Psychologiczne podstawy coachingu w świetle The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje psychologiczne mechanizmy stojące za procesem wyznaczania celów, wykraczając poza prostą metodę SMART. Autor opiera się na teorii Locke'a i Lathama, podkreślając znaczenie kompetencji i zasobów w realizacji ambitnych zamierzeń oraz odróżniając cele wynikowe od celów uczenia się. Tekst przybliża koncepcje intencji implementacyjnych Petera Gollwitzera oraz kontrastowania mentalnego Gabriele Oettingen jako narzędzi niwelujących lukę między intencją a działaniem. Istotnym elementem jest również kwestia zgodności celów z ja (self-concordance), która determinuje dobrostan psychiczny jednostki. Całość stanowi krytykę kultury zarządzania przez sztywne wskaźniki, proponując podejście coachingowe oparte na dowodach naukowych i autonomii klienta.

The article analyzes the psychological mechanisms behind the goal-setting process, going beyond the simple SMART method. The author draws on Locke and Latham's theory, emphasizing the importance of competencies and resources in achieving ambitious intentions and distinguishing outcome goals from learning goals. The text introduces Peter Gollwitzer's concepts of implementation intentions and Gabriele Oettingen's mental contrasting as tools to bridge the gap between intention and action. A significant element is also the issue of self-concordance, which determines an individual's psychological well-being. Overall, it constitutes a critique of the culture of management by rigid indicators, proposing a coaching approach based on scientific evidence and client autonomy.

Artykuł stanowi krytyczną analizę profesjonalnego coachingu, przeciwstawiając mechanistyczne podejście do optymalizacji wyników (oparte na uproszczonych

technikach typu SMART) holistycznemu modelowi wspierania ludzkiej sprawczości. Autor argumentuje, że skuteczny proces rozwojowy nie może ograniczać się do behawioralnej adaptacji jednostki do zewnętrznych wymagań organizacji, lecz musi integrować zaawansowaną wiedzę z zakresu psychologii motywacji, teorii intencjonalnej zmiany oraz dynamiki emocji i osobowości. Główna teza tekstu wskazuje, że prawdziwa transformacja zachodzi jedynie wtedy, gdy cele są zgodne z autonomicznymi wartościami klienta, a proces coachingu uwzględnia zarówno biologiczne i psychologiczne uwarunkowania jednostki, jak i realne bariery systemowe oraz instytucjonalne. W ten sposób coaching zostaje przedefiniowany: z narzędzia zwiększania produktywności w stronę wspierania świadomej tożsamości i rzeczywistej wolności człowieka w jego konkretnym kontekście społecznym.

SŁOWA KLUCZOWE

psychologiczne podstawy coachingu | The Coaching Psychology Handbook | teoria wyznaczania celów | intencje implementacyjne | kontrastowanie mentalne | Intentional Change Theory | dodatni atraktor emocjonalny | podwójna pętla uczenia się | samowspółczucie | marker somatyczny | zgodność celów z Ja | regulacja emocji | capability approach | roztropność praktyczna phronesis | transformacja tożsamości

Wyznaczanie celów wymaga czegoś więcej niż techniki SMART

Wśród teorii motywacji o szczególnie rozbudowanym zapleczu empirycznym wyróżnia się teoria wyznaczania celów (Goal-Setting Theory) Edwina Locke'a i Gary'ego Lathama. Jej fundamentalne założenie głosi, że cele specyficzne i odpowiednio wymagające prowadzą do lepszych wyników niż zamierzenia ogólne lub mało ambitne, o ile współistnieją określone czynniki sprzyjające ich realizacji. Cele organizują uwagę, mobilizują wysiłek, zwiększają wytrwałość oraz pobudzają do poszukiwania skuteczniejszych strategii działania. Nie oznacza to jednak, że samo zwiększanie trudności celu automatycznie podnosi efektywność. Kluczowe są tu kompetencje jednostki, stopień złożoności zadania, informacja zwrotna, zaangażowanie w cel oraz dostępność zasobów niezbędnych do działania.

W praktyce coachingowej teoria Locke'a i Lathama pozwala uzasadnić użyteczność precyzyjnego formułowania zamierzeń, lecz jednocześnie wyznacza granice popularnych metod planowania. Powszechnie stosowana formuła SMART pomaga w organizacji celów, jednak sama zgodność z kryteriami szczegółowości, mierzalności czy terminu nie przesądza o jego trafności psychologicznej i aksjologicznej. Cel może być doskonale zoperacjonalizowany, a mimo to pozostawać nierealistyczny ze względu na uwarunkowania środowiskowe, sprzeczny z innymi ważnymi zobowiązaniami lub narzucony w sposób osłabiający autonomię.

Naukowa analiza wyznaczania celów wymaga zatem badania ich treści, źródła, hierarchii, wzajemnej zgodności i kosztów realizacji. Szczególnie istotne są ustalenia dotyczące zadań złożonych, gdzie przedwczesna koncentracja na wysokich wskaźnikach wykonania może ograniczać proces uczenia się. Jeśli osoba nie dysponuje jeszcze wystarczającą wiedzą lub odpowiednimi strategiami, ustanowienie zbyt ambitnego celu wynikowego może doprowadzić do przeciążenia uwagi i utrudnić eksperymentowanie. W takich sytuacjach bardziej uzasadnione jest formułowanie celów uczenia się, skupionych na rozwijaniu kompetencji, analizie błędów i poszukiwaniu skuteczniejszych metod działania. Rozróżnienie między celami wynikowymi a celami uczenia się ma kluczowe znaczenie zwłaszcza w środowiskach cechujących się dużą niepewnością, innowacyjnością i częstą zmianą technologii.

Wiedza ta powinna prowadzić do krytycznej oceny organizacyjnej kultury zarządzania przez wskaźniki. W przedsiębiorstwach nadmiernie podporządkowanych krótkookresowej realizacji mierzalnych rezultatów może dochodzić do zawężenia uwagi pracowników, wypierania działań trudnych do ilościowego uchwycenia oraz ograniczania gotowości do podejmowania ryzyka poznawczego. Mechanizm ten jest zbieżny z problematyką opisywaną w ekonomii organizacji, gdzie wskaźniki traktowane jako podstawowe cele decyzyjne przestają wiernie reprezentować pierwotne wartości. Coaching realizowany w takim otoczeniu powinien uwzględniać możliwość, że problemem nie jest niedostateczna dyscyplina jednostki, lecz wadliwie zaprojektowany system oczekiwań.

Dopełnieniem teorii wyznaczania celów są badania Petera Gollwitzera nad intencjami implementacyjnymi (implementation intentions). W tym ujęciu zasadnicze znaczenie ma powiązanie przewidywanej sytuacji z konkretnym działaniem, wyrażone w formule określającej, kiedy i w jakich okolicznościach jednostka podejmie zaplanowaną czynność. Mechanizm ten pozwala ograniczyć lukę między intencją a zachowaniem poprzez zwiększenie dostępności poznawczej sygnałów sytuacyjnych i przygotowanie odpowiedniej reakcji.

Odmienne, choć komplementarne podejście rozwija Gabriele Oettingen, badająca kontrastowanie mentalne pożądanej przyszłości z przeszkodami utrudniającymi jej osiągnięcie. W przeciwieństwie do zwykłego pozytywnego fantazjowania, metoda ta wymaga konfrontacji aspiracji z rzeczywistymi

uwarunkowaniami działania. Połączenie tych koncepcji pozwala zbudować bardziej zaawansowany model wspierania samoregulacji. Proces ten może rozpoczynać się od rozpoznania osobistego znaczenia celu, a następnie obejmować ocenę jego wykonalności, identyfikację przeszkód i zasobów, projektowanie alternatywnych strategii oraz formułowanie intencji sytuacyjnych.

Dalsze kroki powinny dostarczać informacji zwrotnych pozwalających aktualizować wcześniejsze przekonania. W takim modelu istotą coachingu nie jest wyłącznie pobudzanie do działania, lecz podnoszenie jakości relacji między przewidywaniem, decyzją, doświadczeniem a uczeniem się. Z perspektywy psychologii rozwoju kluczowe pozostaje również rozróżnienie między celami wybieranymi przez jednostkę a tymi, które odpowiadają jej głębiej uwewnętrznionym wartościom i zainteresowaniom. Badania nad zgodnością celów z Ja (self-concordance) prowadzone przez Kennona Sheldona i Andrew Elliota wskazują, że znaczenie ma nie tylko poziom zaangażowania w dążenie do celu, lecz także stopień jego zgodności z autonomiczną motywacją osoby. Oznacza to, że podobnie sformułowane zamierzenia mogą wywoływać odmienne następstwa psychologiczne w zależności od powodów, dla których zostały podjęte.

Osoba rozwijająca kompetencje zawodowe z autentycznego zainteresowania doświadcza innej jakości zaangażowania niż ta, która podejmuje analogiczny wysiłek głównie ze strachu przed utratą uznania. Wynikająca stąd konsekwencja aksjologiczna dotyczy samego rozumienia sukcesu. Jeśli powodzenie zostanie zdefiniowane wyłącznie przez zgodność wyniku z wcześniej ustalonym celem, nie sposób rozstrzygnąć, czy proces rzeczywiście przyczynił się do rozwoju osoby. Możliwe jest bowiem osiągnięcie zamierzonego rezultatu kosztem zdrowia, relacji społecznych, integralności moralnej lub długookresowej zdolności do autonomicznego działania. W pełniejszym ujęciu ocena skuteczności coachingu powinna zatem obejmować zarówno stopień realizacji celu, jak i jakość procesu jego osiągania, konsekwencje uboczne oraz trwałość uzyskanych zmian.

Zmiana jako nieliniowy proces rozwoju tożsamości

Istotnym rozwinięciem psychologii celów i motywacji jest teoria intencjonalnej zmiany (Intentional Change Theory, ICT) Richarda Boyatzisa. Jej kluczowe znaczenie polega na zakwestionowaniu przekonania, że trwały rozwój człowieka odbywa się poprzez mechaniczne wykonywanie sekwencji wcześniej zaplanowanych czynności.

Boyatzis postrzega zmianę jako proces, w którym wzajemnie oddziałują na siebie tożsamość, aspiracje, doświadczenie emocjonalne, uczenie się oraz relacje społeczne. Szczególną rolę przypisuje momentom reorganizacji dotychczasowego rozumienia siebie i własnych możliwości – to one mogą prowadzić do jakościowych przesunięć w zachowaniu. Nieliniowość rozwoju oznacza

tutaj, że postęp nie musi być proporcjonalny do czasu i wysiłku, a okresy pozornego zastoju mogą poprzedzać znaczące zmiany interpretacyjne i behawioralne.

W teorii tej centralne miejsce zajmuje relacja między Ja idealnym a Ja rzeczywistym. To pierwsze obejmuje osobistą wizję pożądanego sposobu życia i działania, zakorzenioną w aspiracjach, wartościach oraz wyobrażeniach przyszłej tożsamości. Ja rzeczywiste odnosi się natomiast do aktualnie rozpoznawanych kompetencji, ograniczeń i wzorców funkcjonowania. Zmiana wymaga uświadomienia sobie zarówno zgodności, jak i rozbieżności między tymi reprezentacjami, choć samo wykrycie deficytu nie gwarantuje rozwoju. Nadmierna koncentracja na brakach może bowiem wzmacniać reakcje obronne, podczas gdy praca nad znaczącą osobistą wizją sprzyja budowaniu bardziej autonomicznego uzasadnienia dla podejmowanego wysiłku. Boyatzis opisuje proces intencjonalnej zmiany poprzez pięć wzajemnie powiązanych odkryć: rozpoznanie Ja idealnego, zbadanie Ja rzeczywistego, sformułowanie agendy uczenia się, eksperymentowanie z nowymi zachowaniami oraz rozwijanie relacji wspierających zmianę.

Struktury tej nie należy interpretować jako sztywnego programu, w którym każde stadium musi zostać definitywnie zamknięte przed przejściem do kolejnego. Poszczególne elementy mogą powracać i wzajemnie się modyfikować, zyskując odmienne znaczenie w różnych fazach życia. Kluczowe jest traktowanie uczenia się jako procesu eksploracyjnego – doświadczenia zdobywane podczas eksperymentowania często prowadzą bowiem do ponownej oceny pierwotnych celów. W kontrze do dominujących w praktyce organizacyjnej modeli korekty deficytów, Boyatzis rozwija koncepcję coachingu opartego na współczuciu i osobistej wizji, przeciwstawiając go podejściu skoncentrowanemu przede wszystkim na dostosowywaniu jednostki do zewnętrznych wymagań.

Od mechanicznej adaptacji do świadomej transformacji tożsamości

Towarzyszy temu rozróżnienie dodatniego i ujemnego atraktora emocjonalnego (Positive Emotional Attractor i Negative Emotional Attractor), wynikające z różnych konfiguracji doświadczeń afektywnych oraz procesów regulacji psychofizjologicznej. W ujęciu teoretycznym dodatni atraktor wiąże się z nadzieją, otwartością i relacjami wspierającymi, natomiast ujemny – z koncentracją na zagrożeniach, deficytach i koniecznością obrony przed niepożądanymi konsekwencjami.

Wymaga to jednak oddzielenia funkcjonalnej wartości modelu od stopnia empirycznego potwierdzenia jego szczegółowych wyjaśnień neurobiologicznych. Nie można bowiem zakładać, że

pozytywne doświadczenia emocjonalne zawsze aktywują jednorodny stan fizjologiczny, a te negatywne mają wyłącznie charakter destrukcyjny. Emocje takie jak lęk, złość czy smutek mogą pełnić funkcje adaptacyjne: sygnalizować naruszenie wartości, mobilizować do obrony granic i dostarczać informacji o społecznych warunkach funkcjonowania. Z kolei dodatni afekt nie gwarantuje ani trafności oceny sytuacji, ani skuteczności podejmowanych działań.

Wartość teorii Boyatzisa należy zatem rozpatrywać przede wszystkim przez pryzmat jej zdolności do integrowania motywacji, tożsamości, emocji i uczenia się, zachowując przy tym ostrożność wobec zbyt uproszczonych interpretacji mechanizmów neuronalnych. Teoria intencjonalnej zmiany może zostać tu zestawiona z koncepcją podwójnej pętli uczenia się Chrisa Argyrisa i Donalda Schöna. Uczenie się w pojedynczej pętli polega na korygowaniu działań przy zachowaniu dotychczasowych norm i celów, podczas gdy uczenie się w podwójnej pętli obejmuje krytyczną rewizję samych założeń regulujących zachowanie. Dla coachingu różnica ta jest kluczowa – klient może bowiem zwiększać skuteczność wykonywania zadań bez refleksji nad tym, czy są one w ogóle uzasadnione. Głębsza zmiana rozwojowa wymaga natomiast rekonstrukcji przekonań dotyczących sukcesu, odpowiedzialności, relacji z innymi oraz miejsca pracy w hierarchii życiowych wartości.

Taka perspektywa prowadzi do istotnego rozróżnienia między adaptacją a transformacją. Adaptacja polega na modyfikowaniu zachowań tak, by skuteczniej funkcjonować w istniejących warunkach; transformacja zaś obejmuje zmianę sposobu interpretowania tych warunków, oceniania ich zasadności oraz kształtowania własnej tożsamości. Nie każda interwencja coachingowa musi prowadzić do transformacji, podobnie jak nie każda zmiana głębokich przekonań jest pożądana.

Kluczowe znaczenie ma raczej adekwatność rodzaju interwencji do potrzeb człowieka, jego możliwości oraz etycznych granic profesjonalnego oddziaływania. Z analizy teorii Bandury, Deciego i Ryana, Locke'a i Lathama, Snydera oraz Boyatzisa wyłania się wspólny, choć niejednorodny obraz ludzkiej sprawczości: człowiek potrzebuje rozpoznawania możliwości, poczucia kompetencji, autonomicznie akceptowanych celów, realistycznych strategii działania oraz relacji wspierających uczenie się.

Wspomniane teorie wskazują na odmienne mechanizmy regulacji zachowania, a ich integracja wymaga uwzględnienia różnych poziomów analizy. Nie jest zatem uzasadnione konstruowanie jednego uniwersalnego schematu, który niezależnie od osoby, zadania i kontekstu miałby gwarantować skuteczną zmianę. Właściwa synteza powinna przyjąć postać modelu warunkowego, w którym dobór interwencji zależy od rodzaju problemu, stopnia autonomii klienta, charakteru jego motywacji, poziomu kompetencji, dostępności zasobów i jakości środowiska społecznego.

Emocje i osobowość jako fundamenty działania

Psychologia coachingu rozumiana w ten sposób może wspierać zarówno rozwój indywidualny, jak i procesy organizacyjne – pod warunkiem jednak, że nie utożsamia się wzrostu efektywności z bezwarunkowym rozwojem człowieka. Pogłębienia wymaga teraz kwestia znaczenia emocji, różnic indywidualnych oraz mechanizmów osobowościowych, gdyż to one współkształtują zdolność jednostki do wykorzystywania wiedzy, regulowania zachowań i utrzymywania autonomii w zmiennych, a często sprzecznych warunkach społecznych.

Emocje, osobowość i indywidualne uwarunkowania rozwoju: od neuronauki afektu po psychologię samoregulacji i społeczną konstrukcję tożsamości

Analiza poznawczych i motywacyjnych podstaw coachingu musi zostać uzupełniona o procesy emocjonalne oraz trwałe właściwości psychologiczne jednostki. To one bowiem determinują sposób rozpoznawania sytuacji, formułowania intencji, reagowania na przeszkody oraz interpretowania osiąganych rezultatów.

Choć rozdzielenie poznania, emocji i motywacji ma istotną wartość analityczną, nie powinno ono prowadzić do przekonania, że są to niezależne układy funkcjonalne. Człowiek nie podejmuje decyzji za pośrednictwem wyizolowanego intelektu, którego działanie byłoby następnie zakłócane lub wspomagane przez emocje. Procesy wartościowania, selekcji informacji, przewidywania konsekwencji, regulacji uwagi i przygotowania reakcji behawioralnych są ze sobą ściśle powiązane. Ich organizacja zależy zarówno od wcześniejszych doświadczeń, jak i od aktualnego stanu psychofizjologicznego oraz właściwości środowiska.

Zasadniczą konsekwencją tego rozpoznania jest konieczność odejścia od mechanistycznego wyobrażenia coachingu jako metody przekładania racjonalnie sformułowanych celów na pożądane zachowania. Zdolność do działania zależy bowiem nie tylko od rozumienia celu i posiadania kompetencji, lecz także od sposobu emocjonalnego reprezentowania przyszłości, doświadczania niepewności, przetwarzania sygnałów zagrożenia oraz regulowania napięcia między aspiracjami a rzeczywistymi możliwościami. Interwencja rozwojowa pomijająca te procesy mogłaby skutecznie uporządkować deklaracje klienta, ale nie dotarłaby do mechanizmów odpowiedzialnych za utrzymywanie dotychczasowych wzorców zachowań.

W historii psychologii emocji kluczowe miejsce zajmuje spór o relację między reakcją fizjologiczną, oceną poznawczą a subiektywnym doświadczeniem afektywnym. William James i Carl Lange proponowali ujęcie, w którym centralną rolę odgrywa spostrzeganie zmian zachodzących w organizmie. Walter Cannon i Philip Bard kwestionowali możliwość wyjaśnienia różnorodności

emocji wyłącznie na podstawie reakcji obwodowych, akcentując znaczenie centralnych mechanizmów nerwowych. Późniejsze koncepcje Stanleya Schachtera i Jerome'a Singera podkreślały współudział pobudzenia fizjologicznego oraz interpretacji poznawczej, natomiast Richard Lazarus rozwinął teorię oceny poznawczej, według której emocje są ściśle związane ze znaczeniem przypisywanym zdarzeniom z perspektywy celów, potrzeb i możliwości radzenia sobie. Rozbieżności między tymi stanowiskami nie sprowadzają się jedynie do odmiennego nazewnictwa.

Emocje jako złożone procesy interpretacyjne, a nie proste sygnały

Kwestie te dotyczą podstawowego problemu: czy emocje należy rozumieć przede wszystkim jako biologicznie ukształtowane programy reagowania, rezultat procesów interpretacyjnych, czy też dynamiczne konfiguracje mechanizmów neuronalnych, cielesnych i społecznych. Dla coachingu oznacza to konieczność unikania uproszczonych metod, w których emocje traktuje się jak łatwo rozpoznawalne sygnały o jednoznacznej treści. Podwyższone pobudzenie fizjologiczne może bowiem towarzyszyć zarówno lękowi, jak i ekscytacji, a subiektywne doświadczenie danej emocji zależy od kontekstu, wcześniejszych doświadczeń oraz indywidualnych sposobów interpretowania sytuacji. Szczególnie istotne jest tutaj rozróżnienie między emocją jako doświadczeniem a emocją jako informacją. Człowiek może odczuwać lęk w sytuacji rzeczywistego zagrożenia, ale również w odpowiedzi na przewidywaną ocenę społeczną, której prawdopodobieństwo lub dotkliwość zostały poznawczo przeszacowane.

Może doświadczać złości wskutek naruszenia własnych granic, lecz także z powodu frustracji wynikającej z nierealistycznych oczekiwań. Smutek może być reakcją na rzeczywistą stratę, podczas gdy poczucie winy może sygnalizować zarówno naruszenie uznawanych norm moralnych, jak i nadmiernie uwewnętrznione wymagania otoczenia. Profesjonalna refleksja nad emocjami wymaga więc rozpoznawania ich funkcji, genezy i kontekstu, a nie automatycznego klasyfikowania ich jako pozytywne lub negatywne. Ważny wkład do współczesnej neuronauki emocji wniósł Antonio Damasio, rozwijając hipotezę markerów somatycznych i wskazując na znaczenie współdziałania procesów cielesnych oraz neuronalnych w podejmowaniu decyzji.

Badania nad osobami z określonymi uszkodzeniami mózgu dostarczyły argumentów, że sprawność rozumowania w wąsko rozumianych zadaniach logicznych nie gwarantuje efektywnego podejmowania decyzji w złożonych sytuacjach społecznych. Sygnały związane z wcześniejszymi doświadczeniami emocjonalnymi pomagają nadawać znaczenie przewidywanym konsekwencjom działania i ograniczają przestrzeń możliwych wyborów. Hipoteza ta pozostaje przedmiotem sporów

dotyczących zakresu wyjaśnianych zjawisk i interpretacji wyników eksperymentalnych, lecz jej ogólna doniosłość polega na podważeniu ostrego przeciwstawienia racjonalności i cielesności. W praktyce coachingowej wynika stąd potrzeba uwzględniania stanów psychofizjologicznych towarzyszących podejmowaniu decyzji. Osoba funkcjonująca pod wpływem przewlekłego stresu, deficytu snu albo silnego przeciążenia emocjonalnego może wykazywać ograniczoną elastyczność poznawczą, trudności z koncentracją i zmniejszoną zdolność tolerowania niepewności. Próba zwiększenia jej skuteczności wyłącznie poprzez intensyfikację planowania, ustalanie ambitniejszych celów lub wzmacnianie zobowiązań może okazać się nieskuteczna, a niekiedy wręcz pogłębić istniejące obciążenie.

Nie oznacza to, że coaching powinien przejmować funkcje diagnostyki medycznej lub psychoterapii. Oznacza natomiast, że profesjonalista wspierający rozwój musi rozumieć znaczenie podstawowych uwarunkowań zdrowotnych i potrafić rozpoznać sytuacje wymagające współpracy ze specjalistami z innych dziedzin.

Regulacja emocji jako elastyczna kompetencja adaptacyjna

Regulacja emocji jako kompetencja adaptacyjna, a nie technologia tłumienia doświadczenia

Jednym z najważniejszych współczesnych ujęć procesów emocjonalnych jest model regulacji emocji Jamesa Grossa. Pozwala on analizować interwencje podejmowane na różnych etapach powstawania i przebiegu reakcji emocjonalnej: od wyboru sytuacji i modyfikacji jej właściwości, przez kierowanie uwagą i zmianę interpretacji poznawczej, aż po modulowanie reakcji już rozwiniętej. Poszczególne strategie różnią się konsekwencjami, a ich funkcjonalność zależy od kontekstu, rodzaju emocji oraz celu działania. Szczególne znaczenie zyskały badania nad reinterpretacją poznawczą (cognitive reappraisal) i tłumieniem ekspresji emocjonalnej (expressive suppression).

Reinterpretacja poznawcza polega na zmianie sposobu rozumienia sytuacji, by zmodyfikować jej znaczenie emocjonalne. Osoba otrzymująca krytyczną informację zwrotną może potraktować ją jako dowód własnej niekompetencji lub jako wskazówkę dotyczącą konkretnego sposobu wykonania zadania. Taka zmiana perspektywy może ograniczyć intensywność wstydu i lęku, ułatwiając podjęcie konstruktywnych działań. Nie każda reinterpretacja prowadzi jednak do trafniejszego rozpoznania rzeczywistości; w określonych warunkach może ona służyć

racjonalizowaniu niesprawiedliwego traktowania, minimalizowaniu realnego zagrożenia lub usprawiedliwianiu zachowań osób naruszających uzasadnione granice.

Tłumienie ekspresji emocjonalnej, rozumiane jako ograniczanie zewnętrznych oznak przeżywania, bywa użyteczne w sytuacjach wymagających chwilowej kontroli nad sobą. Jednak jego przewlekłe i sztywne stosowanie wiąże się z kosztami psychologicznymi oraz interpersonalnymi. Nie należy przy tym utożsamiać tłumienia ekspresji z brakiem regulacji ani zakładać, że każda sytuacja wymaga pełnego ujawniania uczuć. Normy kulturowe, wymagania zawodowe i charakter relacji determinują to, jakie formy ekspresji są społecznie akceptowane i jakie niosą ze sobą konsekwencje. Kompetencja emocjonalna polega zatem na elastycznym dobieraniu strategii, a nie na bezwarunkowym preferowaniu jednej techniki. Takie podejście jest zbieżne z koncepcjami elastyczności regulacyjnej rozwijanymi m.in. przez George'a Bonanno i jego współpracowników.

Kluczowa staje się zatem zdolność rozpoznawania wymagań sytuacji, dysponowanie szerokim repertuarem strategii oraz monitorowanie ich skuteczności. W zależności od okoliczności, człowiek może potrzebować ekspresji emocjonalnej w relacji opartej na zaufaniu, czasowego zdystansowania się od doświadczenia podczas pracy wymagającej koncentracji lub zmiany warunków środowiskowych, jeśli dana sytuacja stale wywołuje nadmierne obciążenie. Adaptacyjność nie wynika więc z nieustannego utrzymywania spokoju, lecz ze zdolności adekwatnego odpowiadania na zmieniające się wymagania.

W coachingu organizacyjnym zagadnienie to łączy się bezpośrednio z koncepcją pracy emocjonalnej Arlie Russell Hochschild. Autorka wykazała, że w wielu zawodach ekspresja emocji jest regulowana przez instytucjonalne oczekiwania, a określone sposoby okazywania życzliwości, spokoju czy zaangażowania stają się elementem obowiązków służbowych. Rozróżnienie między powierzchownym dostosowywaniem ekspresji a głębszą modyfikacją przeżywanych emocji pozwala analizować koszty psychologiczne zawodów wymagających intensywnego zarządzania relacjami. Coaching ukierunkowany na rozwijanie kompetencji emocjonalnych może wspierać pracowników w radzeniu sobie z tymi wymogami, ale powinien jednocześnie rozpoznawać, czy organizacja nie przerzuca na jednostkę odpowiedzialności za systemowo wytwarzane przeciążenie. Problem regulacji emocji posiada zatem wymiar moralny i polityczny.

Jeżeli pracownik funkcjonuje w środowisku cechującym się arbitralnym zarządzaniem, niedostatecznym wynagrodzeniem lub chronicznym przeciążeniem, rozwijanie umiejętności redukowania napięcia może przynieść mu realną korzyść. Nie powinno ono jednak zastępować działań zmierzających do poprawy warunków pracy. Profesjonalna interwencja staje się etycznie problematyczna, gdy jej ukrytym celem jest zwiększenie tolerancji jednostki na nieuzasadnione wymagania przy jednoczesnym pomijaniu możliwości ich instytucjonalnej zmiany. Zachowanie

równowagi między wspieraniem indywidualnej zdolności adaptacji a respektowaniem prawa do kwestionowania warunków środowiskowych stanowi jeden z najważniejszych sprawdzianów dojrzałości coachingu.

Osobowość jako kontinuum a pułapka sztywnych typologii

W psychologii osobowości kluczową rolę odgrywają modele cechowe, które pozwalają opisywać stabilne prawidłowości funkcjonowania jednostki bez konieczności zamykania jej w sztywnych kategoriach typologicznych. Rozróżnienie to ma fundamentalne znaczenie dla praktyki coachingowej; popularne narzędzia rozwojowe często operują bowiem uproszczonymi typologiami, sugerując istnienie jednoznacznych stylów działania, komunikacji czy motywowania. Tymczasem badania psychometryczne dostarczają silniejszych podstaw do rozumienia właściwości osobowościowych jako wymiarów ciągłych, na których poszczególne osoby zajmują zróżnicowane pozycje. Ważnym punktem odniesienia jest tu pięcioczynnikowy model osobowości, rozwijany m.in. przez Roberta McCrae i Paula Costę oraz badaczy tradycji leksykalnej.

Model ten obejmuje neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Wymiary te opisują względnie stabilne tendencje w zakresie reagowania emocjonalnego, aktywności społecznej, zainteresowania nowością, funkcjonowania w relacjach interpersonalnych oraz organizacji zachowań ukierunkowanych na zadania. Nie stanowią one jednak kompletnego wyjaśnienia indywidualnego postępowania, gdyż zachowanie jest rezultatem interakcji cech osoby z sytuacją, a poszczególne właściwości mogą przejawiać się odmiennie zależnie od środowiska, roli społecznej czy aktualnych celów. W coachingu rozwijanie kompetencji bez uwzględnienia tych różnic osobowościowych może prowadzić do nadmiernej standaryzacji interwencji.

Osoby o wysokiej sumienności mogą z powodzeniem korzystać z metod opartych na systematycznym planowaniu i samokontroli, lecz jednocześnie borykać się z nadmiernym perfekcjonizmem lub sztywnym przestrzeganiem własnych standardów. Wysoka otwartość na doświadczenie może sprzyjać eksplorowaniu alternatywnych strategii i tolerowaniu poznawczej złożoności, choć nie musi przekładać się na wytrwałość w powtarzalnych czynnościach. Ekstrawersja często współwystępuje z większą aktywnością społeczną i poszukiwaniem stymulacji, ale nie oznacza automatycznie wyższych kompetencji przywódczych ani większej zdolności do refleksji.

Podobnie podatność na negatywny afekt nie powinna być utożsamiana z brakiem odporności psychicznej czy niezdolnością do skutecznego działania. Znaczenie tych rozróżnień wynika z faktu, że cechy osobowości mają przede wszystkim charakter probabilistyczny. Pozwalają one przewidywać tendencje w populacji, lecz nie determinują zachowania jednostki w każdej konkretnej sytuacji.

Wykorzystywanie wyników testów osobowości do formułowania kategorycznych ocen kompetencji, potencjału przywódczego czy zdolności rozwoju jest zatem metodologicznie nieuzasadnione. Narzędzia psychometryczne mogą wspierać autorefleksję – o ile cechują się odpowiednią trafnością, rzetelnością i normami interpretacyjnymi – lecz powinny być stosowane przez osoby świadome ich ograniczeń. Szczególnie problematyczne jest przedstawianie atrakcyjnych marketingowo klasyfikacji osobowości jako równoważnych instrumentom opartym na wieloletnich badaniach empirycznych.

Istotną korektę do modeli cechowych wnosi społeczno-poznawcza perspektywa Waltera Mischela i Yuichiego Shody. Ich poznawczo-afektywny system osobowości (Cognitive-Affective Personality System) pozwala wyjaśnić względną stabilność wzorców zachowania przy jednoczesnym uwzględnieniu ich sytuacyjnej zmienności. Ludzie reagują odmiennie w zależności od znaczenia, jakie przypisują okolicznościom, a charakterystyczne dla nich konfiguracje reakcji ujawniają się często w powtarzalnych zależnościach między sytuacją a zachowaniem.

Z tego punktu widzenia profesjonalna diagnoza rozwojowa powinna obejmować nie tylko identyfikację ogólnych właściwości osoby, lecz także analizę warunków, w których określone kompetencje są uruchamiane, ograniczane lub wzmacniane. Perspektywa ta zbliża psychologię osobowości do koncepcji pola psychologicznego Kurta Lewina, który ujmował zachowanie jako funkcję osoby i środowiska.

Choć sformułowanie to ma charakter ogólny, jego konsekwencje dla coachingu są daleko idące. Nie można bowiem rozstrzygać o efektywności jednostki bez rozpoznania struktury sytuacji, dostępnych zasobów, relacji interpersonalnych i norm organizacyjnych. Ten sam człowiek może wykazywać wysoką inicjatywę w środowisku wspierającym autonomię, a jednocześnie znaczną bierność w warunkach silnej kontroli, niejasnych wymagań i sankcjonowania błędów.

Tożsamość narracyjna i granice plastyczności osobowości

Przypisywanie takich różnic wyłącznie trwałym cechom charakteru prowadziłoby do błędu atrybucji, w którym pomniejsza się znaczenie rzeczywistych determinant sytuacyjnych. Dalszego rozwinięcia wymaga pojęcie tożsamości narracyjnej, obecne w pracach Dana McAdamsa. W tym ujęciu człowiek konstruuje względnie spójną opowieść o własnym życiu, organizując wspomnienia, doświadczenia przełomowe, relacje i wyobrażenia przyszłości w strukturę nadającą sens jego biografii. Narracja nie jest prostym odtworzeniem przeszłości; pamięć autobiograficzna ma charakter rekonstrukcyjny, a interpretacja zdarzeń zależy od aktualnych potrzeb i przekonań. Coaching narracyjny może wspierać identyfikowanie dominujących schematów opowiadania o sobie oraz rozpoznawanie alternatywnych sposobów interpretowania doświadczeń. Powinien jednak zachowywać ostrożność wobec zbyt daleko idących ingerencji w osobistą historię klienta, zwłaszcza gdy dotyczą one traum lub problemów wymagających specjalistycznej pomocy psychologicznej.

Ważna jest tutaj relacja między cechami osobowości a możliwością ich zmiany. Współczesne badania podłużne wskazują, że właściwości osobowościowe wykazują względną stabilność, lecz mogą ewoluować w przebiegu życia pod wpływem dojrzewania, doświadczeń społecznych i podejmowanych aktywności. Przeciwstawianie sobie trwałego charakteru i całkowicie plastycznego Ja jest zatem nieuzasadnione.

Człowiek dysponuje określonymi predyspozycjami, a jednocześnie może rozwijać nowe strategie działania, kompetencje i sposoby samoregulacji. Coaching powinien respektować tę złożoność, unikając zarówno determinizmu osobowościowego, jak i przekonania, że dostatecznie silna motywacja pozwala dowolnie przekształcić każdą właściwość psychologiczną. Ta perspektywa prowadzi bezpośrednio do kwestii inteligencji emocjonalnej, samoświadomości i granic pomiaru kompetencji interpersonalnych.

Współczesne praktyki rozwojowe szeroko wykorzystują pojęcie inteligencji emocjonalnej, którego naukowe znaczenie wymaga jednak precyzyjnego rozróżnienia od popularnych zastosowań. Peter Salovey i John Mayer przedstawili ją jako zbiór zdolności związanych z percepcją, wykorzystywaniem, rozumieniem i regulowaniem emocji. W modelu zdolnościowym zakłada się możliwość oceny tych kompetencji za pomocą zadań wymagających przetwarzania informacji emocjonalnych. Odmienną tradycję reprezentują modele mieszane, w których pod pojęciem inteligencji emocjonalnej łączy się właściwości osobowościowe, kompetencje społeczne, motywację, samoocenę i umiejętności przywódcze.

Rozbieżność ta ma istotne konsekwencje metodologiczne. Jeśli inteligencja emocjonalna zostanie zdefiniowana jako szeroki zbiór pożądanych właściwości psychologicznych, powstaje ryzyko nakładania się jej zakresu z wcześniej rozpoznanymi konstruktami osobowości, ogólnych zdolności poznawczych oraz kompetencji interpersonalnych. Trudno wówczas rozstrzygnąć, czy dane narzędzie dostarcza nowej informacji diagnostycznej, czy jedynie nadaje atrakcyjną nazwę właściwościom mierzonym już innymi metodami. Dla psychologii coachingu wynika stąd obowiązek oceny trafności przyrostowej stosowanych narzędzi, czyli ustalenia, czy pozwalają one wyjaśniać lub przewidywać rezultaty ponad to, co wynika z wiedzy dostarczanej przez wcześniej dostępne miary.

W praktyce organizacyjnej szczególne znaczenie przypisuje się samoświadomości emocjonalnej, rozumianej jako zdolność rozpoznawania własnych reakcji, ich prawdopodobnych przyczyn oraz konsekwencji dla zachowania. Kompetencja ta nie powinna być jednak utożsamiana z nieograniczonym dostępem introspekcyjnym do mechanizmów psychicznych. Osoba może trafnie identyfikować napięcie, a jednocześnie błędnie przypisywać jego przyczynę konkretnemu zdarzeniu lub posiadać rozbudowany język opisu stanów emocjonalnych, nie dysponując równie rozwiniętą zdolnością ich regulowania.

Z tego względu profesjonalne wspieranie samoświadomości powinno łączyć refleksję subiektywną z analizą zachowania i kontekstu, a w odpowiednich sytuacjach również z informacją zwrotną od innych osób. W tym miejscu ujawnia się znaczenie epistemicznej pokory, którą można rozumieć jako gotowość do uznawania ograniczeń własnej wiedzy i korygowania przekonań w świetle nowych informacji. Kompetencja ta ma zarówno wymiar poznawczy, jak i moralny.

Etyka kompetencji psychologicznych i rola samowspółczucia

Taka postawa umożliwia przyjmowanie informacji zwrotnej bez konieczności traktowania każdej krytyki jako zagrożenia dla tożsamości, a jednocześnie chroni przed bezrefleksyjnym podporządkowaniem się autorytetowi. W coachingu rozwijanie tego podejścia wymaga budowania relacji, w której klient zachowuje prawo do odmiennej interpretacji własnych doświadczeń, a coach nie przedstawia swoich hipotez jako rozstrzygających diagnoz psychologicznych.

Związek między inteligencją emocjonalną a kompetencjami społecznymi nie może prowadzić do utożsamienia zdolności rozpoznawania emocji z moralną dobrocią człowieka. Wiedza o stanach psychicznych innych osób może służyć empatii, współpracy i rozwiązywaniu konfliktów, lecz może

również zwiększać skuteczność manipulacji interpersonalnej. Kompetencja psychologiczna ma charakter instrumentalny; ocena sposobu jej wykorzystania wymaga zatem odwołania się do wartości i zasad etycznych. Z tego powodu rozwój coachingu nie może ograniczać się jedynie do doskonalenia technik wpływu, perswazji czy zarządzania emocjami.

Powinna mu towarzyszyć refleksja nad odpowiedzialnością za konsekwencje stosowania tych narzędzi. Istotnym obszarem integracji psychologii osobowości i emocji pozostają badania nad perfekcjonizmem, samokrytycyzmem oraz sposobami reagowania na niepowodzenie. Perfekcjonizm nie jest konstruktem jednorodnym. Należy odróżnić wysokie standardy osobiste i dążenie do doskonałości od silnych obaw przed popełnianiem błędów, negatywną oceną czy utratą społecznej akceptacji. Pierwsza konfiguracja może współwystępować z wysokim zaangażowaniem i osiągnięciami, podczas gdy druga częściej wiąże się z lękiem, przeciążeniem oraz trudnościami w elastycznej regulacji zachowania. W praktyce rozwojowej pominięcie tego rozróżnienia grozi traktowaniem nadmiernej samokrytyki jako przejawu pożądanej ambicji.

Ważną propozycję teoretyczną przedstawia Kristin Neff, rozwijająca pojęcie samowspółczucia (self-compassion). Obejmuje ono życzliwy stosunek do siebie w obliczu trudności, rozpoznawanie cierpienia i niedoskonałości jako elementów wspólnego ludzkiego doświadczenia oraz uważne odnoszenie się do własnych emocji, bez nadmiernej identyfikacji z nimi. Samowspółczucie nie oznacza rezygnacji z odpowiedzialności ani bezwarunkowego usprawiedliwiania swojego postępowania.

Może ono natomiast wspierać zdolność uczenia się na błędach, gdyż ogranicza potrzebę obrony pozytywnego obrazu siebie za wszelką cenę. Z tym nurtem koresponduje podejście Paula Gilberta, którego koncepcja terapii skoncentrowanej na współczuciu stanowi źródło inspiracji dla interwencji rozwojowych uwzględniających regulację wstydu, samokrytycyzmu i poczucia bezpieczeństwa.

Coaching jako wsparcie realnej sprawczości i wolności

Gilbert opisuje między innymi współdziałanie systemów związanych z wykrywaniem zagrożeń, dążeniem do zdobywania zasobów oraz kojenia i afiliacji. Jest to użyteczny model funkcjonalny, jednak nie należy traktować go jako dosłownego podziału mózgu na trzy niezależne struktury ani przypisywać każdemu systemowi wyłącznie jednego neuroprzekaźnika czy hormonu. Jego wartość polega raczej na ułatwieniu zrozumienia, dlaczego osoba intensywnie nastawiona na osiągnięcia może potrzebować nie tylko wzmacniania motywacji, ale również rozwijania poczucia bezpieczeństwa i umiejętności regeneracji.

W organizacjach zdominowanych przez kulturę nieustannej rywalizacji problem ten staje się szczególnie wyraźny. Jednostka może odnosić kolejne sukcesy, które nie prowadzą do trwałego zadowolenia, ponieważ każdy rezultat natychmiast staje się punktem odniesienia dla następnego, bardziej wymagającego celu. W takim przypadku coaching skoncentrowany wyłącznie na zwiększaniu produktywności może podtrzymywać mechanizm chronicznego niezaspokojenia.

Z perspektywy psychologii motywacji, teorii samowspółczucia i badań nad dobrostanem zasadne staje się rozpoznanie relacji między osiągnięciami, poczuciem własnej wartości, odpoczynkiem a możliwością doświadczania satysfakcji niezależnej od zewnętrznej oceny. Prowadzi to do szerszego zagadnienia społecznej konstrukcji indywidualnych wymagań. Współczesne społeczeństwa często nagradzają dyspozycyjność, samokontrolę, elastyczność i zdolność do nieustannego doskonalenia kompetencji. Cechy te mogą wspierać autonomiczny rozwój, lecz mogą również przyczyniać się do przenoszenia odpowiedzialności za warunki zatrudnienia i funkcjonowania instytucji na pojedynczego człowieka. Refleksja nad samowspółczuciem nabiera więc znaczenia wykraczającego poza psychologiczną technikę radzenia sobie z trudnościami. Staje się elementem szerszej debaty o granicach instrumentalizowania jednostki, prawie do niedoskonałości oraz społecznej wartości życia, którego sens nie zostaje wyczerpany przez mierzalne osiągnięcia. Dotychczasowe ustalenia prowadzą do rozpoznania zasadniczego paradoksu profesjonalnego wspierania zmiany: człowiek może rozwijać kompetencje poznawcze, emocjonalne i społeczne, a zarazem wykorzystywać je do coraz skuteczniejszego realizowania celów, które nie odpowiadają jego rzeczywistym potrzebom lub pozostają w konflikcie z uznawanymi wartościami.

Możliwe jest również zwiększanie osobistej odporności na trudne warunki przy jednoczesnym utrwalaniu środowiska odpowiedzialnego za ich powstawanie. W rezultacie kryterium sukcesu psychologicznego nie może być utożsamiane wyłącznie ze wzrostem zdolności adaptacyjnych. Pomocnej perspektywy dostarcza tutaj etyka cnót, zwłaszcza arystotelesowskie rozróżnienie między sprawnością działania a roztropnością praktyczną (phronesis). Sprawność techniczna pozwala skutecznie wykonywać określone czynności, podczas gdy roztropność obejmuje zdolność rozważania, jakie działania i cele są właściwe w określonych okolicznościach życia.

Przeniesienie tego rozróżnienia na grunt psychologii coachingu nie oznacza, że coach powinien występować w roli moralnego nauczyciela narzucającego klientowi własną koncepcję dobrego życia. Wskazuje natomiast, że profesjonalne wspieranie autonomii wymaga pozostawienia przestrzeni dla refleksji nad wartością samych zamierzeń, ich relacją do dobra innych osób oraz konsekwencjami dla długookresowej integralności człowieka.

Ważnym uzupełnieniem jest teoria możliwości (capability approach) Amartyi Sena i Marthy Nussbaum. W odróżnieniu od perspektyw koncentrujących się wyłącznie na posiadanych zasobach

lub deklarowanym zadowoleniu, podejście to zwraca uwagę na rzeczywiste możliwości prowadzenia życia, które człowiek ma podstawy uznawać za wartościowe. Zakres wolności zależy nie tylko od indywidualnych preferencji i kompetencji, lecz również od warunków społecznych, instytucjonalnych i materialnych umożliwiających przekształcanie zasobów w realne sposoby funkcjonowania. Z tego punktu widzenia poprawa samoregulacji i motywacji nie wystarcza do zwiększenia wolności, jeżeli jednostka nie dysponuje rzeczywistymi możliwościami korzystania z rozwijanych umiejętności.

Właśnie takie rozumienie sprawczości może stać się szczególnie płodnym fundamentem przyszłej polskiej psychologii coachingu. Zamiast bezrefleksyjnie przyjmować wzorce indywidualnego sukcesu wytworzone w określonych środowiskach biznesowych, należałoby badać, w jakim stopniu procesy rozwojowe poszerzają rzeczywiste możliwości działania różnych grup społecznych. Dotyczy to zarówno wysoko wykwalifikowanych specjalistów, kadry zarządzającej i przedsiębiorców, jak również pracowników o niestabilnej pozycji zawodowej, osób rozpoczynających aktywność gospodarczą, ludzi powracających na rynek pracy oraz uczestników procesów migracyjnych i transformacji technologicznej. Każda z tych grup funkcjonuje w odmiennych warunkach strukturalnych, a zatem wymaga innego sposobu rozpoznawania relacji między indywidualnymi zasobami a możliwościami ich wykorzystania.

Nie wynika stąd postulat zastąpienia psychologii coachingowej socjologią, działalnością socjalną czy rzecznictwem praw pracowniczych. Chodzi raczej o wypracowanie modelu profesjonalnego, który potrafi rozpoznać granice swojej interwencji, a jednocześnie nie redukuje człowieka do zespołu psychologicznych właściwości oderwanych od rzeczywistości społecznej. Takie podejście wymaga zarówno solidnego wykształcenia psychologicznego, jak i kompetencji pozwalających rozumieć instytucjonalne mechanizmy nierówności, zależności i wykluczenia. Wymaga ponadto refleksji nad możliwością konfliktu interesów pomiędzy osobą korzystającą z coachingu, organizacją finansującą proces oraz profesjonalistą odpowiedzialnym za jego prowadzenie.

Coaching jako wsparcie autonomii w granicach rzeczywistych możliwości

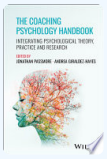
Indywidualność człowieka nie jest ani całkowicie niezmienną konfiguracją właściwości, ani dowolnym projektem podlegającym nieograniczonemu przekształcaniu. Stanowi ona raczej dynamiczną organizację biologicznych predyspozycji, doświadczeń, wyuczonych sposobów regulacji, relacji społecznych i narracyjnie konstruowanej tożsamości.

Rozwój zachodzi w określonych granicach, które nie są jednak stałe – zmieniają się one wraz z nabywanymi kompetencjami, dostępnością zasobów oraz właściwościami otoczenia. Z tego względu profesjonalny coaching nie powinien obiecywać człowiekowi nieograniczonego panowania nad własnym życiem. Może natomiast wspierać bardziej świadome rozpoznawanie zależności między tym, czego jednostka doświadcza i co uważa za wartościowe, a możliwościami oraz warunkami funkcjonowania, które może ona rzeczywiście zmienić. Tak rozumiana dojrzałość rozwojowa nie polega na eliminowaniu emocji uznawanych za niepożądane, nieustannym doskonaleniu osobowości ani bezwarunkowym zwiększaniu produktywności. Jej istotą jest wzrost zdolności do trafnego poznawania siebie i świata, elastycznego działania oraz odpowiedzialnego współkształtowania relacji z innymi ludźmi.

Zrozumienie wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania jednostki prowadzi naturalnie do analizy relacyjnego i systemowego charakteru jej rozwoju. Szczególnego znaczenia nabierają tu teoria przywiązania, psychologia społeczna, procesy grupowe, relacje władzy oraz koncepcje bezpieczeństwa psychologicznego, gdyż pozwalają one wyjaśnić, w jaki sposób otoczenie może zarówno podtrzymywać ludzką sprawczość, jak i ograniczać jej urzeczywistnianie. To właśnie na styku psychologii jednostki i struktury społeczeństwa rozstrzyga się, czy coaching pozostanie jedynie techniką indywidualnego przystosowania, czy rozwinie zdolność bardziej wszechstronnego wspierania człowieka jako podmiotu społecznego, moralnego i autonomicznego.

> Czy rozwój kompetencji emocjonalnych i poznawczych służy nam do odzyskania autonomii, czy staje się jedynie bardziej wyrafinowanym narzędziem do skuteczniejszej adaptacji w świecie, który nas instrumentalizuje? Prawdziwym sukcesem psychologicznym może nie być bowiem zdolność do osiągania każdego celu, lecz odwaga i roztropność, by zapytać, czy dany cel jest w ogóle wart realizacji. W tym świetle coaching staje przed fundamentalnym pytaniem: czy pomaga nam lepiej dopasować się do istniejącego systemu, czy daje siłę, by ten system świadomie kwestionować?

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim psychologiem dyplomowanym i profesorem coachingu i zmiany behawioralnej w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading, a także profesorem na Uniwersytecie w Évorze. Uznawany za międzynarodowy autorytet w dziedzinie psychologii coachingu i rozwoju przywództwa, jest autorem i redaktorem ponad trzydziestu książek oraz autorem licznych publikacji w recenzowanych czasopismach naukowych. Jego wkład naukowy obejmuje opracowanie modelu Integrated Coaching, rozwijanie opartych na dowodach metodologii coachingu w miejscu pracy oraz badanie integracji sztucznej inteligencji i systemów cyfrowych z praktyką coachingową. Wcześniej Passmore pełnił funkcję dyrektora Henley Centre for Coaching oraz redaktora naczelnego International Coaching Psychology Review, czasopisma Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego. Jest członkiem Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego i akredytowanym mistrzem coachingu biznesowego.

Jonathan Passmore *is a British chartered psychologist and Professor of Coaching and Behavioural Change at Henley Business School, University of Reading, as well as a professor at the University of Évora. Widely recognized as an international authority in coaching psychology and executive leadership development, he has authored and edited over thirty books and published extensively in peer-reviewed scientific journals. His scholarly contributions include formulating the Integrated Coaching model, advancing evidence-based methodologies for workplace coaching, and examining the integration of artificial intelligence and digital systems into coaching practice. Passmore previously served as Director of the Henley Centre for Coaching and as Editor-in-Chief of the British Psychological Society's International Coaching Psychology Review. He is a fellow of the British Psychological Society and an accredited master executive coach.*

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

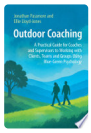
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

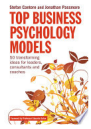
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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] "Planning and the Implementation of Goals"

Peter M. Gollwitzer, Kentaro Fujita, Gabriele Oettingen

2008



[8] "A Theory of Goal Setting & Task Performance"

Edwin A. Locke, Gary P. Latham

1990

[9] "Goal Setting and Goal Striving"

Gabriele Oettingen, Peter M. Gollwitzer

2008

[10] "Making Goal Pursuit Effective"

Gabriele Oettingen, Peter M. Gollwitzer

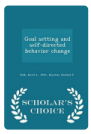
2011



[11] "Goal Setting and Self-directed Behavior Change"

David A. Kolb, Richard E. Boyatzis

2022 | Legare Street Press | ISBN: 9781015510784



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

David a Kolb, Dr Richard E Boyatzis

2015 | Scholar's Choice | ISBN: 9781298028105



[13] "The Emotions; Volume I"

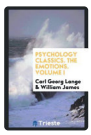
William James, Carl Georg Lange

2018 | Franklin Classics Trade Press | ISBN: 9780344410598

[14] "The Emotions. Vol. I"

Carl Georg Lange, William James

1922



[15] "Psychology Classics. the Emotions"

Carl Georg Lange, William James

2017 | Trieste Publishing | ISBN: 9780649740055



[16] "Looking for Spinoza"

Antonio Damasio

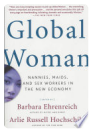
2003 | Houghton Mifflin



[17] "Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain"

Antonio Damasio

HMH | ISBN: 9780547541716



[18] "Global Woman: Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy"

Arlie Russell Hochschild

Macmillan + ORM | ISBN: 9781429963053



[19] "The Managed Heart"

Arlie Russell Hochschild

Univ of California Press | ISBN: 9780520054547



[20] "Strangers in Their Own Land: Anger and Mourning on the American Right"

Arlie Russell Hochschild

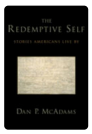
New Press, The | ISBN: 9781620972267



[21] "Introduction to Personality"

Walter Mischel

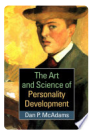
1998 | Wiley | ISBN: 9780470001677



[22] "The Redemptive Self"

Dan P. McAdams

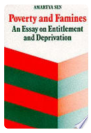
2006 | Oxford University Press



[23] "The Art and Science of Personality Development"

Dan P. McAdams

2016 | Guilford Publications | ISBN: 9781462529322



[24] "Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation"

Amartya Sen

Oxford University Press | ISBN: 9780198284635

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

Amartya Sen

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Approach and avoidance motivation and achievement goals"

Andrew J. Elliot

1999 | Educational Psychologist | DOI: 10.1207/s15326985ep3403_3

Źródło

[2] "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey."

Edwin A. Locke, Gary P. Latham

2002 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.57.9.705

Źródło

[3] "A Theory of Goal Setting and Task Performance"

Henry L. Tosi, Edwin A. Locke, Gary P. Latham

1991 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258875

Źródło

[4] "Negative self-efficacy and goal effects revisited."

Albert Bandura, Edwin A. Locke

2003 | Journal of Applied Psychology | DOI: 10.1037/0021-9010.88.1.87

Źródło

[5] "Goal setting and task performance: 1969-1980."

Edwin A. Locke, Karyll N. Shaw, Lise M. Saari, Gary P. Latham

1981 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.90.1.125

Źródło

[6] "New Directions in Goal-Setting Theory"

Edwin A. Locke, Gary P. Latham

2006 | Current Directions in Psychological Science | DOI: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x

Źródło

[7] "Self-regulation of goal-setting: Turning free fantasies about the future into binding goals."

Gabriele Oettingen, Hyeon-ju Pak, Karoline Schnetter

2001 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.80.5.736

Źródło

[8] "The motivating function of thinking about the future: Expectations versus fantasies."

Gabriele Oettingen, Doris Mayer

2002 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.83.5.1198

Źródło

[9] "Future thought and behaviour change"

Gabriele Oettingen

2012 | European Review of Social Psychology | DOI: 10.1080/10463283.2011.643698

Źródło

[10] "Self-regulation strategies improve self-discipline in adolescents: benefits of mental contrasting and implementation intentions"

Angela Lee Duckworth, Heidi Grant, Benjamin A. Loew, Gabriele Oettingen, Peter M. Gollwitzer

2010 | Educational Psychology | DOI: 10.1080/01443410.2010.506003

Źródło

[11] "Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change"

Sonja Lyubomirsky, Kennon M. Sheldon, David A Schkade

2005 | Review of General Psychology | DOI: 10.1037/1089-2680.9.2.111

Źródło

[12] "Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures"

Beiwen Chen, Maarten Vansteenkiste, Wim Beyers, Liesbet Boone, Edward L. Deci, Kennon M. Sheldon

2014 | Motivation and Emotion | DOI: 10.1007/s11031-014-9450-1

Źródło

[13] "Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model."

Kennon M. Sheldon, Andrew J. Elliot

1999 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.76.3.482

Źródło

[14] "Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness"

Harry T. Reis, Kennon M. Sheldon, Shelly L. Gable, Joseph A. Roscoe, Richard M. Ryan

2000 | Personality and Social Psychology Bulletin | DOI: 10.1177/0146167200266002

Źródło

[15] "Handbook of Competence and Motivation"

Andrew J. Elliot, Carol Sorich Dweck

2013

Źródło

[16] "A 2 × 2 achievement goal framework."

Andrew J. Elliot, Holly A. McGregor

2001 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037//0022-3514.80.3.501

Źródło

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

Richard Eleftherios Boyatzis

1998

Źródło

[18] "Competencies in the 21st century"

Richard Eleftherios Boyatzis

2008 | Journal of Management Development | DOI: 10.1108/02621710810840730

Źródło

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

Richard Eleftherios Boyatzis, Daniel Goleman, Kenneth S. Rhee

2000

Źródło

[20] "Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence"

Richard Eleftherios Boyatzis

2009 | Journal of Management Development | DOI: 10.1108/02621710910987647

Źródło

[21] "Teaching Smart People How to Learn"

Chris Argyris

2000 | Elsevier eBooks | DOI: 10.1016/b978-0-7506-7223-8.50015-0

Źródło

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

Chris Argyris

1993 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[23] "Personality and organization"

Chris Argyris

1957

Źródło

[24] "Reasoning, learning, and action : individual and organizational"

Chris Argyris

1982 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

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] "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective"

Ch. Argyris, Donald A. Schön

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

Źródło

[27] "Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy"

Donald A. Schön

1993 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781139173865.011

Źródło

[28] "Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary"

Chris Argyris, Donald Schön

1991 | Participatory Action Research | DOI: 10.4135/9781412985383.n6

Źródło

[29] "Emotion."

William James

Psychology. | DOI: 10.1037/11060-024

Źródło

[30] "William James's other theory of emotion."

James R. Averill

1993 | Reinterpreting the legacy of William James. | DOI: 10.1037/10122-014

Źródło

[31] "Training leaders with sound films and group discussion techniques."

Carl J. Lange, Carl H. Rittenhouse, Richard C. Atkinson

1969 | PsycEXTRA Dataset | DOI: 10.1037/e428552004-001

Źródło

[32] "Comparing implications of distinct emotion, network, and dimensional approaches for co-occurring emotions."

Jens Lange, Janis H. Zickfeld

2023 | Emotion | DOI: 10.1037/emo0001214

Źródło

[33] "The interrelations of emotions."

Walter B. Cannon

Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent researches into the function of emotional excitement. | DOI: 10.1037/10013-014

Źródło

[34] "Alternative satisfactions for the fighting emotions."

Walter B. Cannon

Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent researches into the function of emotional excitement. | DOI: 10.1037/10013-015

Źródło

[35] "The role of the sex-determining region Y gene in the etiology of 46,XX maleness"

Patricia Y. Fechner, Sandra M. Marcantonio, Vikram L. Jaswaney, Gail Stetten, Peter Neville Goodfellow, Philip Bard

1993 | The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism | DOI: 10.1210/jcem.76.3.8383144

Źródło

[36] "Emotion: I. The neuro-humoral basis of emotional reactions."

Philip Bard

The foundations of experimental psychology. | DOI: 10.1037/11018-012

Źródło

[37] "Imagination, Cognition, and Personality"

Jerome L. Singer, Robert G. Kunzendorf

2006 | PsycEXTRA Dataset | DOI: 10.1037/e529562007-001

Źródło

[38] **"STUDIES IN THE STREAM OF CONSCIOUSNESS: EXPERIMENTAL ENHANCEMENT AND SUPPRESSION OF SPONTANEOUS COGNITIVE PROCESSES"**

John S. Antrobus, Jerome L. Singer, Stanley Greenberg

1966 | Perceptual and Motor Skills | DOI: 10.1177/003151256602300212

Źródło

[39] **"A Factor-Analytic Study of Daydreaming and Conceptually-Related Cognitive and Personality Variables"**

Jerome L. Singer, John S. Antrobus

1963 | Perceptual and Motor Skills | DOI: 10.2466/pms.1963.17.1.187

Źródło

[40] **"A Cognitive-Affective Theory of the Development of Imagination: Family Mediation and Television Influences"**

J. L. Singer, D. Singer

2019 | Organizing Early Experience | DOI: 10.4324/9781315223940-6

Źródło

[41] **"Emotion And Adaptation"**

Richard S. Lazarus

1991 | DOI: 10.1093/oso/9780195069945.001.0001

Źródło

[42] **"Psychological stress and the coping process"**

Richard S. Lazarus

1966

Źródło

[43] **"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

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

Richard S. Lazarus

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

Źródło

[45] "Cortical Systems for the Recognition of Emotion in Facial Expressions"

Ralph Adolphs, Hanna Damasio, Daniel Tranel, Antonio R. Damasio

1996 | Journal of Neuroscience | DOI: 10.1523/jneurosci.16-23-07678.1996

Źródło

[46] "A Second Chance for Emotion"

Antonio R Damasio

1999 | Cognitive Neuroscience of Emotion | DOI: 10.1093/oso/9780195118889.003.0002

Źródło

[47] "William James and the modern neurobiology of emotion"

ANTONIO R. DAMASIO

2004 | Emotion, Evolution, and Rationality | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198528975.003.0001

Źródło

[48] "Role of the Amygdala in Decision-Making"

A. Bechara, H. Damasio, Antonio Damasio

2003 | Annals of the New York Academy of Sciences | DOI: 10.1111/j.1749-6632.2003.tb07094.x

Źródło

[49] "Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being."

James J. Gross, Oliver P. John

2003 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.85.2.348

Źródło

[50] "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review"

James J. Gross

1998 | Review of General Psychology | DOI: 10.1037/1089-2680.2.3.271

Źródło

[51] "Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects"

James J. Gross

2015 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1080/1047840x.2014.940781

Źródło

[52] "Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences"

James J. Gross

2002 | Psychophysiology | DOI: 10.1017/s0048577201393198

Źródło

[53] "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure"

Arlie Russell Hochschild

1979 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/227049

Źródło

[54] "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers."

Robert R. McCrae, Paul T. Costa

1987 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.52.1.81

Źródło

[55] "Personality trait structure as a human universal."

Robert R. McCrae, Jr. Costa Paul T.

1997 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.52.5.509

Źródło

[56] "Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory."

Paul T. Costa, Robert R. McCrae

1992 | Psychological Assessment | DOI: 10.1037/1040-3590.4.1.5

Źródło

[57] "Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself"

Kristin D. Neff

2003 | Self and Identity | DOI: 10.1080/15298860309032

Źródło

[58] "Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings."

Paul T. Costa, Antonio Terracciano, Robert R. McCrae

2001 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.81.2.322

Źródło

[59] "Personality in Adulthood"

Robert R. McCrae, Paul T. Costa, JR

2003 | Taylor & Francis eBooks | DOI: 10.4324/9780203428412

Źródło

[60] "Personality and Assessment"

Peter Madison, Walter Mischel

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

Źródło

[61] "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

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

Walter Mischel

1973 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0035002

Źródło

[63] "The nature of adolescent competencies predicted by preschool delay of gratification."

Walter Mischel, Yuichi Shoda, Philip K. Peake

1988 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.54.4.687

Źródło

[64] "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

[65] "RECONCILING PROCESSING DYNAMICS AND PERSONALITY DISPOSITIONS"

Walter Mischel, Yuichi Shoda

1998 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.psych.49.1.229

Źródło

[66] "Action Research and Minority Problems"

Kurt Lewin

1946 | Journal of Social Issues | DOI: 10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x

Źródło

[67] "Principles of topological psychology."

Kurt Lewin

1936 | McGraw-Hill eBooks | DOI: 10.1037/10019-000

Źródło

[68] "A DYNAMIC THEORY OF PERSONALITY"

Kurt Lewin

1936 | The Journal of Nervous and Mental Disease | DOI: 10.1097/00005053-193611000-00051

Źródło

[69] "Group decision and social change."

Kurt Lewin

2004 | American Psychological Association eBooks | DOI: 10.1037/10319-010

Źródło

[70] "A Computational Technique for Concept Generation"

Cari R. Bryant, Daniel A. McAdams, Robert B. Stone, Tolga Kurtoglu, Matthew I. Campbell

2005 | ASME International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference (IDETC/CIE) | DOI: 10.1115/detc2005-85323

Źródło

[71] "A product architecture-based conceptual DFA technique"

Robert B. Stone, Daniel A. McAdams, Varghese J. Kayyalethekkel

2003 | Design Studies | DOI: 10.1016/j.destud.2003.09.001

Źródło

[72] "Concept Generation from the Functional Basis of Design"

Cari R. Bryant, Robert B. Stone, Daniel A. McAdams, Tolga Kurtoglu, Matthew I. Campbell

2005

Źródło

[73] **"Narrative Identity and the Redemptive Self: An Intellectual Autobiography, with Occasional Critique"**

Dan P. McAdams

2024 | Narrative Works | DOI: 10.7202/1108951ar

Źródło

[74] **"Emotional development and emotional intelligence: Educational implications."**

Peter Salovey, David Sluyter

1997 | Basic Books

Źródło

[75] **"Shaping perceptions to motivate healthy behavior: The role of message framing."**

Alexander J. Rothman, Peter Salovey

1997 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/0033-2909.121.1.3

Źródło

[76] **"Preliminary development of a tactical athlete nutrition score"**

Brittany V. B. Johnson, John M. Mayer

2020 | Journal of Kinesiology & Wellness | DOI: 10.56980/jkw.v9i.65

Źródło

[77] **"The Development and Validation of a Scale to Measure Self-Compassion"**

Kristin D. Neff

2003 | Self and Identity | DOI: 10.1080/15298860309027

Źródło

[78] **"Construction and factorial validation of a short form of the Self-Compassion Scale"**

Filip Raes, Elizabeth Pommier, Kristin D. Neff, Dinska Van Gucht

2010 | Clinical Psychology & Psychotherapy | DOI: 10.1002/cpp.702

Źródło

[79] **"A Pilot Study and Randomized Controlled Trial of the Mindful Self-Compassion Program"**

Kristin D. Neff, Christopher K. Germer

2012 | Journal of Clinical Psychology | DOI: 10.1002/jclp.21923

Źródło

[80] **"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

[81] **"The origins and nature of compassion focused therapy"**

Paul Gilbert

2014 | British Journal of Clinical Psychology | DOI: 10.1111/bjc.12043

Źródło

[82] **"Introducing compassion-focused therapy"**

Paul Gilbert

2009 | Advances in Psychiatric Treatment | DOI: 10.1192/apt.bp.107.005264

Źródło

[83] **"Fears of compassion: Development of three self-report measures"**

Paul Gilbert, Kirsten McEwan, Marcela Matos, Amanda Rivis

2010 | Psychology and Psychotherapy Theory Research and Practice | DOI: 10.1348/147608310x526511

Źródło

[84] **"Rationality and freedom"**

Amartya Sen

2003 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.40-6342

Źródło

[85] **"Choice of Techniques"**

Amartya Sen

1960

Źródło

[86] **"What do We Want From a Theory of Justice? *"**

Amartya Sen

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315236322-4

Źródło

[87] "Economics, law, and ethics"

Amartya Sen

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

Źródło

[88] "Women, Culture, and Development"

Jonathan Glover, Martha C. Nussbaum, World Institute for Development Economics Research

1995 | DOI: 10.1093/0198289642.001.0001

Źródło

[89] "Chapter 27. The Clash Within"

Martha C. Nussbaum

Arguments for a Better World: Essays in Honor of Amartya Sen | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199239979.003.0028

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[90] "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

[91] "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

[92] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[94] "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

[95] "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

[96] "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

[97] "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

[98] "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

[99] "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: af4ab516-8584-41e5-b4dc-3390443248fc