Psychologiczne fundamenty i modalności zmiany w coachingu w świetle The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje rolę behawioryzmu w procesach coachingowych, wskazując na znaczenie warunkowania sprawczego w budowaniu nawyków i organizacji środowiska pracy. Autor podkreśla, że analiza funkcjonalna zachowań pozwala uniknąć moralizowania trudności klienta, choć przyznaje, że podejście to jest niewystarczające w przypadku konfliktów wartości czy problemów tożsamościowych. Wprowadzona zostaje koncepcja architektury wyboru oraz etyczny wymiar wspierania samoregulacji w opozycji do zewnętrznego zarządzania człowiekiem. Kluczowym elementem jest integracja behawioryzmu z psychologią poznawczą, co prowadzi do modelu Cognitive Behavioural Coaching (CBC). Podejście to, bazujące m.in. na pracach Stephena Palmera i Aarona Becka, skupia się na identyfikacji przekonań i schematów poznawczych w celu projektowania alternatywnych, bardziej funkcjonalnych sposobów reagowania.

The text analyzes the role of behaviorism in coaching processes, pointing to the importance of operant conditioning in building habits and organizing the work environment. The author emphasizes that functional behavioral analysis allows one to avoid moralizing the client's difficulties, although they admit that this approach is insufficient in cases of value conflicts or identity problems. The concept of choice architecture is introduced, along with the ethical dimension of supporting self-regulation as opposed to external human management. A key element is the integration of behaviorism with cognitive psychology, leading to the Cognitive Behavioural Coaching (CBC) model. This approach, based in part on the works of Stephen Palmer

and Aaron Beck, focuses on identifying beliefs and cognitive schemas to design alternative, more functional ways of responding.

Artykuł stanowi krytyczną analizę fundamentów teoretycznych współczesnego coachingu, stawiając tezę, że profesjonalizacja tej dziedziny wymaga odejścia od dyktatu pojedynczych szkół na rzecz odpowiedzialnego pluralizmu metodologicznego. Autor przeprowadza szeroki przegląd modalności – od behawioryzmu i nurtów poznawczych (CBC), przez podejścia skoncentrowane na rozwiązaniach (SFC) i tradycje humanistyczno-egzystencjalne, aż po perspektywy psychodynamiczne, narracyjne i systemowe. Głównym przesłaniem tekstu jest przekonanie, że żadna z tych metod nie posiada uniwersalnego pierwszeństwa; skuteczność interwencji zależy od precyzyjnego dopasowania narzędzia do konkretnego mechanizmu problemu oraz kontekstu sytuacyjnego klienta. Kluczowym punktem odniesienia jest tutaj etyka i ochrona autonomii jednostki, która musi stać ponad interesami organizacji finansującej proces. Tekst postuluje stworzenie dojrzałej psychologii coachingu, która łączy rzetelność naukową z epistemiczną pokorą, uznając człowieka za złożoną jedność biologiczną, poznawczą i społeczną, której nie da się zamknąć w jednym modelu teoretycznym.

SŁOWA KLUCZOWE

psychologia coachingu | modalności zmiany | Cognitive Behavioural Coaching | Solution-Focused Coaching | behawioryzm w coachingu | architektura wyboru | przymierze robocze | pluralizm metodologiczny | redukcjonizm psychologiczny | podejście humanistyczno-fenomenologiczne | mechanizmy zmiany zachowań | samoregulacja | eksperymenty behawioralne | autonomia klienta | kontekst organizacyjny

Behawioryzm jako narzędzie kształtowania nawyków

Behawioryzm, teoria uczenia się i granice instrumentalnego kształtowania zachowania

Jednym z najważniejszych historycznie źródeł współczesnych metod zmiany zachowań pozostaje behawioryzm, którego rozwój wiąże się z pracami Johna Watsona, B.F. Skinnera oraz wcześniejszą

tradycją badań nad uczeniem się. Jego zasadniczy wkład polegał na przesunięciu ciężaru badań psychologicznych na relacje między warunkami środowiskowymi, obserwowalnym zachowaniem a konsekwencjami działania. W szczególności koncepcja warunkowania sprawczego Skinnera wskazała na kluczowe znaczenie historii wzmocnień i kar dla prawdopodobieństwa wystąpienia określonych reakcji. Wbrew popularnym uproszczeniom, tradycja behawioralna nie sprowadzała się jedynie do stosowania nagród i sankcji; rozwijała ona rozbudowane modele analizy funkcjonalnych zależności między organizmem a środowiskiem. W kontekście coachingu koncepcje te znajdują zastosowanie przede wszystkim w projektowaniu i utrwalaniu nawyków, organizacji środowiska pracy, stopniowaniu trudności zadań oraz tworzeniu systemów informacji zwrotnej.

Jeżeli klient deklaruje zamiar regularnego podejmowania określonej aktywności, lecz nie realizuje go w praktyce, analiza behawioralna pozwala skupić się na sygnałach poprzedzających zachowanie, dostępnych możliwościach jego wykonania oraz konsekwencjach sprzyjających jego podtrzymywaniu lub wygaszaniu. Takie podejście pozwala ograniczyć tendencję do moralizowania trudności z samodyscypliną, gdyż zachowanie zostaje rozpatrzone w relacji do struktury sytuacji, a nie wyłącznie jako wyraz siły bądź słabości charakteru. Jednocześnie behawioralne rozumienie zmiany ujawnia swoje ograniczenia w momencie, gdy przedmiotem interwencji stają się konflikty wartości, niejednoznaczne cele życiowe lub problemy tożsamościowe. Można bowiem skutecznie utrwalić określone zachowanie, nie rozstrzygając, czy służy ono rzeczywistemu interesowi człowieka. System konsekwentnego wzmacniania aktywności zawodowej może zwiększać produktywność, lecz równocześnie utrwalać przeciążenie.

Trening zachowań komunikacyjnych potrafi poprawić skuteczność wystąpień, ale nie wyjaśni konfliktu między oczekiwaniami organizacji a autonomicznie uznawanymi wartościami jednostki. W takich sytuacjach sama analiza obserwowalnego zachowania nie dostarcza pełnych podstaw do zaprojektowania odpowiedzialnej interwencji. Istotna jest tutaj relacja między behawioryzmem a współczesną ekonomią behawioralną.

Koncepcja architektury wyboru, rozwijana m.in. przez Richarda Thalera i Cassa Sunsteina, wskazuje, że sposób organizacji środowiska decyzyjnego może wpływać na zachowanie bez konieczności formalnego ograniczania dostępnych opcji. Odpowiednie prezentowanie informacji, ustalanie rozwiązań domyślnych czy upraszczanie procedur mogą wspierać określone działania, lecz rodzą również pytania o dopuszczalność wpływu na preferencje i decyzje. W coachingu analogiczne mechanizmy pojawiają się przy organizacji planów, przypomnień i bodźców sytuacyjnych.

Etyka behawioryzmu i mechanizmy zmiany w coachingu poznawczym

Etyczna zasadność tych metod zależy od przejrzystości, dobrowolności oraz zgodności z celami rzeczywiście akceptowanymi przez klienta. Kluczowe jest tutaj rozróżnienie między wspieraniem samoregulacji a "zarządzaniem człowiekiem". Pierwsze z nich polega na dostarczaniu narzędzi, które pozwalają jednostce skuteczniej realizować własne zamierzenia. Drugie może natomiast obejmować projektowanie warunków prowadzących do zachowań pożądanych przede wszystkim przez "podmiot sprawujący kontrolę nad środowiskiem". Granica między tymi praktykami nie zawsze przebiega przez samą technikę; często zależy od sposobu jej wykorzystania, charakteru kontraktu i rzeczywistych możliwości odmowy. Właśnie dlatego ocena metod behawioralnych wymaga uzupełnienia o refleksję nad autonomią i relacjami władzy.

Rozwój psychologii poznawczej oraz integracja jej ustaleń z tradycją behawioralną doprowadziły do ukształtowania podejść, w których zachowanie jednostki analizuje się jako rezultat wzajemnego oddziaływania interpretacji poznawczych, reakcji emocjonalnych, doświadczeń uczenia się i właściwości środowiska. W psychologii coachingu szczególne miejsce zajmuje coaching poznawczo-behawioralny (Cognitive Behavioural Coaching, CBC), rozwijany między innymi w pracach Stephena Palmera i jego współpracowników.

Podstawowym założeniem CBC jest możliwość wspierania zmiany poprzez identyfikację przekonań i wzorców zachowania, analizę ich funkcjonalności oraz projektowanie alternatywnych sposobów reagowania. Podejście to korzysta z dorobku terapii poznawczo-behawioralnej, lecz nie jest z nią tożsame pod względem celów, zakresu kompetencji czy odpowiedzialności profesjonalnej. Ważnym źródłem teoretycznym CBC pozostaje koncepcja Aarona Becka, wskazująca na znaczenie automatycznych myśli, przekonań pośredniczących i głębszych schematów poznawczych. W tej perspektywie doświadczenie emocjonalne nie wynika wyłącznie z obiektywnych cech zdarzenia, lecz przede wszystkim z jego interpretacji. Jednostka może postrzegać krytyczną uwagę przełożonego jako informację o wykonaniu konkretnego zadania albo jako dowód całkowitej niekompetencji. Ta różnica bezpośrednio wpływa na reakcję emocjonalną, gotowość do uczenia się i dalsze zachowanie. Interwencja poznawcza polega zatem na badaniu podstaw danej interpretacji, rozpoznawaniu możliwych zniekształceń i konstruowaniu bardziej adekwatnego rozumienia sytuacji.

Zbliżoną, choć odmiennie zorganizowaną tradycję reprezentuje Albert Ellis, twórca terapii racjonalno-emotywnej (później określanej jako racjonalno-emotywna terapia zachowania). W jego modelu ABC kluczową rolę odgrywają przekonania pośredniczące między zdarzeniem a jego emocjonalnymi i behawioralnymi konsekwencjami. Ellis zwracał uwagę na sztywne,

absolutystyczne wymagania wobec siebie, innych ludzi i świata, które mogą nasilać cierpienie psychiczne. W praktykach coachingowych inspiracja tym podejściem służy analizie perfekcjonizmu, lęku przed niepowodzeniem czy nadmiernej zależności samooceny od osiągnięć. Nie oznacza to jednak, że każda silna reakcja emocjonalna wynika z nieracjonalnych przekonań lub że każda negatywna ocena rzeczywistości wymaga korekty. Istotne jest tutaj rozróżnienie między trafnością przekonania a jego funkcjonalnością: człowiek może trafnie rozpoznawać niesprawiedliwe warunki pracy, a jednocześnie reagować na nie w sposób, który pogarsza jego sytuację.

Granice skuteczności i ryzyka redukcjonizmu CBC

Klient może posiadać przekonanie psychologicznie uspokajające, lecz nieodpowiadające faktom. Profesjonalna interwencja nie powinna zatem dążyć wyłącznie do promowania pozytywnego myślenia, lecz do rozwijania takiej organizacji poznawczej, która umożliwia realistyczną ocenę sytuacji i odpowiedzialne działanie. Przekonanie korzystne emocjonalnie nie jest bowiem automatycznie prawdziwe, podobnie jak to wywołujące dyskomfort nie musi być błędne.

Podejście CBC okazuje się szczególnie użyteczne w pracy nad prokrastynacją, trudnościami z realizacją zadań, lękiem przed oceną, perfekcjonizmem czy ograniczeniami samoregulacji. Jego zastosowanie obejmuje analizę zachowań, rozpoznawanie automatycznych interpretacji, projektowanie eksperymentów behawioralnych oraz systematyczne monitorowanie rezultatów. W przypadku osoby odkładającej ważne zadanie interwencja pozwala ustalić, czy głównym mechanizmem jest unikanie nieprzyjemnych emocji, niewłaściwa organizacja środowiska, nierealistyczna ocena czasu, konflikt celów czy obawa przed niespełnieniem wygórowanych standardów.

Dopiero taka diagnoza uzasadnia dobór konkretnych narzędzi. Istotną przewagą teoretyczną nurtu poznawczo-behawioralnego jest możliwość precyzyjnej operacjonalizacji części mechanizmów zmiany – można badać częstość określonych zachowań, sposób formułowania przekonań czy aspekty samoregulacji. Nie należy jednak utożsamiać łatwości pomiaru z pełnością wyjaśnienia. Wiele wymiarów ludzkiego doświadczenia, takich jak sens, godność, konflikt wartości czy jakość tożsamości, wymaga szerszej interpretacji. Ryzyko metodologiczne pojawia się wtedy, gdy problemy egzystencjalne i społeczne zostają sprowadzone do zestawu dysfunkcjonalnych przekonań jednostki tylko dlatego, że taki język odpowiada przyjętej metodzie interwencji.

W tym kontekście autor przywołuje klasyczną krytykę redukcjonizmu psychologicznego, która towarzyszyła rozwojowi nauk społecznych. Émile Durkheim wskazywał, że pewne zjawiska społeczne wymagają wyjaśnień uwzględniających właściwości struktur i norm zbiorowych, a nie

mogą zostać całkowicie sprowadzone do indywidualnych stanów psychicznych. Przeniesienie tej zasady na grunt coachingu wymusza rozróżnienie problemów, których rozwiązanie faktycznie zależy od modyfikacji przekonań jednostki, od tych wynikających ze społecznej organizacji pracy, nierównego dostępu do zasobów czy konfliktu ról instytucjonalnych.

Naukowa odpowiedzialność CBC wymaga zatem świadomości, że trafna analiza poznawcza nie zawsze wyczerpuje przyczynowe wyjaśnienie sytuacji. W perspektywie aksjologicznej kluczowy jest z kolei sposób definiowania pożądanej zmiany. Jeśli coach pomaga klientowi rozpoznawać automatyczne przekonania, powinien unikać sytuacji, w której kryterium ich racjonalności zostaje utożsamione z oczekiwaniami organizacji finansującej proces. Pracownik kwestionujący decyzję przełożonego nie musi kierować się nieadaptacyjną interpretacją; może dysponować trafnymi argumentami lub dostrzegać zagrożenia pomijane przez otoczenie. Zadaniem profesjonalisty jest wspieranie jakości rozumowania i działania, a nie automatyczne przekształcanie krytycznej postawy w zgodność z instytucjonalną normą.

Odmienną tradycję reprezentuje coaching skoncentrowany na rozwiązaniach (Solution-Focused Coaching, SFC), inspirowany terapią rozwijaną przez Steve'a de Shazera, Insoo Kim Berg i ich współpracowników.

Koncentracja na rozwiązaniach jako narzędzie budowania sprawczości

Podstawowym założeniem praktycznym SFC jest możliwość konstruowania użytecznych sposobów działania bez konieczności pełnego odtwarzania historii problemu i wszystkich jego przyczyn. Punkt ciężkości zostaje tu przesunięty z diagnozowania deficytów na identyfikowanie pożądanej przyszłości, wcześniejszych doświadczeń skuteczności, wyjątków od problematycznego wzorca oraz niewielkich zmian możliwych do podjęcia w aktualnych warunkach. Wartość tego podejścia można rozpatrywać na tle konstruktywizmu społecznego i teorii języka. W tradycji związanej z Peterem Bergerem i Thomasem Luckmannem rzeczywistość społeczna jest rozumiana jako wytwarzana i podtrzymywana poprzez procesy interakcji, instytucjonalizacji oraz nadawania znaczeń. Nie oznacza to jednak, że wszystkie fakty są dowolnymi konstrukcjami językowymi.

Konstruktywizm społeczny wskazuje raczej, że sposób klasyfikowania sytuacji i definiowania problemów wpływa na działania uczestników oraz na instytucjonalną organizację ich doświadczeń. W coachingu skoncentrowanym na rozwiązaniach szczególnego znaczenia nabiera zatem język, za pomocą którego klient opisuje siebie, swoje trudności i dostępne możliwości. Jeśli osoba definiuje

własną sytuację przez przekonanie o całkowitej nieskuteczności, jej uwaga może zostać zorganizowana wokół doświadczeń potwierdzających tę interpretację. Poszukiwanie wyjątków – sytuacji, w których problem nie występował albo miał mniejsze nasilenie – pomaga w identyfikacji zasobów i warunków sprzyjających korzystniejszemu działaniu. Metoda ta nie wymaga uznania, że wszystkie trudności są wytworem języka; jej użyteczność polega na poszerzaniu repertuaru interpretacji i działań, zwłaszcza gdy dotychczasowy sposób opisywania problemu ogranicza dostrzeganie dostępnych możliwości.

Szczególnie charakterystycznym narzędziem SFC jest pytanie o pożądaną przyszłość, przyjmujące niekiedy postać tak zwanego pytania o cud. Jego funkcją jest umożliwienie klientowi opisania obserwowalnych różnic, które świadczyłyby o korzystnej zmianie sytuacji. W praktyce pozwala to przejść od ogólnego pragnienia poprawy do konkretniejszej reprezentacji oczekiwanego funkcjonowania. Znaczenie mają również pytania skalujące, pozwalające porządkować subiektywne oceny postępów i rozpoznawać niewielkie zmiany, które mogłyby zostać pominięte w narracji zdominowanej przez problem. Nie należy jednak utożsamiać użyteczności tych narzędzi z obiektywną precyzją pomiarową. Subiektywna skala od zera do dziesięciu ułatwia refleksję, lecz nie staje się automatycznie zwalidowanym instrumentem psychometrycznym. Zmiana deklarowanego wyniku może odzwierciedlać rzeczywistą poprawę, modyfikację kryteriów samooceny, chwilowy stan emocjonalny albo wpływ relacji z coachem. Profesjonalna ewaluacja powinna zatem odróżniać użyteczność rozmowy o skali od naukowej interpretacji wartości liczbowych.

Kluczowa różnica między podejściem poznawczo-behawioralnym a skoncentrowanym na rozwiązaniach dotyczy sposobu konceptualizowania problemu. CBC częściej poszukuje mechanizmów podtrzymujących trudność i podejmuje próbę ich modyfikacji, podczas gdy SFC koncentruje się na identyfikowaniu warunków pożądanej zmiany oraz zasobów umożliwiających jej realizację. Nie oznacza to, że pierwsze podejście zawsze analizuje przeszłość, a drugie wyłącznie przyszłość; różnica dotyczy raczej podstawowej strategii organizowania uwagi i konstruowania interwencji. W określonych przypadkach SFC może ograniczać nadmierne koncentrowanie się na deficytach, wzmacniać poczucie sprawczości oraz ułatwiać podjęcie pierwszych działań. Jego ograniczenia ujawniają się jednak wtedy, gdy zbyt szybkie przejście do projektowania pożądanej przyszłości prowadzi do pominięcia poważnych problemów zdrowotnych, traumatycznych doświadczeń albo rzeczywistych barier instytucjonalnych. Nie każdy problem można rozwiązać poprzez identyfikację wcześniejszych sukcesów; w pewnych sytuacjach konieczne jest szczegółowe rozpoznanie mechanizmu trudności, skierowanie do specjalisty lub podjęcie działań wykraczających poza indywidualną refleksję.

W tym miejscu autor książki dostrzega ważne podobieństwo między SFC a pragmatyzmem filozoficznym Williama Jamesa i Johna Deweya. W obu tradycjach znaczenie ma praktyczny wymiar poznania oraz możliwość oceniania idei przez odniesienie do konsekwencji działania. Nie oznacza to pełnej zgodności epistemologicznej, gdyż pragmatyzm nie sprowadza prawdy do chwilowej użyteczności, a jego historyczne odmiany formułowały różne stanowiska wobec doświadczenia i wiedzy.

Analogia ta pozwala podkreślić, że refleksja może służyć nie tylko wyjaśnianiu przeszłości, lecz także konstruowaniu przyszłych możliwości działania. Dojrzały coaching skoncentrowany na rozwiązaniach powinien zatem łączyć orientację pragmatyczną z krytycznym realizmem. Może koncentrować się na tym, co klient zamierza osiągnąć, bez negowania znaczenia rzeczywistych ograniczeń. Powinien także dopuszczać sytuację, w której problem nie wynika z niedostatecznej zdolności konstruowania rozwiązań, lecz z braku możliwości ich wdrożenia. Skuteczność metody zależy zatem od trafnego rozpoznania granicy między elastycznością psychologiczną a strukturalnymi warunkami działania.

Podmiotowość i autonomia klienta w nurcie humanistyczno-fenomenologicznym

Psychologia humanistyczna, fenomenologia i egzystencjalna koncepcja samorealizacji

Podejścia humanistyczne zajmują szczególne miejsce w psychologii coachingu, wprowadzając do refleksji nad rozwojem pytania o jakość ludzkiego doświadczenia, autonomię oraz sens działania. Ich historyczne znaczenie wyrasta z krytyki zarówno redukcjonizmu behawioralnego, jak i nurtów interpretujących życie psychiczne głównie przez pryzmat patologii, konfliktów i deficytów. Psychologia humanistyczna nie była jednak jednolitym programem badawczym; obejmowała zróżnicowane inspiracje filozoficzne i psychologiczne, których wspólnym mianownikiem było podkreślanie podmiotowości człowieka oraz jego naturalnej zdolności do rozwoju. Kluczowym przedstawicielem tej tradycji pozostaje Carl Rogers, którego podejście skoncentrowane na osobie przedefiniowało rozumienie relacji profesjonalnej. Rogers kładł nacisk na empatyczne rozumienie, autentyczność i bezwarunkowe pozytywne uznanie, traktując te elementy jako niezbędne warunki procesu zmiany.

W przeciwieństwie do modeli opartych na eksperckiej diagnozie i instruowaniu, podejście to zakłada, że człowiek posiada zdolność do wypracowania bardziej adekwatnego rozumienia własnych przeżyć, o ile uczestniczy w relacji umożliwiającej bezpieczną eksplorację. W kontekście

coachingu koncepcja Rogersa prowadzi do istotnej zmiany w postrzeganiu kompetencji profesjonalnych. Coach przestaje być przede wszystkim dostarczycielem wiedzy o tym, jakie cele powinien realizować klient, a staje się uczestnikiem relacji wspierającej samopoznanie i autonomiczne uczenie się. Kompetencja ta nie sprowadza się zatem wyłącznie do umiejętności zadawania pytań, lecz obejmuje rozpoznawanie dynamiki interakcji, respektowanie autonomii klienta oraz powstrzymywanie się od przedwczesnego narzucania interpretacji. Należy przy tym wyraźnie oddzielić empatię od bezkrytycznego potwierdzania każdego przekonania; profesjonalna relacja dopuszcza konfrontowanie niespójności i analizę trudnych konsekwencji, o ile zachowany zostaje fundamentalny szacunek dla osoby.

Filozoficznym fundamentem humanistycznego coachingu jest fenomenologia, a w szczególności jej zainteresowanie doświadczeniem przeżywanym z perspektywy pierwszej osoby. Podczas gdy Edmund Husserl rozwijał projekt systematycznego badania struktur świadomości, Maurice Merleau-Ponty wskazywał na cielesne i sytuacyjne uwarunkowania doświadczenia. W coachingu inspiracja fenomenologiczna nie powinna być mylona z bezpośrednim zastosowaniem filozoficznej metody transcendentalnej. Jej wartość tkwi w kształtowaniu postawy poznawczej, która ogranicza przedwczesne klasyfikowanie klienta i sprzyja badaniu sposobu, w jaki organizuje on znaczenia własnych przeżyć. Przedmiotem profesjonalnej refleksji staje się zatem nie tylko obiektywny przebieg zdarzeń, lecz przede wszystkim sposób, w jaki zostały one przeżyte i wpisane w osobistą biografię. Zmiana zawodowa może być dla jednej osoby szansą na rozwój, a dla innej utratą ciągłości tożsamości. Podobnie awans organizacyjny może współistnieć z poczuciem osamotnienia, a sukces ekonomiczny z doświadczeniem braku sensu. Analiza fenomenologiczna pozwala dostrzec takie napięcia bez konieczności natychmiastowego przekształcania ich w problemy wymagające technicznego rozwiązania.

Perspektywa egzystencjalna w pracy nad sensem i wartościami

Szczególne znaczenie ma tutaj tradycja egzystencjalna, związana m.in. z Sørenem Kierkegaardem, Martinem Heideggerem, Jean-Paulem Sartre'em i Viktorem Franklem. Nie tworzy ona jednolitej teorii psychologicznej, lecz dostarcza różnorodnych koncepcji wolności, odpowiedzialności, autentyczności, skończoności życia i poszukiwania sensu. Wspólnym mianownikiem wielu z tych stanowisk pozostaje napięcie między możliwością dokonywania wyborów a doświadczeniem niepewności, ograniczeń i koniecznością ponoszenia konsekwencji własnych działań.

W psychologii coachingu perspektywa egzystencjalna okazuje się użyteczna wtedy, gdy klient nie szuka przede wszystkim technik zwiększania wydajności, lecz próbuje zrozumieć znaczenie konkretnego etapu życia, relacji zawodowych, odpowiedzialności lub zmiany tożsamości. Osoba może dysponować wysokimi kompetencjami i sprawnie realizować cele, a jednocześnie zmagać się z brakiem przekonania, że są one rzeczywiście wartościowe. W takich sytuacjach próby zwiększania motywacji mogą być niewłaściwą odpowiedzią na problem, którego istotą pozostaje konflikt aksjologiczny. Ważnym punktem odniesienia jest tu Viktor Frankl, którego refleksja nad poszukiwaniem sensu wskazywała na znaczenie orientacji człowieka ku wartościom i zadaniom wykraczającym poza bezpośrednie zaspokajanie potrzeb. Nie należy jednak utożsamiać logoterapii z coachingiem ani przenosić jej metod bez uwzględnienia odmiennych kompetencji i celów interwencji.

Inspiracja Franklem może służyć rozpoznaniu, że subiektywna wartość działania nie wynika wyłącznie z intensywności nagrody, poziomu osiągnięć czy społecznego uznania. Z perspektywy współczesnej psychologii motywacji podobne kwestie podejmuje teoria samostanowienia, choć opiera się na odmiennych założeniach metodologicznych. Deci i Ryan analizują warunki autonomicznej regulacji działania, podczas gdy tradycja egzystencjalna koncentruje się bezpośrednio na znaczeniu wolności, odpowiedzialności i sensu. Obie perspektywy mogą się wzajemnie uzupełniać, o ile zachowana zostanie świadomość różnicy między empirycznym badaniem procesów motywacyjnych a filozoficzną interpretacją wartości życia. Ograniczeniem podejścia humanistyczno-egzystencjalnego może być jednak trudność w precyzyjnym operacjonalizowaniu części jego centralnych pojęć. Autentyczność, spełnienie i sens posiadają złożony charakter semantyczny, a ich empiryczne miary nie wyczerpują wszystkich aspektów filozoficznego znaczenia. Nie oznacza to braku wartości poznawczej tych kategorii, lecz wskazuje na konieczność stosowania metod adekwatnych do rodzaju formułowanego twierdzenia. Refleksja filozoficzna może służyć wyjaśnianiu sensu pojęć i uzasadnianiu norm, ale nie zastępuje empirycznej weryfikacji skuteczności konkretnych procedur coachingowych.

Perspektywa psychodynamiczna jako hipoteza relacyjna

Wspólnym mianownikiem tych podejść jest przekonanie, że zachowanie człowieka nie daje się w pełni wyjaśnić jedynie świadomymi intencjami czy deklarowanymi przekonaniami. Kluczową rolę odgrywają tu utrwalone wzorce relacyjne, konflikty motywacyjne, mechanizmy obronne oraz specyficzne sposoby organizowania doświadczeń emocjonalnych. W praktyce coachingowej

perspektywa psychodynamiczna znajduje zastosowanie przede wszystkim w rozwoju przywództwa, analizie relacji organizacyjnych oraz refleksji nad powtarzalnymi trudnościami interpersonalnymi. Menedżer może przecież deklarować gotowość do delegowania odpowiedzialności, a jednocześnie w praktyce podejmować działania ograniczające samodzielność podwładnych. Podobnie osoba na stanowisku kierowniczym może poszukiwać współpracy, lecz w rzeczywistości interpretować każdy sprzeciw jako osobiste odrzucenie.

Takie sytuacje można analizować przez pryzmat schematów poznawczych, historii wzmocnień czy warunków organizacyjnych, ale mogą one również skłaniać do postawienia hipotez dotyczących utrwalonych wzorców relacyjnych. Szczególne znaczenie mają tu pojęcia przeniesienia i przeciwprzeniesienia, które w tradycji psychodynamicznej odnoszą się do odtwarzania wcześniejszych schematów relacyjnych oraz emocjonalnego zaangażowania profesjonalisty w proces. Ich stosowanie w coachingu wymaga jednak dużej ostrożności. Nie każde silne doświadczenie emocjonalne jest dowodem na przeniesienie, a reakcje coacha nie stanowią same w sobie wiarygodnego narzędzia diagnozy klienta. Kategorie te powinny służyć raczej refleksji nad procesem i granicami własnej interpretacji niż formułowaniu kategorycznych twierdzeń o nieświadomych mechanizmach drugiej osoby. Istotna jest tutaj superwizja, która pomaga rozpoznać momenty, w których profesjonalista nadmiernie identyfikuje się z klientem, przyjmuje rolę arbitra moralnego albo nieświadomie podporządkowuje interwencję własnym potrzebom uznania. W kontekście organizacyjnym dodatkowym utrudnieniem jest obecność sponsora programu i ryzyko przenoszenia konfliktów instytucjonalnych na relację coachingową.

Superwizja pozwala odróżnić obiektywne cechy sytuacji od subiektywnych interpretacji coacha. Podstawowym ograniczeniem niektórych podejść psychodynamicznych pozostaje jednak problem weryfikowalności szczegółowych diagnoz. Hipoteza dotycząca nieświadomego konfliktu może bowiem uzyskać pozorną odporność na krytykę, jeśli każdy sprzeciw klienta zostanie uznany za potwierdzenie działania mechanizmu obronnego. Z perspektywy epistemologicznej jest to sytuacja niepożądana, gdyż uniemożliwia ona rozpoznanie okoliczności, które mogłyby podważyć przyjęte wyjaśnienie. Profesjonalna praktyka wymaga zatem traktowania interpretacji psychodynamicznych jako hipotez i konfrontowania ich z innymi modelami przyczynowymi. Nie oznacza to jednak konieczności odrzucenia tej tradycji. Jej wartość polega przede wszystkim na uświadomieniu nam, że człowiek może mieć ograniczony dostęp do przyczyn własnego zachowania, a relacje społeczne często odtwarzają wcześniejsze schematy reagowania. Ustalenia te znajdują zresztą analogie w badaniach psychologii poznawczej nad procesami automatycznymi, pamięcią ukrytą i ograniczeniami introspekcji.

Podejście narracyjne jako proces konstruowania tożsamości i nadawania znaczeń

Nie należy jednak utożsamiać tych obszarów, gdyż posługują się one odmiennymi konstruktami i procedurami badawczymi. Ich zestawienie pozwala raczej identyfikować potencjalne punkty dialogu, niż ustanawiać pozorną jedność teoretyczną. Ważną tradycję współczesnych praktyk rozwojowych reprezentują podejścia narracyjne, inspirowane między innymi pracami Michaela White'a i Davida Epstona oraz szerszym dorobkiem psychologii narracyjnej i hermeneutyki. Ich podstawową intuicją jest przekonanie, że człowiek organizuje doświadczenie poprzez opowieści, w których poszczególne wydarzenia zostają połączone w struktury znaczenia. Narracja nie jest więc wyłącznie formą komunikowania wcześniej ukształtowanej tożsamości, lecz aktywnie uczestniczy w sposobie jej konstruowania i podtrzymywania.

W psychologii osobowości Dan McAdams rozwijał koncepcję tożsamości narracyjnej, wskazując na kluczowe znaczenie autobiograficznych interpretacji życia. Człowiek nadaje sens doświadczeniom poprzez wybór określonych zdarzeń, przypisywanie im związku przyczynowego i łączenie ich z wyobrażeniami o przyszłości. W rezultacie podobne przeżycia mogą zostać włączone do zupełnie odmiennych struktur autobiograficznych. Niepowodzenie zawodowe może być interpretowane jako dowód trwałej niekompetencji albo jako impuls prowadzący do zmiany kierunku rozwoju. Obie te wersje wpływają na późniejsze zachowanie, choć ich psychologiczna użyteczność nie przesądza jeszcze o zgodności z faktami.

Coaching narracyjny może wspierać klienta w rozpoznawaniu dominujących opowieści o sobie, identyfikowaniu pomijanych doświadczeń oraz rozwijaniu alternatywnych interpretacji własnej biografii. Szczególne znaczenie ma tu zasada oddzielania osoby od problemu, znana z terapii narracyjnej jako eksternalizacja. Pozwala ona ograniczyć utożsamianie całej tożsamości z konkretną trudnością, choć jej zastosowanie w coachingu powinno być zawsze adekwatne do kompetencji profesjonalisty i charakteru problemu.

Filozoficzne podstawy tego podejścia można analizować w świetle hermeneutyki Hansa-Georga Gadamera i Paula Ricoeura. Gadamer podkreślał historyczny i dialogiczny charakter rozumienia, natomiast Ricoeur rozwijał refleksję nad narracyjną organizacją tożsamości oraz relacją między działaniem, czasem a opowieścią. Nie oznacza to, że współczesne techniki narracyjne są bezpośrednią realizacją tych systemów filozoficznych. Ich dorobek pozwala jednak zrozumieć, dlaczego interpretowanie ludzkiego życia nie polega na prostym odczytywaniu obiektywnego zestawu faktów, lecz jest procesem nadawania znaczeń z określonej perspektywy historycznej i społecznej.

W coachingu narracyjnym szczególne zagrożenie pojawia się wtedy, gdy profesjonalista zbyt silnie koncentruje się na tworzeniu inspirującej historii osobistej, pomijając rzeczywiste uwarunkowania działania. Nowa narracja może zwiększać poczucie sprawczości, lecz nie usuwa automatycznie ograniczeń zdrowotnych, ekonomicznych ani prawnych. Ponadto nie każda reinterpretacja przeszłości jest równie uzasadniona. Profesjonalna praca powinna odróżniać możliwość nadawania zdarzeniom nowego sensu od dowolnego rekonstruowania ich faktycznego przebiegu.

Elastyczność psychologiczna i uważność jako narzędzia regulacji doświadczenia

Coaching akceptacji i zaangażowania: kontekstualizm funkcjonalny i elastyczność psychologiczna

Wśród współczesnych podejść integrujących procesy poznawcze, emocjonalne i aksjologiczne szczególne miejsce zajmuje coaching inspirowany terapią akceptacji i zaangażowania (Acceptance and Commitment Therapy, ACT), rozwijaną przez Stevena Hayesa, Kelly'ego Wilsona i Kirka Strosahla. Jego zapleczem teoretycznym jest kontekstualizm funkcjonalny oraz teoria ram relacyjnych (Relational Frame Theory), która próbuje wyjaśnić właściwości ludzkiego języka i poznania poprzez pryzmat wyuczonych relacji symbolicznych.

W przeciwieństwie do nurtów skupionych na zmianie treści przekonań, ACT kładzie nacisk na zmianę sposobu, w jaki odnosimy się do własnych myśli i emocji. Centralnym punktem jest tu elastyczność psychologiczna – rozumiana jako zdolność do świadomego uczestniczenia w bieżącym doświadczeniu i podejmowania działań zgodnych z uznawanymi wartościami, nawet w obliczu trudnych przeżyć. Model ten obejmuje procesy akceptacji, defuzji poznawczej, kontaktu z chwilą obecną, elastycznego przyjmowania perspektywy Ja, rozpoznawania wartości oraz zaangażowanego działania.

Elementy te są ze sobą powiązane i nie mogą być traktowane jako mechaniczna sekwencja ćwiczeń. W coachingu szczególnie użyteczne okazuje się rozróżnienie między treścią myśli a tym, jak wpływa ona na zachowanie. Osoba przekonana, że nie poradzi sobie z zadaniem, może próbować zmienić to przekonanie poprzez analizę dowodów, zgodnie z tradycją poznawczą. Może jednak również uczyć się rozpoznawać myśl jako zdarzenie psychiczne, które nie musi automatycznie wyznaczać jej działania. Ta druga strategia nie wymaga uznania przekonania za fałszywe; pozwala raczej osłabić sztywną zależność między pojawieniem się myśli a konkretnym zachowaniem.

Istotne jest tu również pojęcie akceptacji, często błędnie utożsamiane z rezygnacją lub biernością. W ujęciu ACT oznacza ono gotowość do doświadczania trudnych stanów wewnętrznych bez

podejmowania nieustannej walki o ich wyeliminowanie. Nie jest to jednak obowiązek akceptowania krzywdzących warunków zewnętrznych. Można uznawać obecność lęku, a jednocześnie działać na rzecz zmiany niesprawiedliwej sytuacji; można akceptować smutek po stracie, nie rezygnując z odbudowy relacji i aktywności życiowej.

Z perspektywy aksjologicznej kluczowa jest orientacja na wartości. Podczas gdy cele są konkretnymi stanami rzeczy, które można osiągnąć lub ocenić, wartości stanowią trwałe kierunki działania. Przykładowo: cel uzyskania awansu nabiera sensu dopiero wtedy, gdy odpowiada on wartościom takim jak odpowiedzialność, rozwój kompetencji, bezpieczeństwo rodziny czy służba innym. Coaching inspirowany ACT pozwala zatem badać nie tylko skuteczność realizacji zamierzeń, ale i ich zgodność z szerszą orientacją życiową. Ograniczeniem pozostaje jednak konieczność odróżnienia udokumentowanej skuteczności klinicznej ACT od stopnia potwierdzenia konkretnych programów coachingowych. Fakt, że metoda wywodzi się z nurtu psychoterapii o silnym zapleczu empirycznym, nie gwarantuje automatycznie równoważnej skuteczności każdej jej adaptacji.

Szczególnie ważne jest zatem precyzyjne określenie kompetencji profesjonalisty oraz granic pracy z klientem doświadczającym trudności zdrowotnych.

Coaching uważności i współczucia: między badaniami uwagi, regulacją emocji a etyką relacyjną

Podejścia wykorzystujące uważność (mindfulness) stanowią kolejny obszar współczesnej psychologii w coachingu. Ich źródła to praktyki kontemplacyjne, psychologia uwagi oraz badania nad samoregulacją i interwencjami opartymi na świadomym kierowaniu uwagi na bieżące doświadczenie. We współczesnych programach uważność definiuje się jako szczególny sposób odnoszenia się do doznań, myśli i emocji, cechujący się intencjonalnością, otwartością i ograniczaniem automatycznej oceny. W coachingu praktyki te wspierają rozpoznawanie wzorców reagowania, ograniczanie utożsamiania się z myślami oraz rozwój świadomej uwagi. Nie należy jednak prezentować ich jako uniwersalnych narzędzi zwiększania produktywności czy kreatywności.

Rezultaty badań zależą od rodzaju programu, populacji i stosowanych miar. Należy również pamiętać o możliwości wystąpienia niepożądanych doświadczeń u części uczestników, zwłaszcza przy intensywnych praktykach niedostosowanych do indywidualnych potrzeb. Ważną perspektywę wnosi coaching skoncentrowany na współczuciu, inspirowany badaniami Paula Gilberta i psychologią samowspółczucia. Podejście to analizuje funkcję samokrytycyzmu, wstydu i poczucia bezpieczeństwa w procesach zmiany. Zamiast traktować surową samoocenę jako warunek osiągnięć, poszukuje sposobów budowania wspierającej relacji z własnym doświadczeniem. Nie

prowadzi to do odrzucenia odpowiedzialności, lecz do zakwestionowania przekonania, że rozwój musi być podtrzymywany przez chroniczne zagrożenie samooceny.

W perspektywie filozoficznej koncepcje te można zestawić z etyką troski oraz tradycjami refleksji nad współczuciem. Konieczne jest jednak odróżnienie historycznych inspiracji duchowych od współczesnych twierdzeń naukowych. Praktyka zakorzeniona w tradycji kontemplacyjnej nie uzyskuje automatycznie potwierdzenia empirycznego, podobnie jak jej adaptacja do psychologii nie musi zachowywać wszystkich pierwotnych założeń religijnych i filozoficznych.

Perspektywa systemowa zamiast indywidualizacji winy

Szczególnie interesujące napięcie rysuje się między uważnością a organizacyjnym imperatywem wydajności. Jeśli praktyki mindfulness służą wyłącznie zwiększaniu tolerancji pracowników na niekorzystne warunki, zaczynają pełnić funkcję instrumentalną, co wymaga krytycznej oceny. Zdolność do regulacji emocji jest wprawdzie zasobem indywidualnym, lecz nie zdejmuje ona z instytucji odpowiedzialności za środowisko pracy. Profesjonalna praktyka powinna zatem wspierać samoregulację, a jednocześnie szanować prawo do kwestionowania warunków generujących nadmierne obciążenie.

Podejścia systemowe zakładają, że zachowania człowieka nie da się adekwatnie wyjaśnić bez uwzględnienia relacji wewnątrz większej całości. Ich fundamenty intelektualne stanowią ogólna teoria systemów Ludwiga von Bertalanffy'ego, cybernetyka Norberta Wienera, teoria komunikacji i badania Gregory'ego Batesona oraz późniejsze koncepcje organizacji jako systemów adaptacyjnych. Wspólnym mianownikiem tych nurtów jest analiza sprzężeń zwrotnych, wzajemnych zależności oraz właściwości zbiorowych, których nie wyjaśni sama suma cech poszczególnych uczestników.

W coachingu organizacyjnym perspektywa ta pozwala dostrzec, że problem przypisywany jednostce może być w rzeczywistości rezultatem utrwalonej konfiguracji relacji. Menedżer uznawany za nadmiernie kontrolującego może działać w systemie, gdzie każda pomyłka podwładnego skutkuje sankcjami wobec przełożonego. Pracownik postrzegany jako mało samodzielny może funkcjonować w organizacji, która deklaratywnie wymaga inicjatywy, lecz nie przyznaje realnych uprawnień decyzyjnych. Z kolei zespół określany jako konfliktowy często pozostaje pod wpływem sprzecznych celów i niejasnego podziału odpowiedzialności. Analiza systemowa przesuwa zatem punkt ciężkości z pytania o indywidualną winę na rozpoznawanie mechanizmów podtrzymujących konkretne wzorce zachowań. Nie chodzi tu o zniesienie odpowiedzialności osobistej, lecz o precyzyjne rozdzielenie przyczyn od obszarów wpływu: jednostka odpowiada za działania w zakresie swojej sprawczości, instytucja zaś za reguły, zasoby i warunki organizacyjne.

Skuteczna interwencja często wymaga jednoczesnej zmiany zachowania klienta oraz modyfikacji systemu, którego jest on częścią. Kluczowe znaczenie ma tu pojęcie sprzężenia zwrotnego: reakcja otoczenia na zachowanie jednej osoby może je dodatkowo wzmacniać. Przykładowo, menedżer niedowierzający w kompetencje zespołu zwiększa kontrolę, co tłumi inicjatywę pracowników; powstałą bierność interpretuje on następnie jako potwierdzenie konieczności dalszego nadzoru. Tak powstaje samopodtrzymujący się wzorzec, którego rozwiązanie wymaga zmiany relacji, a nie tylko przekonań jednej osoby.

W koncepcjach złożoności istotne stają się nieliniowość, emergencja i zależność procesów od warunków początkowych. Należy jednak unikać przenoszenia terminologii matematycznej teorii chaosu do psychologii jako metafory pozbawionej określonej treści operacyjnej. Teza, że organizacja jest systemem złożonym, musi prowadzić do konkretnych wniosków analitycznych: konieczności uwzględnienia wielu poziomów oddziaływań, niepewności rezultatów oraz ryzyka wystąpienia niezamierzonych skutków interwencji. Z perspektywy coachingu podważa to zasadność liniowego modelu planowania rozwoju. Ponieważ konsekwencje zmiany zachowania zależą od reakcji innych uczestników systemu, nie zawsze prowadzą one do przewidywalnego rezultatu. Profesjonalista powinien zatem wspierać zdolność do eksperymentowania i korygowania strategii, zamiast obiecywać pełną kontrolę nad efektem końcowym. Szczególnie użyteczna okazuje się refleksyjna analiza małych zmian, które pozwalają badać właściwości systemu bez podejmowania natychmiastowych, nieodwracalnych działań.

Odpowiedzialna integracja modalności zamiast eklektyzmu

Integracja modalności jako problem zgodności teorii i odpowiedzialności profesjonalnej

Zestawienie podejść behawioralnych, poznawczo-behawioralnych, skoncentrowanych na rozwiązaniach, humanistycznych, egzystencjalnych, psychodynamicznych, narracyjnych i systemowych prowadzi do wniosku, że współczesna psychologia coachingu operuje wieloma częściowo odmiennymi koncepcjami zmiany. Niektóre z nich koncentrują się na obserwowalnym zachowaniu, inne na przekonaniach, doświadczeniu subiektywnym, relacjach lub strukturach społecznych. Różnice te nie wymuszają wyboru jednej szkoły jako jedynej naukowo uprawnionej, wymagają jednak ustalenia warunków, na jakich można odpowiedzialnie łączyć pochodzące z nich narzędzia.

Pomocne okazuje się rozróżnienie między integracją teoretyczną, asymilacyjną a techniczną, rozwijane w literaturze dotyczącej psychoterapii. Integracja teoretyczna dąży do stworzenia szerszego modelu wyjaśniającego poprzez połączenie elementów różnych koncepcji. Integracja asymilacyjna zachowuje zasadniczą orientację określonej szkoły, wykorzystując wybrane narzędzia z innych tradycji. Eklektyzm techniczny koncentruje się na doborze interwencji uznawanych za przydatne w konkretnych warunkach, bez konieczności pełnego uzgadniania wszystkich założeń teoretycznych. Choć rozróżnienie to nie jest tożsame ze strukturą coachingu, dostarcza narzędzi do krytycznej analizy jego współczesnych praktyk. Autor książki sugeruje, że w psychologii coachingu szczególnie wartościowe jest podejście integracyjne podporządkowane rozpoznaniu mechanizmu problemu i jakości dostępnych dowodów. Jeśli trudność klienta dotyczy organizacji konkretnych działań, użyteczne mogą być narzędzia behawioralne oraz intencje implementacyjne. Gdy problem obejmuje sztywne przekonania i nieadaptacyjne interpretacje, uzasadnione jest zastosowanie technik poznawczych. W przypadku konfliktu wartości właściwsza może być refleksja egzystencjalna lub podejście akceptacji i zaangażowania, natomiast w sytuacjach silnie zależnych od struktury organizacyjnej niezbędna okazuje się perspektywa systemowa.

Taki tok rozumowania nie oznacza jednak, że dobór modalności może opierać się wyłącznie na intuicji coacha. Powinien on uwzględniać charakter problemu, kompetencje profesjonalisty, preferencje klienta, wyniki badań oraz ograniczenia poszczególnych metod. Szczególną ostrożność należy zachować przy interwencjach inspirowanych psychoterapią, ponieważ zapożyczenie techniki nie upoważnia do prowadzenia pracy klinicznej bez odpowiednich kwalifikacji. Profesjonalne granice stanowią tutaj warunek bezpieczeństwa, a nie przeszkodę w rozwoju interdyscyplinarności. Warto również uwzględnić problem czynników wspólnych (common factors), analizowany w badaniach nad psychoterapią i coraz częściej podejmowany w literaturze coachingowej. Jakość relacji, uzgodnienie celów, oczekiwania uczestnika i jego zaangażowanie mogą wpływać na rezultaty niezależnie od specyficznej techniki. Nie oznacza to jednak, że wszystkie metody działają jednakowo ani że czynniki wspólne całkowicie wyjaśniają skuteczność interwencji. Relacja między mechanizmami specyficznymi a ogólnymi pozostaje problemem empirycznym, którego rozstrzygnięcie wymaga odpowiednio zaprojektowanych badań porównawczych.

Szczególne znaczenie posiada tutaj koncepcja przymierza roboczego Edwarda Bordina, obejmująca uzgodnienie celów, porozumienie co do zadań oraz więź pomiędzy uczestnikami procesu. Jej zastosowanie w coachingu pozwala wyjaśniać, dlaczego formalnie poprawnie dobrana technika może nie przynosić rezultatów, jeżeli klient nie akceptuje celów, nie rozumie sensu podejmowanych działań albo nie doświadcza wystarczającego zaufania. Jednocześnie silna więź interpersonalna nie zastępuje profesjonalnej kompetencji i nie stanowi wystarczającego dowodu skuteczności. Relacja jest ważnym warunkiem procesu, lecz nie powinna przekształcać się w podstawę

niekontrolowanego autorytetu coacha. Z perspektywy metodologicznej zasadniczym zadaniem pozostaje rozwijanie badań pozwalających rozpoznawać, dla jakich osób, w jakich warunkach i przy jakich problemach określone modalności przynoszą korzystne rezultaty. Średnia wielkość efektu danej interwencji nie opisuje wszystkich sytuacji jej zastosowania; kluczowe są moderatory, mediatory, charakter klienta, kontekst organizacyjny oraz sposób definiowania sukcesu. Przyszłość badań nad coachingiem powinna zatem zmierzać od ogólnego pytania o jego skuteczność ku bardziej precyzyjnemu badaniu warunkowych mechanizmów zmiany. Przedstawiona różnorodność modalności odsłania zasadniczą zależność między sposobem wyjaśniania ludzkiego zachowania a normatywnym rozumieniem rozwoju.

Podejście skoncentrowane na zachowaniu może sprzyjać efektywnej organizacji działań, lecz wymaga uzupełnienia o refleksję nad wartością celów. Perspektywa humanistyczna wzmacnia znaczenie autonomii, ale może niedostatecznie uwzględniać strukturalne ograniczenia indywidualnej sprawczości. Podejścia systemowe pozwalają dostrzegać mechanizmy organizacyjne, lecz nie powinny prowadzić do pomniejszania odpowiedzialności jednostki. Tradycje psychodynamiczne mogą uwrażliwiać na nieuświadamiane wzorce relacyjne, ale wymagają szczególnej ostrożności interpretacyjnej.

Żadna z tych perspektyw nie powinna uzyskiwać monopolu na definiowanie człowieka. Profesjonalny coaching musi zachowywać świadomość, że jednostka jest jednocześnie organizmem biologicznym, podmiotem poznającym, uczestnikiem relacji społecznych oraz osobą zdolną do formułowania wartości i podejmowania odpowiedzialności.

Etyka i roztropność jako fundamenty pluralizmu

Redukowanie tej kwestii do jednego wymiaru zawęziłoby zarówno możliwości wyjaśniania zachowań, jak i zakres odpowiedzialnej interwencji. W tym miejscu szczególnie użyteczne okazuje się kantowskie rozróżnienie między traktowaniem człowieka jako celu samego w sobie a instrumentalnym wykorzystywaniem go wyłącznie jako środka do realizacji cudzych zamierzeń.

W odniesieniu do coachingu nie oznacza to zakazu wspierania efektywności organizacyjnej. Wskazuje natomiast, że cele instytucji nie mogą całkowicie podporządkowywać sobie autonomii osoby uczestniczącej w procesie. Pracownik może dobrowolnie rozwijać kompetencje służące organizacji, lecz profesjonalne wsparcie nie powinno polegać na ukrytym kształtowaniu jego przekonań w sposób naruszający możliwość samodzielnej oceny sytuacji.

Równie istotna pozostaje arystotelesowska kategoria roztropności, rozumiana jako zdolność trafnego rozważania działania w konkretnych okolicznościach. W tym ujęciu profesjonalizm nie sprowadza się do stosowania uniwersalnych reguł; wymaga on odpowiedzialnego osądu, który uwzględnia charakter sytuacji, dostępne możliwości oraz znaczenie konkurujących wartości. Coach dysponujący bogatym repertuarem metod może podejmować lepsze decyzje, o ile potrafi rozpoznawać granice ich zastosowania. Sama liczba posiadanych technik nie jest bowiem miarą dojrzałości zawodowej.

Aksjologicznie odpowiedzialny pluralizm metodologiczny stanowi zatem bardziej uzasadnioną podstawę profesjonalizacji coachingu niż dążenie do ustanowienia jednej dominującej szkoły. Warunkiem pozostaje jednak zachowanie hierarchii kryteriów, w której prawdziwość i rzetelność wiedzy, bezpieczeństwo klienta, jego godność i autonomia poprzedzają interesy rynkowe oraz preferencje metodologiczne profesjonalisty. Nie jest to relatywizm poznawczy, lecz stanowisko zakładające możliwość porównywania teorii i interwencji według jakości ich uzasadnienia, bez redukowania wszystkich problemów do jednego modelu.

Pluralizm metodologiczny jako fundament dojrzałej i odpowiedzialnej praktyki

Tak rozumiany pluralizm otwiera przestrzeń do rozwoju polskiej psychologii coachingu jako dziedziny zdolnej do samodzielnej oceny importowanych koncepcji. Jej usamodzielnienie nie powinno polegać na tworzeniu narodowej odmiany psychologicznych prawidłowości, lecz na wypracowaniu zaplecza badawczego, instytucjonalnego i etycznego, które pozwoli dostosować wiedzę do rzeczywistych warunków społecznych. Wymaga to zarówno badań empirycznych prowadzonych w polskich populacjach, jak i uwzględnienia tradycji pedagogicznych, filozoficznych oraz społecznych, właściwych polskiemu doświadczeniu historycznemu. Istotne miejsce może tu zająć refleksja nad wychowaniem i samokształceniem, rozwijana w rodzimej myśli pedagogicznej i filozoficznej. Dorobek Bogdana Nawroczyńskiego, Sergiusza Hessena, Heleny Radlińskiej czy Stefana Kunowskiego pozwala analizować rozwój człowieka w relacji do kultury, wspólnoty, odpowiedzialności i warunków społecznych. Nie oznacza to, że wymienieni autorzy tworzyli współczesną psychologię coachingu.

Ich koncepcje mogą jednak dostarczać narzędzi interpretacyjnych umożliwiających krytyczne spojrzenie na importowane modele indywidualnego sukcesu i samorealizacji. Szczególnie inspirujące pozostaje zestawienie współczesnych metod coachingowych z pedagogiką społeczną Heleny Radlińskiej, która akcentowała znaczenie środowiska życia, zasobów społecznych i

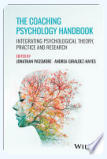
aktywnego uczestnictwa człowieka w przekształcaniu własnych warunków funkcjonowania. Perspektywa ta pozwala wyjść poza przeciwstawienie indywidualnego rozwoju odpowiedzialności wspólnotowej. Człowiek może bowiem zwiększać sprawczość nie tylko poprzez doskonalenie własnych kompetencji, lecz również dzięki świadomemu korzystaniu z instytucji, współpracy i uczestnictwu w procesach społecznych.

Polska refleksja nad coachingiem może zatem wnieść do międzynarodowej debaty wartościową perspektywę, o ile zostanie oparta na rzetelnym dialogu między psychologią empiryczną, pedagogiką, socjologią, filozofią i naukami prawnymi. Zadaniem tej refleksji nie byłoby przeciwstawianie polskiej tradycji naukowej dorobkowi anglosaskiemu, lecz poszerzanie zakresu problemów, które współczesna psychologia coachingu potrafi rozpoznawać i wyjaśniać. Ostatecznie wielość modalności pokazuje, że zmiana może wymagać uczenia się nowych zachowań, korygowania przekonań, rekonstrukcji osobistej narracji, rozpoznawania wartości, regulowania emocji albo przekształcania relacji społecznych. Żaden z tych mechanizmów nie posiada uniwersalnego pierwszeństwa.

Ich znaczenie zależy od rzeczywistego charakteru problemu, właściwości człowieka i warunków jego funkcjonowania. Dojrzałość psychologii coachingu będzie zatem wyznaczana przez zdolność rozpoznawania, kiedy należy wspierać zmianę jednostki, kiedy modyfikować otoczenie, kiedy poddać refleksji sam cel działania, a kiedy uznać, że problem wykracza poza zakres profesjonalnej interwencji coachingowej. Tak określona kompetencja wymaga nie tylko wiedzy o technikach, lecz także szerokiej formacji naukowej, epistemicznej pokory i odpowiedzialności aksjologicznej. Kolejnym koniecznym etapem rozważań będzie zatem pogłębiona analiza etyki coachingu, jego profesjonalizacji, superwizji oraz granic odpowiedzialności zawodowej, obejmująca również konflikty interesów, problem autonomii klienta, ochronę informacji, jakość kontraktowania i wpływ organizacji na przebieg procesu. Dopiero po rozpoznaniu tych zagadnień możliwe będzie pełniejsze zbadanie, jakie rozwiązania instytucjonalne i normatywne powinny stanowić podstawę samodzielnego rozwoju coachingu w Polsce.

> Czy dojrzałość profesjonalisty mierzy się liczbą opanowanych technik, czy raczej odwagą do przyznania, że dany problem wykracza poza zakres jego interwencji? Ostatecznie największym ryzykiem coachingu nie jest wybór błędnej metody, lecz wiara w istnienie jednej, uniwersalnej recepty na ludzką zmianę. Prawdziwa kompetencja zaczyna się tam, gdzie kończy się pewność podręcznika, a zaczyna odpowiedzialność za drugiego człowieka.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore to brytyjski psycholog pracy, coach kadry kierowniczej i wykładowca, profesor coachingu i zmiany behawioralnej w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading oraz profesor na Uniwersytecie w Évorze. Uznawany za jeden z czołowych światowych autorytetów w dziedzinie psychologii coachingu i rozwoju kadry kierowniczej, Passmore był pionierem modelu Integrated Coaching i znacząco rozwinął oparte na dowodach podejścia obejmujące coaching cyfrowy, zastosowania sztucznej inteligencji, etykę coachingową i uważność w środowisku organizacyjnym. Wcześniej pełnił funkcję redaktora naczelnego International Coaching Psychology Review oraz redaktora serii podręczników wydawanych przez Wiley-Blackwell i Routledge. Oprócz pracy jako coach kadry kierowniczej i konsultant w takich organizacjach jak PwC, IBM i CoachHub, jest autorem i redaktorem dziesiątek wpływowych książek i ponad stu artykułów naukowych kształtujących badania i praktykę zawodową w dziedzinie coachingu.

Jonathan Passmore *is a British chartered occupational psychologist, executive coach, and academic who serves as Professor of Coaching and Behavioural Change at Henley Business School, University of Reading, and holds a professorship at the University of Évora. Widely recognized as one of the world's leading authorities in coaching psychology and executive development, Passmore pioneered the Integrated Coaching model and has significantly advanced evidence-based approaches covering digital coaching, artificial intelligence applications, coaching ethics, and mindfulness in organizational settings. He previously served as Editor-in-Chief of the International Coaching Psychology Review and as Series Editor for major handbook series published by Wiley-Blackwell and Routledge. Alongside executive coaching and consulting roles with organizations such as PwC, IBM, and CoachHub, he has authored and edited dozens of influential books and over one hundred scientific articles shaping coaching research and professional practice.*

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

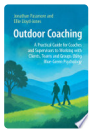
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

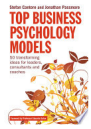
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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

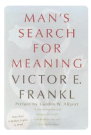


[6] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David Peterson, Teresa Freire

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118326497

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Man's Search for Meaning"

Viktor Frankl

1992 | Beacon Press (MA)



[8] "The Doctor and the Soul"

Viktor Frankl

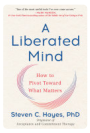
1986 | Vintage



[9] "Narrative means to therapeutic ends"

David Epston

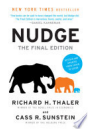
W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393700985



[10] "A Liberated Mind"

Steven Hayes

Penguin | ISBN: 9780735214019



[11] "Nudge"

Richard Thaler

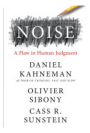
2021 | Yale University Press | ISBN: 9780300262285



[12] "Misbehaving"

Richard Thaler

2015 | Penguin UK | ISBN: 9780141966151



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

Cass Sunstein

Little, Brown Spark | ISBN: 9780316451383



[14] "Too Much Information"

Cass Sunstein

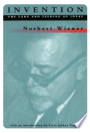
MIT Press | ISBN: 9780262543910



[15] "Brief Cognitive Behaviour Therapy"

Berni Curwen, Stephen Palmer, Peter Ruddell

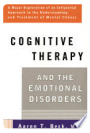
2000 | SAGE | ISBN: 9781446223826



[16] "Invention: The Care and Feeding of Ideas"

Norbert Wiener

MIT Press | ISBN: 9780262731119



[17] "Cognitive Therapy and the Emotional Disorders"

Aaron T. Beck

1979 | Penguin | ISBN: 9781101659885



[18] "The Principles of Psychology"

William James



[19] "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"

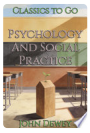
John Dewey

SIU Press | ISBN: 9780809328154



[20] "Experience and Education"

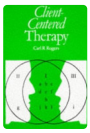
John Dewey



[21] "Psychology And Social Practice"

John Dewey

2026 | Otbebookpublishing | ISBN: 9783696858254



[22] "Client-centered therapy"

Carl Rogers

ISBN: 9780094539907



[23] "Experience and Judgment"

Edmund Husserl

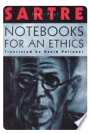
Northwestern University Press | ISBN: 9780810105959



[24] "Ideas Pertaining to a Pure Phenomenology and to a Phenomenological Philosophy"

Edmund Husserl

Springer | ISBN: 9781402002564



[25] "Notebooks for an Ethics"

Jean-Paul Sartre

1992 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226735115

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "A Behavioral Approach to Law and Economics"

Christine Jolls, Cass Robert Sunstein, Richard H. Thaler

1998 | Stanford Law Review | DOI: 10.2307/1229304

Źródło

[2] **"The Ethics of Choice Architecture"**

Cass R. Sunstein

2016 | Choice Architecture in Democracies | DOI: 10.5771/9783845263939-19

Źródło

[3] **"Socioeconomic status mostly outweighs psychological factors in predicting individual ecological footprints"**

Micha Kaiser, Malte Dewies, David Lin, C. Sunstein, L. Reisch

2026 | Communications Earth & Environment | DOI: 10.1038/s43247-026-03521-z

Źródło

[4] **"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

[5] **"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

[6] **"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

[7] **"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

[8] "Cognitive Therapy and the Emotional Disorders"

Aaron Tim Beck

1975

Źródło

[9] "Cognitive Therapy of Depression"

Steven D. Hollon, Aaron Tim Beck

1979 | Elsevier eBooks | DOI: 10.1016/b978-0-12-404480-7.50012-5

Źródło

[10] "Anxiety Disorders and Phobias: A Cognitive Perspective"

Aaron Tim Beck, Gary D. Emery, Ruth L. Greenberg

1985

Źródło

[11] "Cognitive behavior therapy : basics and beyond"

Judith S. Beck, Aaron Tim Beck

2011

Źródło

[12] "Humanistic Psychotherapy: The Rational-Emotive Approach"

Albert Ellis, Edward Sagarin

1974

Źródło

[13] "Handbook of Rational-Emotive Therapy"

Albert Ellis, Russell M. Grieger

1986

Źródło

[14] "Psychotherapy and atheistic values: A response to A. E. Bergin's "Psychotherapy and religious values.""

Albert Ellis

1980 | Journal of Consulting and Clinical Psychology | DOI: 10.1037/0022-006x.48.5.635

Źródło

[15] "The Practice of Rational Emotive Behavior Therapy"

Albert Ellis, Windy Dryden

2007 | Springer Publishing Company eBooks | DOI: 10.1891/9780826122179

Źródło

[16] "Professional Ethics and Civic Morals."

Melvin Richter, Émile Durkheim, Cornelia Brookfield

1958 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2089063

Źródło

[17] "Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy"

Steve de Shazer

1988

Źródło

[18] "Keys to solution in brief therapy"

Steve de Shazer

1985

Źródło

[19] "Brief Therapy: Focused Solution Development"

Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Eve Lipchik, Elam W. Nunnally, Alex Molnar

1986 | Family Process | DOI: 10.1111/j.1545-5300.1986.00207.x

Źródło

[20] "Putting Difference to Work"

Steve de Shazer

1980

Źródło

[21] "More Than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy"

Steve de Shazer, Yvonne M. Dolan, Harry Korman, Terry Steven Trepper, Eric E. McCollum, Insoo Kim Berg

2007

Źródło

[22] "Family-Based Services: A Solution-Focused Approach"

Stephan M. Wilson, Insoo Kim Berg

1994 | Family Relations | DOI: 10.2307/585435

Źródło

[23] "Working with the Problem Drinker: A Solution-Focused Approach"

Insoo Kim Berg, Scott D. Miller

1992

Źródło

[24] "Invitation to Sociology: A Humanistic Perspective."

Philip Selznick, Peter L. Berger

1964 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2092134

Źródło

[25] "The Principles of Psychology"

William James

1891 | Personality Culture Society | DOI: 10.30936/1606-951x-2018-20-3/4-27-64

Źródło

[26] "The varieties of religious experience: A study in human nature."

William James

1902 | Longmans, Green and Co eBooks | DOI: 10.1037/10004-000

Źródło

[27] "The principles of psychology, Vol I."

William James

1890 | Henry Holt and Company eBooks | DOI: 10.1037/10538-000

Źródło

[28] "The Meaning of Truth: A Sequel to "Pragmatism"."

John E. Russell, William James

1910 | The Journal of Philosophy Psychology and Scientific Methods | DOI: 10.2307/2011580

Źródło

[29] "“ILLUSORY PSYCHOLOGY.”"

John Dewey

1887 | Mind | DOI: 10.1093/mind/os-12.45.83

Źródło

[30] **"Psychology /"**

John Dewey

University of Michigan Library Repository

Źródło

[31] **"The Foundations of the Person-Centered Approach"**

Carl R. Rogers

1981 | Dialectics and Humanism | DOI: 10.5840/dialecticshumanism19818123

Źródło

[32] **"A Theory of Therapy and Personality Change: As Developed in the Client-Centered Framework"**

CARL R. ROGERS

1974 | Perspectives in Abnormal Behavior | DOI: 10.1016/b978-0-08-017738-0.50039-9

Źródło

[33] **"WORKS OF LOVE (1847)"**

Søren Kierkegaard

2022 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.2307/j.ctv24rgbvk.15

Źródło

[34] **"The Origin of the Work of Art"**

Martín Heidegger

1994 | State University of New York Press eBooks | DOI: 10.2307/jj.18254729.36

Źródło

[35] **"Identity and difference"**

Martín Heidegger, Joan Stambaugh

1970

Źródło

[36] **"Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology."**

Maurice Natanson, Jean-Paul Sartre, Hazel E. Barnes

1958 | Philosophy and Phenomenological Research | DOI: 10.2307/2104548

Źródło

[37] "Man's Search for Meaning"

VIKTOR EMIL FRANKL

1946

Źródło

[38] "Man's search for meaning; an introduction to logotherapy"

VIKTOR EMIL FRANKL

1971

Źródło

[39] "The will to meaning : foundations and applications of logotherapy"

VIKTOR EMIL FRANKL

1988 | New American Library eBooks

Źródło

[40] "Man's search for meaning : the classic tribute to hope from the Holocaust"

VIKTOR EMIL FRANKL, Ilse Lasch, Harold S. Kushner

2008 | Rider eBooks

Źródło

[41] "Narrative Means to Therapeutic Ends"

Michael White, David Epston

1990

Źródło

[42] "Narrative Therapy in Practice: The Archaeology of Hope"

Gerald D. Monk, John Winslade, Kathie Crocket, David Epston

2009

Źródło

[43] "Playful approaches to serious problems : narrative therapy with children and their families"

Jennifer C. Freeman, David Epston, Dean Lobovits

1997

Źródło

[44] "Narrative Practice: Continuing the Conversations"

Michael White, David Denborough, Jill Freedman, David Epston, Cheryl White

2011

Źródło

[45] "The Psychology of Life Stories"

Dan P. McAdams

2001 | Review of General Psychology | DOI: 10.1037/1089-2680.5.2.100

Źródło

[46] "Narrative Identity"

Dan P. McAdams, Kate C. McLean

2013 | Current Directions in Psychological Science | DOI: 10.1177/0963721413475622

Źródło

[47] "A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography."

Dan P. McAdams, Ed de St. Aubin

1992 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.62.6.1003

Źródło

[48] "Power, Intimacy, and the Life Story: Personological Inquiries into Identity"

Dan P. McAdams

1985

Źródło

[49] "Time and narrative"

Paul Ricœur, Kathleen McLaughlin, David Pellauer

1986

Źródło

[50] "Interpretation Theory: Discourse and the Surplus of Meaning."

George J. Stack, Paul Ricœur

1978 | Philosophy and Phenomenological Research | DOI: 10.2307/2106991

Źródło

[51] **"Time and Narrative, Volume 1"**

Paul Ricœur, Kathleen McLaughlin, David Pellauer

1984 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226713519.001.0001

Źródło

[52] **"ENTANGLED TEMPORALITIES OF MULTIVERSE NARRATIVE: LIFE'S LOTTERY"**

Grzegorz Maziarczyk, P. Ricoeur, Marie-Laure Ryan

2022

Źródło

[53] **"Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes"**

Steven C. Hayes, Jason B. Luoma, Frank W. Bond, Akihiko Masuda, Jason Lillis

2005 | Behaviour Research and Therapy | DOI: 10.1016/j.brat.2005.06.006

Źródło

[54] **"Acceptance and Commitment Therapy: An Experiential Approach to Behavior Change"**

Steven C. Hayes, Kirk D. Strosahl, Kelly G. Wilson

1999

Źródło

[55] **"Preliminary Psychometric Properties of the Acceptance and Action Questionnaire–II: A Revised Measure of Psychological Inflexibility and Experiential Avoidance"**

Frank W. Bond, Steven C. Hayes, Ruth A. Baer, Kenneth M. Carpenter, Nigel Guenole

2011 | Behavior Therapy | DOI: 10.1016/j.beth.2011.03.007

Źródło

[56] **"Experiential avoidance and behavioral disorders: A functional dimensional approach to diagnosis and treatment."**

Steven C. Hayes, Kelly G. Wilson, Elizabeth V. Gifford, Victoria M. Follette, et al

1996 | Journal of Consulting and Clinical Psychology | DOI: 10.1037/0022-006x.64.6.1152

Źródło

[57] **"Disentangling Components of Flexibility via the Hexaflex Model: Development and Validation of the Multidimensional Psychological Flexibility Inventory (MPFI)"**

Jaci L. Rolffs, Ronald David Rogge, Kelly G. Wilson

2016 | Assessment | DOI: 10.1177/1073191116645905

Źródło

[58] "Acceptance and commitment therapy and the treatment of persons at risk for long-term disability resulting from stress and pain symptoms: A preliminary randomized trial"

JoAnne C. Dahl, Kelly G. Wilson, Annika K. Nilsson

2004 | Behavior Therapy | DOI: 10.1016/s0005-7894(04)80020-0

Źródło

[59] "The Bull's-Eye Values Survey: A Psychometric Evaluation"

Tobias Lundgren, Jason B. Luoma, JoAnne C. Dahl, Kirk D. Strosahl, Lennart Melin

2012 | Cognitive and Behavioral Practice | DOI: 10.1016/j.cbpra.2012.01.004

Źródło

[60] "Assessing the field effectiveness of acceptance and commitment therapy: An example of the manipulated training research method"

Kirk D. Strosahl, Steven C. Hayes, John R. Bergan, Phyliss Romano

1998 | Behavior Therapy | DOI: 10.1016/s0005-7894(98)80017-8

Źródło

[61] "Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change"

S. Hayes, K. Strosahl, K. Wilson

2011

Źródło

[62] "Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: overview and pilot study of a group therapy approach"

Paul Gilbert, Sue Procter

2006 | Clinical Psychology & Psychotherapy | DOI: 10.1002/cpp.507

Źródło

[63] "Compassion as a Skill: A Comparison of Contemplative and Evolution-Based Approaches"

P. Gilbert, W. Van Gordon

2023 | Mindfulness | DOI: 10.1007/s12671-023-02173-w

Źródło

[64] "Exploration of Evolution-Informed Compassion-Focused Therapy and Buddhist Approaches to Insight Meditation: A Three-Way Exploration"

P. Gilbert, M. Huxter, Choden

2023 | Mindfulness | DOI: 10.1007/s12671-023-02141-4

Źródło

[65] "General System Theory: Foundations, Development, Applications"

Ernest Alan Edmonds, Ludwig von Bertalanffy

1977 | Leonardo | DOI: 10.2307/1573450

Źródło

[66] "General Systems Theory: Foundations, Developments, Applications"

Ludwig von Bertalanffy, John W. Sutherland

1974 | IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics | DOI: 10.1109/tsmc.1974.4309376

Źródło

[67] "General Theory of Systems: Application to Psychology"

Ludwig von Bertalanffy

2019 | A Systems View of Man | DOI: 10.4324/9780429048333-9

Źródło

[68] "PSYCHIATRIC THINKING: An Epistemological Approach"

J. Ruesch, G. Bateson, Eve C. Pinsker, Gene Combs

2017 | DOI: 10.4324/9781315080932-14

Źródło

[69] "COMMUNICATION AND HUMAN RELATIONS: An Interdisciplinary Approach"

J. Ruesch, G. Bateson, Eve C. Pinsker, Gene Combs

2017 | DOI: 10.4324/9781315080932-7

Źródło

[70] "COMMUNICATION AND THE SYSTEM OF CHECKS AND BALANCES: An Anthropological Approach"

J. Ruesch, G. Bateson, Eve C. Pinsker, Gene Combs

2017 | DOI: 10.4324/9781315080932-11

Źródło

[71] **"Selected Material on the Work of Richard von Mises"**

Boris Hessen

2021 | History of Physics | DOI: 10.1007/978-3-030-70045-4_10

Źródło

[72] **"Proces rozwoju moralnego"**

Stefan Kunowski

1979 | Seminare Poszukiwania naukowe | DOI: 10.21852/sem.1979.04

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[73] **"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

[74] **"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

[75] **"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

[76] **"An integrative model for executive coaching."**

Jonathan Passmore

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

Źródło

[77] **"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

[78] "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

[79] "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

[80] "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

[81] "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

[82] "Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice?"

Jonathan Passmore, Yi-Ling Lai

2019 | International Coaching Psychology Review | DOI: 10.53841/bpsicpr.2019.14.2.69

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 4547c5d8-ff82-4759-9bd1-440295251607