezbędnych do działania; może dysponować szerokim zakresem formalnej wolności, nie posiadając jednocześnie kompetencji umożliwiających odpowiedzialny wybór; może również skutecznie osiągać cele, nie poddając ich moralnego znaczenia dostatecznej refleksji.

Koncepcja ta pozwala na nowo zdefiniować różnicę między samoregulacją a samostanowieniem. Samoregulacja dotyczy organizowania zachowania względem określonego standardu, natomiast samostanowienie obejmuje również zdolność refleksyjnego odnoszenia się do samego tego standardu. Człowiek może bardzo skutecznie realizować narzucone cele, nie identyfikując się z ich sensem – w takim przypadku jego wysoka sprawność wykonawcza nie przesądza wtedy o autonomii. Może on także świadomie rezygnować z określonego zamierzenia, uznając je za sprzeczne z ważniejszym zobowiązaniem. Z perspektywy psychologii celów taka rezygnacja nie musi być porażką; dojrzała regulacja obejmuje bowiem zdolność odcinania się od celów nieosiągalnych lub nieadekwatnych i angażowania się w wartościowe alternatywy.

Coaching nie powinien zatem definiować rozwoju wyłącznie jako wzrostu wydajności, motywacji czy wytrwałości. W pewnych sytuacjach korzystna zmiana będzie polegać na zwiększeniu intensywności działania, w innych na poprawie jakości decyzji, ograniczeniu obciążeń, reorganizacji relacji lub świadomym przyjęciu określonych ograniczeń. O wartości procesu nie przesądza jeden uniwersalny kierunek zmiany, lecz relacja pomiędzy rzeczywistym problemem, dostępnymi możliwościami i aksjologicznym znaczeniem wybranego sposobu życia. Najważniejsza korekta klasycznego modelu samorozwoju wynika z uznania, że człowiek nie tylko działa w określonym środowisku społecznym, ale również konstruuje własną tożsamość i kompetencje za pomocą kategorii, norm oraz zasobów przez to środowisko dostarczanych. W socjologii Floriana Znanieckiego szczególne znaczenie miało rozpoznawanie ludzkiego działania poprzez wartości i znaczenia obecne w doświadczeniu uczestników życia społecznego.

W teorii Pierre'a Bourdieu indywidualne praktyki powiązano natomiast z habitusem, polami społecznymi i nierównym rozkładem kapitałów. Obie tradycje, mimo zasadniczych różnic, utrudniają przyjęcie założenia, że preferencje, ambicje i wzorce sukcesu powstają całkowicie niezależnie od otoczenia. Człowiek może samodzielnie wybierać kierunek działania, ale kategorie, za pomocą których rozpoznaje dostępne możliwości, pozostają częściowo ukształtowane przez jego biografię, kulturę i pozycję społeczną.

Znaczenie tych ustaleń dla coachingu organizacyjnego ujawnia się szczególnie wtedy, gdy relacja rozwojowa zostaje wpisana w szerszy system oczekiwań instytucjonalnych. Pracodawca finansujący program może oczekiwać wzrostu produktywności, klient rozwoju autonomii i satysfakcji zawodowej, natomiast coach może rozumieć swoje zadanie jako wspieranie refleksji nad celami. Interesy te mogą być zbieżne, lecz nie należy takiej zgodności zakładać bez odpowiedniego kontraktowania. W perspektywie teorii agencji występują tu bowiem odmienne źródła informacji i nierówny zakres wpływu na przebieg procesu.

Rozwój jednostki w kontekście struktur władzy i możliwości

W perspektywie Foucaultowskiej można badać, czy praktyki samokontroli nie stają się częścią rozbudowanych mechanizmów zarządzania zachowaniem – szczególnie wtedy, gdy jednostka internalizuje organizacyjne wskaźniki jako jedyne uprawnione kryteria własnej wartości. Krytyczna analiza władzy nie powinna jednak prowadzić do automatycznego uznawania każdej interwencji organizacyjnej za formę dominacji.

Instytucje mogą bowiem zapewniać zasoby, bezpieczeństwo, możliwość uczenia się i odpowiednią strukturę współpracy. Pracownik może autonomicznie akceptować cele organizacji, jeśli są one zgodne z jego wartościami i możliwościami. Kluczowa staje się zatem zdolność empirycznego rozróżniania procesów wspierających samostanowienie od tych, które wykorzystują język rozwoju do ukrywania nieuzasadnionej presji. Sam fakt, że coaching zwiększa efektywność organizacyjną, nie jest dowodem manipulacji, podobnie jak deklaracja troski o pracownika nie stanowi dowodu rzeczywistego poszanowania jego autonomii.

Teoria uznania Axela Honnetha pozwala dostrzec związek między rozwojem indywidualnym a społecznymi warunkami traktowania osoby jako podmiotu posiadającego prawa, kompetencje i zdolność wnoszenia wartościowego wkładu. Człowiek może rozwijać umiejętności, lecz nie mieć możliwości ich wykorzystania w środowisku, które systematycznie pomija jego głos. Może także posiadać formalny status niezależnego przedsiębiorcy, podczas gdy rzeczywista struktura kontraktowa silnie ogranicza mu możliwość negocjowania warunków współpracy. Coaching nie usuwa takich barier samą zmianą przekonań; może jednak wspierać ich trafniejsze rozpoznawanie i odpowiedzialne wykorzystywanie dostępnych środków działania.

Warto ponadto powrócić do rozróżnienia między kapitałem społecznym a rzeczywistą jakością relacji. W tradycji Roberta Putnama więzi społeczne mogą wspierać koordynację i wzajemne zaufanie, natomiast Mark Granovetter wskazywał na znaczenie słabych więzi w przepływie informacji i tworzeniu możliwości zawodowych. Nie każda sieć kontaktów jest jednak korzystna dla wszystkich uczestników – więzi mogą bowiem prowadzić do wykluczania osób spoza grupy, utrwalania zależności i ograniczania dostępu do zasobów.

Coaching ukierunkowany na rozwój kompetencji społecznych powinien więc uwzględniać nie tylko intensywność kontaktów i zdolność autoprezentacji, ale także jakość wzajemności, przejrzystość zobowiązań i możliwość odpowiedzialnej współpracy. W tej perspektywie istotny staje się dorobek pedagogiki społecznej Heleny Radlińskiej, która pozwala rozumieć wspieranie rozwoju jako proces powiązany z uruchamianiem zasobów środowiskowych. Jednostka nie posiada nieograniczonej mocy przekształcania rzeczywistości, ale nie pozostaje również całkowicie biernym produktem instytucji.

Jej możliwości mogą wzrastać dzięki edukacji, relacjom, organizowaniu współpracy i wykorzystywaniu dostępnych form pomocy. Dla polskiej psychologii coachingu jest to inspiracja szczególnie wartościowa, gdyż umożliwia odejście od przeciwstawiania sobie indywidualnej motywacji i społecznej odpowiedzialności. Rozwój osoby może obejmować jednocześnie zwiększanie kompetencji oraz poprawę zdolności korzystania z otoczenia, w którym kompetencje te znajdują praktyczne zastosowanie.

Teoria możliwości Amartyi Sena pozwala odróżnić posiadanie zasobów od rzeczywistej zdolności ich wykorzystywania, a osiągnięty rezultat od wolności wyboru między wartościowymi alternatywami. Człowiek może poprawić wynik ekonomiczny, nie zwiększając istotnie zakresu swojej autonomii, jeśli sukces wymaga trwałego podporządkowania się niekorzystnym warunkom. Może też uzyskać większą niezależność decyzyjną bez natychmiastowego wzrostu dochodu. Podejście możliwości nie zastępuje psychologii samoregulacji, lecz dostarcza kryteriów do oceny społecznego znaczenia nabywanych kompetencji. Właśnie tutaj pojawia się zasadniczy problem sprawiedliwości rozwojowej. Jeżeli dostęp do wysokiej jakości coachingu pozostaje skoncentrowany wśród osób posiadających już znaczne zasoby finansowe, edukacyjne i społeczne, interwencje mogą zwiększać zdolność wykorzystania istniejących przewag, nie prowadząc równocześnie do poprawy możliwości grup słabiej reprezentowanych.

Nie wynika stąd obowiązek jednakowego finansowania wszystkich form indywidualnego rozwoju ani konieczność uznania każdej nierówności za niesprawiedliwą. Zasadne pozostaje natomiast badanie, w jaki sposób dostępność usług, język komunikacji, konstrukcja programów i procedury kwalifikowania uczestników wpływają na rozkład rzeczywistych korzyści. W tym miejscu problematyka równości, różnorodności i inkluzji uzyskuje znaczenie metodologiczne, wykraczające poza deklarację przyjaznych postaw. Rzeczywista inkluzywność wymaga rozpoznawania różnic w sposobie przetwarzania informacji, dostępności technologii, możliwościach komunikacyjnych i potrzebach środowiskowych. Osoba neuroodmienna nie powinna być automatycznie traktowana jako reprezentant określonego zbioru deficytów, podobnie jak osoba z doświadczeniem migracyjnym nie powinna być definiowana przez uproszczony model kultury kraju pochodzenia.

Odpowiedzialne dostosowanie coachingu do kontekstu społecznego i kulturowego

Odpowiedzialne dostosowanie polega na rozpoznawaniu indywidualnych potrzeb oraz warunków udziału w procesie, przy jednoczesnej świadomości, że nie wszystkie strategie mają równie silną podstawę empiryczną. Autor książki wiąże ten problem z postulatem rozwijania modeli uwzględniających potrzeby, wartości, otoczenie, przejrzystość oraz systemowe warunki funkcjonowania klienta. Taka analiza prowadzi do istotnej konkluzji w kwestii samego pojęcia odpowiedzialności: człowiek powinien odpowiadać za decyzje i działania mieszczące się w zakresie jego rzeczywistych możliwości, jednak nie można bez dodatkowego uzasadnienia przypisywać mu odpowiedzialności za wszystkie czynniki ograniczające skuteczność jego postępowania. W psychologii atrybucji oznacza to konieczność odróżniania przyczyn wewnętrznych od zewnętrznych,

stabilnych od zmiennych oraz tych podlegających kontroli jednostki od tych od niej niezależnych. W socjologii prowadzi to do analizy norm i instytucji, a w filozofii moralnej – do rozróżnienia sprawczości od winy.

Profesjonalny coaching może zatem zwiększać odpowiedzialność klienta za własne działania, nie przekształcając jednocześnie społecznych ograniczeń w moralny zarzut wobec osoby. Polski model coachingu powinien być rozumiany jako program autonomii społecznej, a nie narodowej odrębności psychologicznej.

Próba wypracowania polskiego modelu coachingu wymaga szczególnej ostrożności wobec dwóch przeciwstawnych pokus. Pierwsza z nich to bezkrytyczne przenoszenie metod powstałych w innych warunkach gospodarczych i instytucjonalnych, bez badania ich przydatności w konkretnych populacjach. Druga prowadziłaby do budowania koncepcji narodowej odrębności na podstawie uogólnionych przekonań o cechach charakteru społeczeństwa. Oba podejścia są metodologicznie niewystarczające.

Mechanizmy pamięci, uczenia się, motywacji i regulacji emocji mogą wykazywać znaczną powtarzalność między populacjami, jednak ich społeczne następstwa zależą od warunków ekonomicznych, instytucji i kultury. Zadaniem polskiego programu nie powinno być więc konstruowanie alternatywnej psychologii człowieka, lecz rozwijanie odpowiedzialnych procedur badania trafności i użyteczności istniejących teorii w odmiennym kontekście. W dominujących angloamerykańskich tradycjach coachingu organizacyjnego kluczowe znaczenie przypisywano rozwojowi przywództwa, indywidualnej efektywności, samodzielnemu wyznaczaniu celów i doskonaleniu kompetencji zawodowych.

Nie oznacza to jednak, że literatura amerykańska jest całkowicie indywidualistyczna lub pozbawiona refleksji nad nierównościami i strukturą społeczną. Badania nad sprawiedliwością organizacyjną, różnorodnością, przywództwem służebnym, pracą zespołową i teorią samostanowienia rozwinęły się w znacznej mierze właśnie w środowiskach anglojęzycznych.

Adaptacja coachingu do specyfiki polskiego rynku pracy

Odmienność polskiego programu powinna polegać raczej na przesunięciu ciężaru problemowego ku zagadnieniom szczególnie istotnym w krajowej strukturze gospodarki i instytucji, niż na przeciwstawianiu sobie dwóch jednolitych modeli kulturowych. Polskie warunki charakteryzują się znaczącą rolą mikroprzedsiębiorstw, zróżnicowanymi formami zatrudnienia, rozbudowanym

doświadczeniem transformacji ustrojowej oraz regionalnymi różnicami w strukturach rozwoju. Wiele osób prowadzących działalność gospodarczą łączy w jednej osobie zarządzanie finansami, pozyskiwanie klientów i organizację pracy, nie dysponując zapleczem typowym dla dużych firm. W takich realiach coaching menedżerski, skupiony na delegowaniu obowiązków czy awansie w hierarchii, może okazać się nieadekwatny. Znacznie istotniejsze stają się kompetencje zarządzania niepewnością, negocjowania warunków współpracy, rozpoznawania granic własnej wytrzymałości oraz budowania sieci kooperacji.

Szczególnie wymagający pozostaje problem rzeczywistej autonomii samozatrudnionych. Formalna niezależność kontraktowa nie zawsze przekłada się na szeroki zakres wyboru ekonomicznego, podobnie jak etat nie oznacza automatycznie braku samodzielności zawodowej. Rzetelna ocena wymaga analizy pozycji negocjacyjnej, dostępności alternatywnych źródeł dochodu oraz realnych możliwości kształtowania warunków pracy. W takich sytuacjach profesjonalny coaching powinien wspierać klienta w rozpoznawaniu faktycznych zasobów i ograniczeń, nie zastępując przy tym doradztwa prawnego ani instytucjonalnej ochrony interesów pracowniczych.

W polskiej tradycji pracy organicznej kluczowa była idea rozwijania zdolności współdziałania, edukacji i budowy instytucji gospodarczych jako fundamentów postępu społecznego. Nie należy jednak traktować historycznych postaci tego nurtu jako bezpośrednich prekursorów coachingu ani zakładać istnienia jednolitego etosu pracy. Można natomiast wykorzystać tę tradycję do sformułowania problemu, który współczesne modele indywidualnej efektywności często pomijają: rozwój jednostki jest nierozerwalnie powiązany z jakością wspólnie tworzonych zasobów i instytucji. Wartościowe byłoby tutaj połączenie psychologii sprawczości z badaniami Elinor Ostrom nad współdziałaniem i rozwiązywaniem problemów zbiorowych.

Człowiek nie musi ograniczać się do przystosowania do istniejących reguł, gdyż w określonych warunkach może uczestniczyć w ich modyfikowaniu. Zdolność ta zależy jednak od jakości instytucji, przejrzystości zasad i dostępu do informacji. Coaching nie zastąpi tych uwarunkowań, ale może rozwijać kompetencje niezbędne do odpowiedzialnego uczestnictwa we współpracy. W tym miejscu należy przywołać koncepcję dialogu społecznego i społecznej gospodarki rynkowej. W polskim porządku konstytucyjnym wolność działalności gospodarczej, własność prywatna oraz solidarność partnerów społecznych stanowią istotne zasady organizacji życia gospodarczego. Nie wyznacza to jednej metody wspierania rozwoju, ale tworzy punkt odniesienia do oceny, czy interwencje zwiększające efektywność szanują godność i prawa uczestników rynku. Profesjonalna praktyka nie może zatem traktować skuteczności ekonomicznej jako kryterium nadrzędnego wobec wszystkich innych wartości. Istotna staje się również regionalizacja programu badawczego, gdyż

współczesne nauki o rozwoju podkreślają znaczenie lokalnych sieci współpracy i zdolności do tworzenia innowacji.

Program coachingowy stworzony dla korporacji technologicznej będzie wymagał zasadniczych korekt w środowisku małej firmy produkcyjnej, spółdzielni czy przedsiębiorstwa rodzinnego. Nie chodzi o tworzenie osobnych teorii motywacji dla każdego regionu, lecz o sprawdzenie, które warunki organizacyjne modyfikują skuteczność danych interwencji. W tym ujęciu postulowana polska autonomia powinna mieć charakter problemowy i metodologiczny. Jej uzasadnienie wynikałoby z badań nad rzeczywistymi mechanizmami zmiany, rozwoju narzędzi pomiarowych oraz kształcenia refleksyjnych profesjonalistów. Nie wymaga to powoływania nowej dyscypliny akademickiej ani monopolu jednej organizacji zawodowej. Ważniejsza jest zdolność tworzenia programu podlegającego niezależnej weryfikacji i krytyce. Ostatecznie polski coaching nie powinien być oceniany według tego, w jakim stopniu odróżnia się retorycznie od wzorów amerykańskich, lecz według tego, czy lepiej rozpoznaje problemy występujące w krajowych warunkach i dostarcza odpowiednio uzasadnionych sposobów ich rozwiązywania.

Sztuczna inteligencja jako narzędzie wspierające, a nie zastępujące ludzką refleksję

Jego samodzielność intelektualna byłaby więc rezultatem pogłębienia wiedzy, a nie samej deklaracji odrębności kulturowej.

Sztuczna inteligencja i granice delegowania samopoznania. Nowy etap dziejów rozumu praktycznego

Pojawienie się zaawansowanych systemów sztucznej inteligencji wprowadza do historii ludzkiego samopoznania nową konfigurację relacji między człowiekiem, wiedzą a technologią. Narzędzia poznawcze od dawna pozwalały rozszerzać pamięć, zdolności obliczeniowe i komunikację, jednak współczesne modele generatywne uczestniczą już w formułowaniu interpretacji, porządkowaniu problemów i proponowaniu strategii działania. Znaczenie tej zmiany nie sprowadza się wyłącznie do szybkości przetwarzania informacji; dotyczy ona możliwości delegowania czynności, które dotychczas odgrywały kluczową rolę w rozwijaniu osobistego rozumowania – takich jak konstruowanie argumentów, porównywanie alternatyw czy organizowanie refleksji nad doświadczeniem.

W filozofii umysłu użyteczne okazują się tutaj koncepcje poznania rozproszonego Edwina Hutchinsa oraz umysłu rozszerzonego Andy'ego Clarka i Davida Chalmersa. Pozwalają one

analizować procesy poznawcze jako działania zachodzące przy udziale zewnętrznych narzędzi i reprezentacji, choć szczegółowe twierdzenia ontologiczne tych autorów pozostają przedmiotem sporów. W coachingu oznacza to możliwość traktowania sztucznej inteligencji jako wsparcia w organizacji refleksji, co jednak nie uzasadnia automatycznego przypisywania jej ludzkiej odpowiedzialności moralnej. Wygenerowana interpretacja może mieć znaczną wartość poznawczą, lecz nie oznacza to, że system rozumie biograficzny sens doświadczenia w sposób odpowiadający uczestnictwu osoby w relacji społecznej.

Szczególnym zagrożeniem jest utożsamianie automatyzacji działania z rozwojem kompetencji. Korzystając z AI, człowiek może szybciej przygotowywać plany i analizować informacje, nie zwiększając przy tym zdolności do wykonywania tych czynności bez wsparcia. Z drugiej strony, może rozwijać wyższy poziom refleksji, konfrontując własne przekonania z alternatywnymi argumentami. Ostateczny rezultat zależy więc od architektury interakcji, charakteru zadania i stopnia aktywnego zaangażowania użytkownika. Nie ma podstaw, by twierdzić, że intensywne korzystanie z AI zawsze osłabia samodzielność, tak jak nie można zakładać, że każda forma automatycznego wspomagania prowadzi do wzrostu kompetencji. Z perspektywy aksjologicznej kluczowe staje się pytanie o to, kto określa kryteria wartościowych rezultatów. System cyfrowy może proponować cele, lecz jego sugestie są zawsze uwarunkowane danymi, sposobem projektowania, instrukcjami i interesami operatorów technologii.

Użytkownik może traktować te propozycje jako niezależne opinie, nie rozpoznając warunków ich powstawania. W ten sposób nieprzejrzysta architektura systemu może wpływać na hierarchię problemów uznawanych za istotne oraz na sposób prezentowania dostępnych możliwości. Profesjonalny coaching powinien zatem rozwijać kompetencje krytycznego korzystania z technologii, by zachować zdolność odróżniania trafnej informacji od przekonującego języka. Problem ten można analizować również przez pryzmat Foucaultowskiego pojęcia władzy i współczesnych badań nad gospodarką uwagi. Systemy cyfrowe zwiększają dostęp do wiedzy, ale mogą także organizować zachowanie użytkownika zgodnie z narzuconymi wskaźnikami zaangażowania, produktywności czy efektywności.

Nie oznacza to, że każda personalizacja jest manipulacją. Wymaga ona jednak świadomości, czy człowiek posiada rzeczywistą możliwość oceny rekomendacji, zmiany sposobu korzystania z narzędzia i odmowy uczestnictwa w określonym mechanizmie wpływu. Tutaj ponownie ujawnia się różnica między sprawnością technologiczną a moralną prawomocnością działania. System może generować trafne sugestie, lecz nie daje mu to uprawnienia do przetwarzania informacji osobistych, klasyfikowania stanów psychicznych czy kierowania zachowaniem człowieka. Profesjonalne wykorzystanie AI wymaga odpowiedniego kontraktowania, ochrony danych, oceny ryzyka i ludzkiej

kontroli. Równie istotne jest uznanie, że interakcja z systemem nie może zastępować relacji społecznych, opartych na wzajemności, odpowiedzialności i wspólnym ponoszeniu konsekwencji działań.

Z perspektywy historii wiedzy sztuczna inteligencja ujawnia szczególny paradoks. Człowiek tworzy narzędzia do przetwarzania coraz większych ilości informacji, lecz im bardziej złożone stają się systemy wspierające poznanie, tym ważniejsza staje się zdolność rozpoznawania ich ograniczeń. Dostępność gotowych odpowiedzi nie eliminuje potrzeby umiejętnego formułowania pytań, a skuteczność przewidywania nie zastępuje moralnego uzasadnienia celu. Przyszłość coachingu w środowisku cyfrowym powinna zatem obejmować nie tylko wykorzystanie technologii do wspierania samoregulacji, lecz przede wszystkim rozwijanie kompetencji epistemicznych, które pozwolą człowiekowi zachować odpowiedzialność za własne rozumowanie.

Dowody naukowe i profesjonalny osąd jako fundamenty skuteczności

Kryterium naukowej dojrzałości coachingu pozostaje zdolność wykazania, że konkretne interwencje prowadzą do określonych rezultatów w ściśle zdefiniowanych warunkach. Metaanalizy Theebooma, Jonesa i współpracowników, Wanga i współpracowników oraz de Haana i Nilssona dostarczają empirycznych podstaw do uznania, że niektóre formy coachingu mogą przynosić korzystne efekty w obszarze osiągania celów, samoregulacji, wybranych kompetencji czy aspektów dobrostanu.

Wyniki te nie są jednak spójne pod względem zakresu badań, charakteru interwencji czy metod pomiaru. Nie uzasadniają zatem twierdzeń o uniwersalnej skuteczności coachingu ani o potwierdzeniu wszystkich jego współczesnych modalności. Właściwe rozumienie tych ustaleń wymaga odróżniania wielkości efektu od jego znaczenia praktycznego, korelacji od przyczynowości oraz rezultatu bezpośredniego od trwałej zmiany kompetencji. Wysoka satysfakcja klienta może towarzyszyć korzystnemu procesowi, lecz nie stanowi samodzielnego dowodu jego skuteczności. Zrealizowanie celu jest istotnym wynikiem, ale jego wartość zależy również od sposobu osiągnięcia i poniesionych kosztów. Z kolei wzrost efektywności organizacyjnej może uzasadniać ekonomiczne finansowanie programu, jednak nie rozstrzyga automatycznie o wpływie na dobrostan uczestników.

Praktyka oparta na dowodach naukowych musi zatem zachowywać zdolność formułowania precyzyjnych i ograniczonych wniosków, odpowiadających rzeczywistej jakości danych. Kluczowe pozostaje tu odróżnienie teorii zmiany od procedury oddziaływania. Coach może posługiwać się modelem GROW, technikami poznawczo-behawioralnymi, dialogiem skoncentrowanym na

rozwiązaniach czy elementami analizy systemowej, lecz samo stosowanie znanej procedury nie przesądza o trafności konceptualizacji problemu. Profesjonalna interwencja powinna wynikać z rozpoznania mechanizmu podtrzymującego trudność klienta oraz oceny, czy wybrana metoda może odpowiedzialnie ten mechanizm modyfikować. Im bardziej złożony problem, tym ważniejsza staje się zdolność dostrzegania alternatywnych wyjaśnień i korygowania pierwotnych hipotez.

Praktyka refleksyjna Donalda Schöna oraz koncepcja podwójnej pętli uczenia się Chrisa Argyrisa pozwalają zdefiniować różnicę między doskonaleniem techniki a doskonaleniem profesjonalnego osądu. To pierwsze może sprowadzać się do sprawniejszego prowadzenia sesji, zadawania trafniejszych pytań czy organizacji eksperymentów behawioralnych. Drugie wymaga zdolności podważania własnej konceptualizacji problemu, rozpoznawania konfliktów interesów i uznawania sytuacji, w których przyjęty model okazuje się niewystarczający. Profesjonalista osiąga dojrzałość nie wtedy, gdy potrafi obronić każdą decyzję, lecz gdy dysponuje wiedzą i gotowością, by odpowiedzialnie ją skorygować. Istotnym elementem pozostaje również autonomia klienta wobec procesu.

Coaching może wspierać rozwój kompetencji, ale nie powinien prowadzić do trwałego uzależnienia od informacji zwrotnej profesjonalisty czy ciągłego potwierdzania prawidłowości własnych decyzji. Jego wartość rozwojowa rośnie, gdy klient stopniowo zwiększa zdolność samodzielnego rozpoznawania problemów, formułowania alternatyw i oceny konsekwencji działań. Nie oznacza to rezygnacji z pomocy innych, gdyż autonomia obejmuje także świadome korzystanie ze wsparcia. Zasadnicza różnica dotyczy tego, czy relacja zwiększa rzeczywistą możliwość wyboru, czy niepostrzeżenie zawęża ją do rozwiązań preferowanych przez profesjonalistę. Wreszcie szczególnego znaczenia nabiera odróżnienie dobrostanu od moralnej wartości określonego działania.

Etyka autonomii i nieredukowalność osoby

Koncepcje Dienera, Ryff, Seligmana oraz Oishiego i Westgate pozwalają rozpoznawać różne aspekty satysfakcji, sensu, autonomii i psychologicznego bogactwa. Nie tworzą one jednak jednego, bezspornego systemu wartości. Człowiek może bowiem prowadzić życie emocjonalnie satysfakcjonujące, które jednocześnie nie spełnia wszystkich wymagań konkretnej filozofii moralnej.

Może on także podejmować odpowiedzialne działania wiążące się z przejściowym cierpieniem, niepewnością i koniecznością ponoszenia kosztów. Psychologia opisuje w takim przypadku jakość doświadczenia, jednak normatywna ocena samego działania wymaga dodatkowego rozumowania.

Coaching nie powinien zatem stawać się świecką doktryną dobrego życia, w której profesjonalista uzyskuje prawo do definiowania właściwej hierarchii wartości klienta. Powinien raczej rozwijać zdolność wspierania świadomej refleksji, pozostając związany podstawowymi ograniczeniami etycznymi. Godność, autonomia, uczciwość, nieszkodzenie i poszanowanie praw innych osób wyznaczają warunki profesjonalnego działania, lecz nie upoważniają coacha do arbitralnego ustalania, jakie cele jednostka powinna realizować w ramach dostępnych jej uprawnień.

Zestawienie psychologii, ekonomii i filozofii moralnej prowadzi autora książki do konkluzji, że skuteczność stanowi warunek oceny profesjonalnej interwencji, lecz nie wyczerpuje jej prawomocności. Interwencja może być bowiem skuteczna, a jednocześnie moralnie niedopuszczalna; może posiadać szlachetne intencje, ale nie przynosić rzeczywistych korzyści; może również zapewniać pożądane rezultaty jednej grupie, generując nieproporcjonalne koszty dla innych.

Dojrzały coaching wymaga zatem jednoczesnego uzasadnienia poznawczego, oceny rezultatów oraz refleksji nad ich społecznym i moralnym znaczeniem. Całość przeprowadzonych rozważań prowadzi do rozpoznania coachingu jako jednej ze współczesnych form praktycznego wykorzystywania wiedzy o ludzkiej zdolności zmiany. Jego specyfika nie wynika z odkrycia odrębnej natury człowieka ani z posiadania uniwersalnej metody rozwiązywania problemów, lecz powstaje z połączenia określonych sposobów organizowania refleksji, uczenia się, samoregulacji i relacji profesjonalnej. Wartość tej praktyki zależy od jakości przyjętej teorii zmiany, adekwatności interwencji, zdolności pomiaru rezultatów i poszanowania autonomii osoby.

Z perspektywy filozoficznej szczególne znaczenie posiada odróżnienie rozwoju jako procesu zwiększania kompetencji od rozwoju jako urzeczywistniania wartościowych możliwości życia. Pierwszy wymiar można analizować za pomocą psychologii eksperymentalnej, metodologii uczenia się i nauk o organizacji. Drugi wymaga dodatkowo refleksji nad sensem, wolnością, odpowiedzialnością, sprawiedliwością i jakością relacji. Nie oznacza to jednak, że oba porządki pozostają od siebie niezależne.

Człowiek potrzebuje kompetencji, aby realizować wartościowe zamierzenia, ale sama ich obecność nie rozstrzyga, czy zostaną one wykorzystane w sposób odpowiedzialny. W perspektywie antropologicznej najważniejsza pozostaje nieredukowalność osoby do pojedynczej funkcji. Człowiek jest istotą biologiczną, lecz jego doświadczeń nie można całkowicie opisać przez mechanizmy neuronalne. Jest podmiotem poznającym, choć nie zawsze posiada pełny dostęp do przyczyn własnego zachowania. Jest zdolny do samostanowienia, ale jego wybory pozostają zakorzenione w kulturze, relacjach i instytucjach. Jest uczestnikiem gospodarki, lecz jego wartość nie może zostać

utożsamiona z ekonomiczną produktywnością. Rozwija kompetencje, jednak nie wszystkie wartościowe aspekty jego życia dają się wyrazić w formie mierzalnych osiągnięć.

Sprawczość refleksyjno-relacyjna jako synteza rozwoju i odpowiedzialności

Konieczne jest zatem rozpoznanie wzajemnej zależności między sprawczością jednostki a warunkami zbiorowymi. Człowiek może kształtować własne zachowanie, rozwijać kompetencje i uczestniczyć w zmianie otoczenia, lecz zakres tych możliwości zależy od zasobów oraz instytucji. Rozwój społeczny nie polega wyłącznie na zwiększaniu przeciętnego poziomu kwalifikacji, ale również na tworzeniu warunków umożliwiających odpowiedzialne wykorzystywanie wiedzy i uczestnictwo w procesach współdecydowania. Coaching nie powinien zatem zastępować polityki społecznej, prawa pracy czy instytucji edukacyjnych, lecz może stanowić element szerszego systemu wspierania ludzkich możliwości.

Z perspektywy psychologii rozwoju kluczowe jest zrozumienie, że dojrzałość nie polega na osiągnięciu stanu ostatecznej samowystarczalności. Człowiek pozostaje istotą uczącą się, podatną na błędy, zależną od relacji i zdolną do korygowania własnych przekonań. Może zwiększać autonomię poprzez rozwój kompetencji, ale również poprzez bardziej świadome korzystanie z pomocy innych. Odpowiedzialność może przejawiać się w konsekwentnym realizowaniu celu, lecz także w jego uzasadnionej zmianie. Dojrzałość przychodzi dzięki osiągnięciom, ale i dzięki lepszemu rozumieniu własnych ograniczeń oraz praw innych osób.

Istotne staje się tutaj rozróżnienie pomiędzy przywództwem a dominacją, samodyscypliną a przymusem, rezyliencją a przyzwoleniem na niekorzystne warunki oraz autonomią a społeczną izolacją. Kategorie te bywają mylone, zwłaszcza gdy rozwój opisuje się głównie językiem skuteczności i rywalizacji. Tymczasem profesjonalna analiza wskazuje, że wysoki poziom kompetencji nie gwarantuje moralnej dojrzałości, a zdolność osiągania celów nie stanowi dowodu ich wartości. Człowiek może potrzebować większej determinacji, ale może także krytycznej oceny oczekiwań, którym dotychczas się podporządkowywał.

Centralną kategorią proponowanej przez autora syntezy pozostaje sprawczość refleksyjno-relacyjna. Nie stanowi ona nowej, empirycznie potwierdzonej teorii psychologicznej, lecz próbę uporządkowania zależności ujawnionych przez badania nad poznaniem, motywacją, emocjami i środowiskiem społecznym. Jej istotą jest powiązanie zdolności działania z odpowiedzialnym rozpoznawaniem jego warunków i konsekwencji. Człowiek powinien mieć możliwość formułowania

celów, ale również ich kwestionowania; umiejętność realizacji zamierzeń, lecz także rozpoznawania granic dostępnych środków; zdolność współpracy, a jednocześnie ochrony własnej autonomii w relacjach nierównych pod względem władzy i zasobów. W polskim kontekście rozwijanie takiej koncepcji mogłoby prowadzić do naukowo wartościowej autonomizacji coachingu, opartej nie na retorycznej odrębności od międzynarodowych wzorców, ale na zdolności rozpoznawania rzeczywistych potrzeb społeczeństwa. Szczególne znaczenie miałyby badania dotyczące mikroprzedsiębiorczości, samozatrudnienia, pracy platformowej, rozwoju kompetencji w warunkach starzenia się populacji, regionalnego zróżnicowania możliwości oraz roli instytucji dialogu społecznego. Taki program mógłby wykorzystywać dorobek światowej psychologii coachingu, równocześnie rozwijając pytania wynikające z polskich doświadczeń gospodarczych, kulturowych i społecznych.

Warunkiem wartości takiego podejścia pozostawałaby jednak rygorystyczna kontrola prawdziwości twierdzeń. Nie wystarczy przedstawiać coachingu jako praktyki humanistycznej i społecznie wrażliwej, jeśli stosowane interwencje nie podlegają odpowiedniej ewaluacji. Niewystarczające jest również dokumentowanie korzystnych rezultatów, jeśli nie zostanie rozpoznana ich trwałość, mechanizm powstawania i możliwość występowania skutków niepożądanych. Autonomia naukowa powinna zatem oznaczać zdolność do krytycznego badania własnych metod, nawet gdy wyniki są sprzeczne z oczekiwaniami środowiska zawodowego. Zasadnicze znaczenie posiada przy tym intelektualna pokora, której nie należy utożsamiać z brakiem stanowczości ani relatywizmem. Profesjonalista powinien potrafić formułować uzasadnione sądy, ale również rozpoznawać granice dostępnych informacji i możliwość błędu. Powinien korzystać z teorii, lecz nie traktować ich jako dogmatów. Powinien wspierać klienta w podejmowaniu decyzji, nie zastępując jego samostanowienia własnym autorytetem. Rozwijając kompetencje, musi zachowywać świadomość, że zwiększenie zdolności oddziaływania na człowieka wiąże się z większą odpowiedzialnością za sposób korzystania z tej zdolności.

Historia nauk o człowieku dostarcza wielu przykładów przemian, w których wcześniejsze przekonania zostały zakwestionowane przez nowe metody poznawcze. Rozwój psychologii eksperymentalnej zmienił sposób badania procesów psychicznych, psychologia poznawcza ograniczyła dominację niektórych modeli zachowania, neuronauka pogłębiła rozumienie biologicznych podstaw doświadczenia, a nauki społeczne wykazały znaczenie historycznych i instytucjonalnych warunków działania. Nie oznacza to jednak, że każdy kolejny model całkowicie unieważnia dorobek poprzedników. Rozwój wiedzy częściej obejmuje krytyczne przekształcanie wcześniejszych wyjaśnień, określanie granic ich stosowalności i konstruowanie bardziej precyzyjnych relacji między odmiennymi poziomami analizy.

Coaching jako etyczna praktyka wspierania świadomej sprawczości

Podobna droga pozostaje otwarta przed psychologią coachingu. Może ona rozwijać metody wspierania uczenia się i samoregulacji, lecz powinna jednocześnie zachować zdolność kwestionowania uproszczonych wyobrażeń o autonomii, produktywności i nieograniczonym samodoskonaleniu. Może wykorzystywać osiągnięcia sztucznej inteligencji, jednak musi rozpoznawać różnicę między automatyzacją czynności a rozwojem osobistej zdolności rozumowania. Może korzystać z dorobku neuronauki i psychologii emocji, nie utożsamiając przy tym wszystkich procesów ludzkiego doświadczenia z pojedynczym mechanizmem biologicznym.

Może wspierać organizacje, ale nie powinna podporządkowywać godności osoby wyłącznie logice ekonomicznej efektywności. Sens tej praktyki nie wyczerpuje się zatem w doskonaleniu technik osiągania rezultatów; dotyczy on także warunków, w których człowiek potrafi bardziej świadomie rozpoznawać własne możliwości, odpowiedzialnie kształtować relacje i uczestniczyć w świecie społecznym. W tym znaczeniu coaching może stanowić jedną z wartościowych praktyk rozwijania refleksyjnej sprawczości, pod warunkiem zachowania naukowej rzetelności, granic kompetencyjnych i aksjologicznej odpowiedzialności. Nie powinien jednak rościć sobie prawa do pełnego wyjaśniania człowieka ani zastępować innych dziedzin wiedzy i instytucji, których dorobek umożliwia bardziej wszechstronne rozumienie ludzkiego funkcjonowania. Szczególnego znaczenia nabiera fakt, że rozwój człowieka nie jest procesem posiadającym jedno, z góry określone zakończenie. Jednostka może zmieniać przekonania, wartości i sposoby działania na różnych etapach życia, lecz nie musi podporządkowywać całej swojej egzystencji nieustannemu zwiększaniu kompetencji. Dojrzałość obejmuje również zdolność odpoczynku, troski, przyjmowania zobowiązań, rozpoznawania ograniczeń i respektowania niezależności innych osób.

Taka perspektywa pozwala oddzielić humanistyczne rozumienie rozwoju od kultury permanentnego doskonalenia, w której człowiek staje się przedsięwzięciem wymagającym niekończącej się optymalizacji. W najgłębszym wymiarze poznawczym historia coachingu wpisuje się w szersze dzieje ludzkiego poszukiwania odpowiedzi na problem relacji między wiedzą a działaniem. Człowiek od wieków próbuje zrozumieć, dlaczego postępuje w określony sposób, jakie siły kształtują jego pragnienia, jak może rozwijać kompetencje i w jaki sposób powinien korzystać z własnej wolności. Tworzył systemy filozoficzne, instytucje wychowania, nauki eksperymentalne i techniki organizowania zachowania, a następnie poddawał je korekcie pod wpływem nowych doświadczeń. Historia ta nie jest prostym procesem przechodzenia od błędu do ostatecznej prawdy,

lecz dziejami wielokrotnego kwestionowania przekonań, odkrywania nieoczekiwanych zależności i rozpoznawania kolejnych granic wiedzy.

Profesjonalny coaching, jeśli ma zachować naukową i moralną wiarygodność, powinien uczestniczyć w tym procesie jako praktyka podporządkowana krytycznemu poznaniu, a nie jako doktryna obiecująca nieograniczoną kontrolę nad ludzkim życiem. Jego wartość wynika z umiejętności odpowiedzialnego wykorzystywania dostępnych ustaleń, rozwijania nowych problemów badawczych i świadomości, że żaden profesjonalista nie posiada całkowitej wiedzy o doświadczeniu drugiego człowieka. Rozwój człowieka należy zatem rozumieć jako proces poszerzania rzeczywistych możliwości świadomego i odpowiedzialnego działania, pozostający w nierozerwalnym związku z wiedzą, cielesnością, emocjami, relacjami, instytucjami i wartościami.

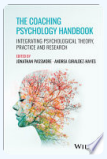
Coaching może wspierać ten proces, ale nie powinien go zawłaszczać ani sprowadzać do sprawnego wykonywania kolejnych zadań. Jego naukowym obowiązkiem pozostaje poszukiwanie prawdziwych wyjaśnień, profesjonalnym – odpowiedzialne stosowanie metod, a moralnym – poszanowanie osoby jako podmiotu własnego życia. W takiej perspektywie współczesna refleksja nad coachingiem powraca do jednego z najtrwalszych problemów ludzkiej cywilizacji: relacji między zdolnością przekształcania świata a odpowiedzialnością za kierunek dokonującej się zmiany. Rosnąca wiedza o mechanizmach zachowania zwiększa możliwości oddziaływania na człowieka, ale nie rozstrzyga automatycznie o wartości celów, którym to oddziaływanie ma służyć. Człowiek potrzebuje zatem nie tylko sprawniejszego działania, lecz również lepszego rozumienia własnych decyzji, ograniczeń i zobowiązań wobec innych. Dzieje filozofii, nauki i instytucji społecznych pokazują, że ludzkość nigdy nie dysponowała ostateczną, niewymagającą korekty wiedzą o sobie.

Każdy etap rozwoju poznania przynosił nowe narzędzia, ale także nowe formy niepewności oraz odpowiedzialności. Dojrzałość nie polega na przekonaniu o posiadaniu wszystkich odpowiedzi, lecz na zdolności odróżniania wiedzy od pozoru wiedzy, uznawania wartości innych osób oraz podtrzymywania gotowości do krytycznego badania własnych przekonań. Ludzkość, ucząc się rozumieć i przekształcać rzeczywistość, wielokrotnie wybierała błędne drogi, korygowała wcześniejsze założenia i ponownie podejmowała wysiłek poznania. Wciąż pozostaje wspólnotą istot ograniczonych w wiedzy, ale zdolnych do refleksji, współpracy i odpowiedzialnego poszukiwania prawdy – a właśnie w tej zdolności można odnaleźć jedną z najważniejszych podstaw ludzkiego rozwoju.

> Czy w świecie obsesyjnie dążącym do permanentnej optymalizacji każdego aspektu ludzkiego istnienia, najwyższą formą rozwoju nie jest paradoksalnie umiejętność uznania własnych ograniczeń? Prawdziwa dojrzałość może nie polegać na posiadaniu

> wszystkich odpowiedzi, lecz na odwadze bycia istotą ograniczoną, która mimo to potrafi krytycznie badać własne przekonania i odpowiedzialnie poszukiwać prawdy. Ostatecznie to właśnie w tej kruchej zdolności do refleksji nad własną niewiedzą kryje się fundament autentycznego ludzkiego rozwoju.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim psychologiem, coachem kadry kierowniczej i badaczem coachingu i psychologii pracy. Jest profesorem coachingu i zmiany behawioralnej w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading oraz profesorem na Uniwersytecie w Évorze w Portugalii. Wcześniej Passmore pełnił funkcję dyrektora Centrum Coachingu w Henley oraz redaktora naczelnego czasopisma Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego, International Coaching Psychology Review. Jego badania naukowe koncentrują się na opartych na dowodach metodologiach coachingu, modelu Integrated Coaching, efektach coachingu w miejscu pracy, etyce coachingu kadry kierowniczej oraz roli sztucznej inteligencji w coachingu cyfrowym. Jako uznany międzynarodowy autorytet w tej dziedzinie, Passmore opublikował dziesiątki książek i setki recenzowanych artykułów, wnosząc fundamentalny wkład w ugruntowanie pozycji psychologii coachingu jako rygorystycznej dyscypliny akademickiej i zawodowej.

Jonathan Passmore *is a British chartered psychologist, executive coach, and scholar in coaching 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 in Portugal. Passmore previously served as Director of the Henley Centre for Coaching and as Editor-in-Chief of the British Psychological Society's journal, International Coaching Psychology Review. His academic research centers on evidence-based coaching methodologies, the Integrated Coaching model, workplace coaching outcomes, executive coaching ethics, and the role of artificial intelligence in digital coaching. A recognized international authority in the field, Passmore has published dozens of books and hundreds of peer-reviewed articles, making foundational contributions to establishing coaching psychology as a rigorous academic and professional discipline.*

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

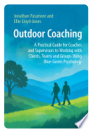
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

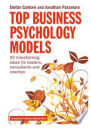
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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] "Self-Efficacy"

Albert Bandura

Macmillan | ISBN: 9780716728504

[8] "The rational and social Foundations of music"

Max Weber

ISBN: 9780809300150

[9] **"Max Weber, Werk und Person"**

Max Weber

1964

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

Frederick Taylor



[11] **"The Principles of Scientific Management"**

Frederick Taylor

2022 | DigiCat



[12] **"Democracy and Education"**

John Dewey

1916



[13] **"The Public and its Problems"**

John Dewey

Otbebookpublishing | ISBN: 9783696868604



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

John Dewey

SIU Press | ISBN: 9780809328154



[15] **"Goal Setting and Self-directed Behavior Change"**

David A. Kolb, Richard E. Boyatzis

2022 | Legare Street Press | ISBN: 9781015510784



[16] **"Social Foundations of Thought and Action"**

Albert Bandura

Prentice Hall



[17] **"Goal Setting and Self-Directed Behavior Change - Scholar's Choice Edition"**

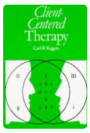
David a Kolb, Dr Richard E Boyatzis

2015 | Scholar's Choice | ISBN: 9781298028105

[18] "Changing Human Behavior: Principles of Planned Intervention"

Ralph K. Schwitzgebel, David A. Kolb

1974 | McGraw-Hill Companies



[19] "Client-centered therapy"

Carl Rogers

ISBN: 9780094539907

[20] "Carl Rogers on Personal Power"

Carl R. Rogers

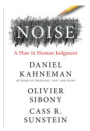
1977 | Doubleday | ISBN: 9780385281058



[21] "Coaching"

John Whitmore

2003 | ISBN: 9788820034733



[22] "Noise: A Flaw in Human Judgment"

Daniel Kahneman

Little, Brown Spark | ISBN: 9780316451383

[23] "The framing of decisions and the psychology of choice"

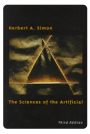
Daniel Kahneman



[24] "Human Problem Solving"

Herbert Simon

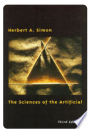
Prentice Hall



[25] "The Sciences of the Artificial"

Herbert Simon

1996 | Mit Press | ISBN: 9780262691918



[26] "The Sciences of the Artificial, third edition"

Herbert A. Simon

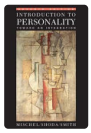
1996 | MIT Press | ISBN: 9780262264495



[27] "Fifty Years of the Research and theory of R.s. Lazarus"

Richard S. Lazarus

2013 | Psychology Press | ISBN: 9781134805983



[28] "Introduction to Personality"

Walter Mischel

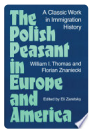
2004



[29] "Helping People Change"

Richard Boyatzis, Melvin L. Smith, Ellen Van Oosten

2019 | Harvard Business Press | ISBN: 9781633696570



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

Florian Znaniecki

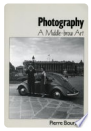
University of Illinois Press | ISBN: 9780252064845



[31] "Cultural Reality"

Florian Znaniecki

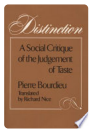
1919



[32] "Photography"

Pierre Bourdieu

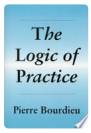
Stanford University Press | ISBN: 9780804726894



[33] "Distinction"

Pierre Bourdieu

Harvard University Press | ISBN: 9780674212770



[34] "The Logic of Practice"

Pierre Bourdieu

1990 | Stanford University Press | ISBN: 9780804720113



[35] "The Struggle for Recognition"

Axel Honneth

2015 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780745694252



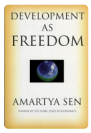
[36] "The Pathologies of Individual Freedom"

Axel Honneth

2021 | Princeton University Press | ISBN: 9781400835027

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

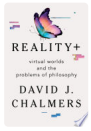
Amartya Sen



[38] "Development as Freedom"

Amartya Sen

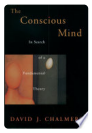
1999 | Alfred A. Knopf



[39] "Reality+"

David Chalmers

W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393635812



[40] "The Conscious Mind"

David Chalmers

Oxford University Press | ISBN: 9780199839353

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change."

Carl Ransom Rogers

1957 | Journal of Consulting Psychology | DOI: 10.1037/h0045357

Źródło

[2] "Social and Intellectual Background"

M. Weber, A. Comte

2020

Źródło

[3] "Aspects of scientific explanation in Auguste Comte"

A. Comte

2020

Źródło

[4] "Chapter 2 Classical Stage European Sources of Sociological Theory"

M. Weber, A. Comte

2017

Źródło

[5] **"Sociologie et sciences sociales."**

Émile Durkheim, Paul Fauconnet, Émile Durkheim

2002 | Classiques des sciences sociales. | DOI: 10.1522/cla.due.soc4

Źródło

[6] **"Social Epidemiology"**

abad keduapuluh, É. Durkheim

2022 | Epidemiology for the Advanced Practice Nurse | DOI: 10.1891/9780826185143.0018

Źródło

[7] **"On Becoming a Person"**

Carl Ransom Rogers

1961

Źródło

[8] **"On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy"**

Carl Ransom Rogers

1961 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

[9] **"KENYATTA UNIVERSITY SCHOOL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT OF PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION EFFECTS OF DEVOLUTION ON THE RESTRUCTURING OF THE PROVINCIAL ADMINISTRATION IN KENYA: A CASE OF NAIROBI CITY COUNTY NAME:"**

Cynthia M. Mutinda, Cynthia M. Mutinda, Cynthia M. Mutinda, É. Durkheim

2021

Źródło

[10] **"The Theory of Social and Economic Organization"**

Philipp Weintraub, Max Weber, A. M. Henderson, Talcott Parsons, H. H. Gerth

1948 | California Law Review | DOI: 10.2307/3477300

Źródło

[11] **"Cognition and Behavior in Context: A Framework and Theories to Explain Natural Resource Use Decisions in Social-Ecological Systems"**

Sara M. Constantino, Maja Schlüter, Elke U. Weber, Nanda Wijermans

2023 | DOI: 10.2139/ssrn.4152649

Źródło

[12] "Autumn Evangelical Social Courses in Berlin"

M. Weber

2021 | Sociology of power | DOI: 10.22394/2074-0492-2021-4-237-240

Źródło

[13] "The Principles of Scientific Management."

L. S. Woolf, Frederick Winslow Taylor, Walter Dill Scott, Josephine C. Goldmark

1912 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2221959

Źródło

[14] "Scientific Management"

Frederick Winslow Taylor

2004 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780203498569

Źródło

[15] "Scientific Management, Comprising Shop Management: The Principles of Scientific Management Testimony before the Special House Committee"

Frederick Winslow Taylor

2008

Źródło

[16] "Scientific Management, Comprising Shop Management"

Frederick Winslow Taylor

1911 | Repository of the University of Primorsk (University of Primorska)

Źródło

[17] "The reflex arc concept in psychology."

John Dewey

1896 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0070405

Źródło

[18] "Philosophy and human problems."

John Dewey

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

Źródło

[19] "Sources of his philosophy."

John Dewey

Leibniz's new essays concerning the human understanding: A critical exposition. | DOI: 10.1037/12246-002

Źródło

[20] "Change"

Robert E. Dewey

1977 | The Philosophy of John Dewey | DOI: 10.1007/978-94-009-9666-3_5

Źródło

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

David Alan Kolb

1983

Źródło

[22] "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

[23] "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

[24] "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

[25] "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

[26] "Educating the reflective practitioner"

Donald A. Schön

1987

Źródło

[27] "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective"

Ch. Argyris, Donald A. Schön

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

Źródło

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

Donald A. Schön

1987

Źródło

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

Carl Ransom Rogers

1951

Źródło

[30] "The inner game of tennis : the classic guide to the mental side of peak performance"

W. Timothy Gallwey, Pete Carroll

2008 | Random House Trade Paperbacks eBooks

Źródło

[31] "Coaching in the recession"

Sir John Whitmore

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

Źródło

[32] "2. Créer des cultures de haute performance"

Sir John Whitmore

2023 | Cairn.info

Źródło

[33] **"15. Sessions formelles de coaching individuel"**

Sir John Whitmore

2023 | Cairn.info

Źródło

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

Sir John Whitmore

2023 | Cairn.info

Źródło

[35] **"THE SELF-REFLECTION AND INSIGHT SCALE: A NEW MEASURE OF PRIVATE SELF-CONSCIOUSNESS"**

Anthony M. Grant, John A. Franklin, Peter H. Langford

2002 | Social Behavior and Personality An International Journal | DOI: 10.2224/sbp.2002.30.8.821

Źródło

[36] **"Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study"**

Anthony M. Grant, Linley Curtayne, Geraldine Burton

2009 | The Journal of Positive Psychology | DOI: 10.1080/17439760902992456

Źródło

[37] **"THE IMPACT OF LIFE COACHING ON GOAL ATTAINMENT, METACOGNITION AND MENTAL HEALTH"**

Anthony M. Grant

2003 | Social Behavior and Personality An International Journal | DOI: 10.2224/sbp.2003.31.3.253

Źródło

[38] **"Evidence based coaching handbook : putting best practices to work for your clients"**

Dianne R. Stober, Anthony M. Grant

2006

Źródło

[39] **"Can Coaching Reduce Workplace Stress? A Quasi-Experimental Study"**

Kristina Gyllensten, Stephen Palmer

2005 | International journal of evidence based coaching and mentoring | DOI: 10.1177/174183050500300207

Źródło

[40] **"Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: initial indicators from the perspective of the coachee and the coach"**

Alanna O'Broin, Stephen Palmer

2010 | Coaching An International Journal of Theory Research and Practice | DOI: 10.1080/17521882.2010.502902

Źródło

[41] **"The influence of Character: Does Personality Impact Coaching Success?"**

Lorna J Stewart, Stephen Palmer, Helen Wilkin, Máire Kerrin

2008 | International journal of evidence based coaching and mentoring | DOI: 10.1177/174183050800600104

Źródło

[42] **"How Cognitive Behavioural, Rational Emotive Behavioural or Multimodal Coaching could Prevent Mental Health Problems, Enhance Performance and Reduce Work Related Stress"**

Stephen Palmer, Kristina Gyllensten

2008 | Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy | DOI: 10.1007/s10942-007-0069-y

Źródło

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

Albert Bandura

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

Źródło

[44] **"Social Learning Theory."**

Jackson Kytle, Albert Bandura

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

Źródło

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

Albert Bandura

1985

Źródło

[46] **"Self-efficacy mechanism in human agency."**

Albert Bandura

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

Źródło

[47] "Emotion And Adaptation"

Richard S. Lazarus

1991 | DOI: 10.1093/oso/9780195069945.001.0001

Źródło

[48] "If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination."

Susan Folkman, Richard S. Lazarus

1985 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.48.1.150

Źródło

[49] "Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion."

Richard S. Lazarus

1991 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.46.8.819

Źródło

[50] "Transactional theory and research on emotions and coping"

Richard S. Lazarus, Susan Folkman

1987 | European Journal of Personality | DOI: 10.1002/per.2410010304

Źródło

[51] "Performance of 802.11be Wi-Fi 7 with Multi-Link Operation on AR Applications"

Molham Alsakati, Charlie Pettersson, Sebastian Max, Vishnu Narayanan Moothedath, J. Gross

2023 | IEEE Wireless Communications and Networking Conference | DOI: 10.1109/wcnc55385.2023.10118866

Źródło

[52] "Interacting with nature improves cognition and affect for individuals with depression"

Marc G. Berman, Ethan F. Kross, Katherine M. Krpan, Mary K. Askren, Aleah Burson, Stephen Kaplan

2012 | Journal of Affective Disorders | DOI: 10.1016/j.jad.2012.03.012

Źródło

[53] "New Ways to Promote Proenvironmental Behavior: Human Nature and Environmentally Responsible Behavior"

Stephen Kaplan

2000 | Journal of Social Issues | DOI: 10.1111/0022-4537.00180

Źródło

[54] "Frailty assessment: from clinical to radiological tools."

I. Bentov, Stephen J. Kaplan, T. Pham, M. Reed

2019 | British Journal of Anaesthesia | DOI: 10.1016/j.bja.2019.03.034

Źródło

[55] "Trauma Providers' Perceptions of Frailty Assessment: A Mixed-Methods Analysis of Knowledge, Attitudes, and Beliefs"

Thomas Shoultz, M. Moore, M. Reed, Stephen J. Kaplan, I. Bentov

2019 | Southern medical journal (Birmingham, Ala. Print) | DOI: 10.14423/smj.0000000000000948

Źródło

[56] "Personality and Assessment"

Peter Madison, Walter Mischel

1968 | The American Journal of Psychology | DOI: 10.2307/1421067

Źródło

[57] "A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure."

Walter Mischel, Yuichi Shoda

1995 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295x.102.2.246

Źródło

[58] "Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality."

Walter Mischel

1973 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0035002

Źródło

[59] "Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions."

Yuichi Shoda, Walter Mischel, Philip K. Peake

1990 | Developmental Psychology | DOI: 10.1037/0012-1649.26.6.978

Źródło

[60] "I feel bad about my self when...: Identifying intraindividual relationships between self-evaluation and situational features"

Lee Jenna, Wang Jennifer, Shoda Yuichi

2007 | PsycEXTRA Dataset | DOI: 10.1037/e514412014-552

Źródło

[61] "Personality as a cognitive-affective processing system"

Ronald E. Smith, Yuichi Shoda

The Cambridge Handbook of Personality Psychology | DOI: 10.1017/cbo9780511596544.030

Źródło

[62] "Cognitive Social Approach to Dispositional Inferences: What if the Perceiver is a Cognitive Social Theorist?"

Yuichi Shoda, Walter Mischel

1993 | Personality and Social Psychology Bulletin | DOI: 10.1177/0146167293195009

Źródło

[63] "The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope."

Charles R. R. Snyder, Cheri Harris, John R. Anderson, Sharon A. Holleran, Lori M. Irving

1991 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.60.4.570

Źródło

[64] "TARGET ARTICLE: Hope Theory: Rainbows in the Mind"

Charles R. R. Snyder

2002 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1207/s15327965pli1304_01

Źródło

[65] "Development and validation of the State Hope Scale."

Charles R. R. Snyder, Susie C. Sympson, Florence C. Ybasco, Tyrone F. Borders, Michael A. Babyak

1996 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.70.2.321

Źródło

[66] "The Development and Validation of the Children's Hope Scale"

Charles R. R. Snyder, Betsy Hoza, William E. Pelham, Michael A. Rapoff, L Ware

1997 | Journal of Pediatric Psychology | DOI: 10.1093/jpepsy/22.3.399

Źródło

[67] "Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development"

Richard Eleftherios Boyatzis

1998

Źródło

[68] "The Competent Manager: A Model for Effective Performance"

Richard Eleftherios Boyatzis

1982 | Andalas University Repository (Andalas University)

Źródło

[69] "Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory."

Richard Eleftherios Boyatzis, Daniel Goleman, Kenneth S. Rhee

2000

Źródło

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

Peter Brock, William I. Thomas, Florian Znaniecki

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

Źródło

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

William I. Thomas, Florian Znaniecki

2009

Źródło

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

William I. Thomas, Florian Znaniecki, Eli Zaretsky

1996

Źródło

[73] "The Social Role of the Man of Knowledge."

Robert K. Merton, Florian Znaniecki

1941 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2086347

Źródło

[74] "Outline of a Theory of Practice"

Pierre Bourdıeu

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

Źródło

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

Pierre Bourdıeu

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

Źródło

[76] "The Logic of Practice"

Pierre Bourdıeu

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

Źródło

[77] "Social Space and Symbolic Power"

Pierre Bourdıeu

1989 | Sociological Theory | DOI: 10.2307/202060

Źródło

[78] "Redistribution or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange"

Nancy Wickwire Fraser, Axel Honneth, Joel David Golb, James D. Ingram, Christiane Wilke

2003

Źródło

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

Thelma McCormack, Axel Honneth

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

Źródło

[80] "Disrespect: The Normative Foundations of Critical Theory"

Axel Honneth

2007 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)

Źródło

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

John P. Wilson, Axel Honneth, Kenneth Baynes

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

Źródło

[82] **"Aux sources de la pédagogie sociale : écrits choisis / Helena Radlińska ; d'après la traduction de Bożena ; édition établie et annotée par Ewelina Cazottes, Grégory Chambat et Laurent Ott"**

Helena Radlińska, Bożena, Ewelina Cazottes, Grégory Chambat, Laurent Ott

2016

Źródło

[83] **"Aux sources de la pédagogie sociale : Écrits choisis"**

Helena Radlińska

2016 | HAL

Źródło

[84] **"Ars moriendi and figures of power in Adam of Bremen's Gesta Hammaburgensis Ecclesiae Pontificum"**

Marta Rey-Radlińska

2022 | Adam of Bremen's Gesta Hammaburgensis Ecclesiae Pontificum | DOI: 10.4324/9781003223030-12

Źródło

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

Elinor Ostrom B

2009 | Science | DOI: 10.1126/science.1172133

Źródło

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

Elinor Ostrom B

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

Źródło

[87] **"Collective Action and the Evolution of Social Norms"**

Elinor Ostrom B

2000 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.14.3.137

Źródło

[88] **"Complexity of Coupled Human and Natural Systems"**

Jianguo Liu, Thomas M. Dietz, Stephen R. Carpenter, Marina Alberti, Carl Folke, Elinor Ostrom B

2007 | Science | DOI: 10.1126/science.1144004

Źródło

[89] "The social organization of distributed cognition."

Edwin L. Hutchins

1991 | American Psychological Association eBooks | DOI: 10.1037/10096-012

Źródło

[90] "Organizing Work by Adaptation"

Edwin L. Hutchins

1991 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.2.1.14

Źródło

[91] "The cultural ecosystem of human cognition"

Edwin L. Hutchins

2013 | Philosophical Psychology | DOI: 10.1080/09515089.2013.830548

Źródło

[92] "The Distributed Cognition Perspective on Human Interaction"

Edwin Hutchins

2020 | Roots of Human Sociality | DOI: 10.4324/9781003135517-19

Źródło

[93] "Natural-Born Cyborgs: Minds, Technologies, and the Future of Human Intelligence"

Mark Erickson, Andy Clark

2004 | The Canadian Journal of Sociology | DOI: 10.2307/3654679

Źródło

[94] "The Cambridge handbook of situated cognition"

Robert Andrew Wilson, Andy Clark

2008

Źródło

[95] "The Conscious Mind"

David J. Chalmers

1996

Źródło

[96] "Metametaphysics : new essays on the foundations of ontology"

David J. Chalmers, David Manley, Ryan Wasserman

2009

Źródło

[97] "David Chalmers's The Conscious Mind"

Brian Loar, David Chalmers

1999 | Philosophy and Phenomenological Research | DOI: 10.2307/2653684

Źródło

[98] "On David Chalmers's the Conscious Mind"

Sydney Shoemaker, David Chalmers

1999 | Philosophy and Phenomenological Research | DOI: 10.2307/2653681

Źródło

[99] "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

[100] "Integrating the Individual and the Organization."

Robert Henry Guest, Chris Argyris

1965 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2091786

Źródło

[101] "Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change"

Chris Argyris

1993 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[102] "Personality and organization"

Chris Argyris

1957

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[103] "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

[104] "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

[105] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[107] "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

[108] "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

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

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

2014 | Wiley eBooks | DOI: 10.1002/9781118736982

Źródło

[110] "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

[111] "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

[112] "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: 0b7c48c5-2d8b-45c8-965e-ce13b26ee8cd