Relacyjne i psychofizyczne uwarunkowania sprawczości w świetle The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje sprawczość człowieka nie jako cechę izolowaną, lecz wynik wielopoziomowych relacji społecznych i systemowych. Autor kwestionuje indywidualistyczny model zmiany, wskazując, że decyzje jednostki są osadzone w strukturach norm, zależności oraz oczekiwań otoczenia. Wykorzystując koncepcję figuracji Norberta Eliasa, tekst ukazuje, jak rozwój osobisty modyfikuje dynamikę grup i relacje z innymi. Kluczowym elementem analizy jest teoria przywiązania Johna Bowlby'ego, która definiuje bezpieczeństwo relacyjne jako fundament autonomii i zdolności do eksploracji świata. Tekst podkreśla, że profesjonalny coaching musi uwzględniać te systemowe uwarunkowania, rozumiejąc człowieka jako istotę głęboko współzależną, dla której wsparcie społeczne jest warunkiem skutecznego działania.

The article analyzes human agency not as an isolated trait, but as the result of multi-level social and systemic relationships. The author challenges the individualistic model of change, pointing out that an individual's decisions are embedded in structures of norms, dependencies, and environmental expectations. Utilizing Norbert Elias's concept of figuration, the text shows how personal development modifies group dynamics and relations with others. A key element of the analysis is John Bowlby's attachment theory, which defines relational security as the foundation of autonomy and the ability to explore the world. The text emphasizes that professional coaching must account for these systemic determinants, understanding the human being as a deeply interdependent creature for whom social support is a prerequisite for effective action.

Artykuł stanowi krytyczną analizę współczesnego coachingu, postulując przejście od modelu indywidualistycznego – skupionego na wewnętrznej motywacji i sile woli – ku perspektywie relacyjnej i systemowej. Autor stawia tezę, że sprawczość człowieka nie jest autonomicznym zasobem, lecz wypadkową uwarunkowań biologicznych, społecznych oraz instytucjonalnych. W tekście wykazano, że bez uwzględnienia takich czynników jak bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji, dynamika władzy czy fizjologiczne granice organizmu (np. obciążenie allostatyczne), coaching ryzykuje stanie się narzędziem reprodukcji dysfunkcji systemowych, maskującym problemy strukturalne jako deficyty osobiste klienta. Autor podkreśla konieczność wysokiej kompetencji diagnostycznej coacha, który musi odróżnić rzeczywisty brak umiejętności od racjonalnej reakcji jednostki na toksyczne środowisko lub biologiczne wyczerpanie. Tekst redefiniuje zatem sukces coachingowy nie jako wzrost produktywności, lecz jako wspieranie autonomii osadzonej w realiach społeczno-biologicznych, gdzie rozwój nie odbywa się kosztem zdrowia i godności człowieka.

SŁOWA KLUCZOWE

relacyjna sprawczość | psychofizyczne uwarunkowania działania | The Coaching Psychology Handbook | bezpieczeństwo psychologiczne | teoria przywiązania w coachingu | mentalizacja | tożsamość społeczna | myślenie grupowe | rutyny obronne organizacji | przemoc symboliczna Bourdieu | etyka troski | bezpieczna baza | neuroróżnorodność w rozwoju | systemowe bariery otwartości

Człowiek jako istota relacyjna i systemowa

Człowiek jako istota relacyjna. Psychologia społeczna, teoria przywiązania, dynamika grupowa i systemowe uwarunkowania sprawczości

Dotychczasowe rozważania nad poznawczymi, motywacyjnymi, emocjonalnymi i osobowościowymi determinantami ludzkiego działania wymagają poszerzenia perspektywy. Jednostka nie może być tu traktowana jako względnie zamknięty system psychiczny, lecz jako uczestnik wielopoziomowych relacji społecznych.

Człowiek kształtuje swoje przekonania, wartości, strategie samoregulacji i wyobrażenia przyszłości poprzez doświadczenia w rodzinie, grupach rówieśniczych, środowisku zawodowym, instytucjach edukacyjnych oraz strukturach społecznych. Procesy te nie są jedynie zewnętrznym tłem rozwoju – one współtworzą samą zdolność do autonomicznego działania. Poczucie skuteczności, tożsamość, orientacja motywacyjna i regulacja emocjonalna rozwijają się w warunkach społecznej współzależności; ich przejawy zależą w znacznym stopniu od jakości więzi, dostępności uznania i przewidywalności reakcji otoczenia.

Z perspektywy psychologii coachingu oznacza to konieczność zakwestionowania nadmiernie indywidualistycznego modelu zmiany. Model ten zakłada, że głównym źródłem rozwoju jest wewnętrzna decyzja jednostki, a jej skuteczność zależy przede wszystkim od jakości osobistych przekonań i motywacji. Choć decyzja osobista ma niewątpliwe znaczenie, jej powstanie i realizacja są osadzone w strukturze oczekiwań, norm, zależności oraz społecznie dostępnych możliwości. Ktoś może dążyć do większej niezależności zawodowej, lecz doświadczać silnego konfliktu między aspiracjami a zobowiązaniami rodzinnymi. Może dostrzegać potrzebę zmiany pracy, ale pozostawać w niej z powodu kwestii finansowych, ograniczonej mobilności czy obawy przed utratą przynależności społecznej. Może również dysponować odpowiednimi kompetencjami, lecz funkcjonować w organizacji, która systematycznie uniemożliwia ich wykorzystanie. Właśnie dlatego relacyjność nie powinna być utożsamiana jedynie z umiejętnością prowadzenia rozmowy czy jakością kontaktu emocjonalnego między coachem a klientem.

Jest ona kategorią ontologiczną i społeczną, opisującą sposób istnienia człowieka w świecie współzależności. Jeśli przyjąć za punkt odniesienia socjologiczną koncepcję Norberta Eliasa, jednostka i społeczeństwo nie są dwiema niezależnymi substancjami pozostającymi w zewnętrznym stosunku, lecz wzajemnie powiązanymi aspektami procesów społecznych. Eliasowskie figuracje pozwalają analizować układy współzależności, w których działania jednej osoby zmieniają zakres możliwości innych uczestników, a skutki zbiorowe nie dają się sprowadzić do sumy indywidualnych zamierzeń. W zastosowaniu do coachingu perspektywa figuracyjna wskazuje, że rozwój danej osoby może zmieniać strukturę relacji, w których ta uczestniczy.

Wzrost asertywności pracownika może prowadzić do sprawiedliwszego podziału obowiązków, ale może też wywołać konflikt w zespole przyzwyczajonym do wcześniejszej asymetrii odpowiedzialności. Rozwijanie autonomii menedżera może zwiększać jego zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji, lecz równocześnie modyfikować zakres władzy i odpowiedzialności jego współpracowników.

Zmiana indywidualna nie jest zatem zdarzeniem pozbawionym konsekwencji dla otoczenia. Profesjonalny proces coachingowy powinien rozpoznawać zarówno korzyści osobiste, jak i możliwe

następstwa dla osób trzecich, nie obarczając jednak klienta pełną odpowiedzialnością za wszystkie reakcje społeczne wywołane jego działaniem.

Jednym z najważniejszych osiągnięć psychologii rozwojowej, pozwalającym zrozumieć relacyjne podstawy indywidualnego funkcjonowania, jest teoria przywiązania Johna Bowlby'ego. Jej zasadnicze założenia odnoszą się do ewolucyjnie ukształtowanej potrzeby poszukiwania bliskości i bezpieczeństwa w relacjach z osobami znaczącymi – szczególnie w sytuacjach zagrożenia, niepewności i przeciążenia. Bowlby rozumiał przywiązanie jako system behawioralny, który wpływa na sposób eksplorowania otoczenia, regulowania napięcia oraz kształtowania oczekiwań co do dostępności wsparcia. W tej perspektywie bezpieczeństwo relacyjne nie jest przeciwieństwem autonomii, lecz jednym z warunków jej budowania.

Badania Mary Ainsworth nad wzorcami przywiązania umożliwiły empiryczne rozpoznawanie różnic w reakcjach małych dzieci na rozłąkę i ponowne spotkanie z opiekunem. Późniejszy rozwój teorii objął również relacje dorosłych, w których analizuje się m.in. wymiary lęku przed odrzuceniem oraz unikania bliskości.

Bezpieczna baza i mentalizacja jako fundamenty relacyjnej sprawczości

Przenoszenie tych ustaleń do coachingu wymaga jednak znacznej ostrożności metodologicznej. Wzorce przywiązania nie są niezmiennymi etykietami osobowości, a relacja z profesjonalistą wspierającym rozwój nie stanowi odpowiednika relacji opiekuńczej czy terapeutycznej. Można natomiast traktować teorię przywiązania jako ramę wyjaśniającą, dlaczego przewidywalne wsparcie, poszanowanie granic i stabilność relacji sprzyjają eksplorowaniu nowych sposobów działania. Koncepcja bezpiecznej bazy pozwala tu wyjaśnić pozorny paradoks współzależności i samodzielności: jednostka może podejmować bardziej wymagające działania właśnie dlatego, że doświadcza relacji, w której niepowodzenie nie prowadzi automatycznie do utraty uznania lub wsparcia. Odmiennie funkcjonuje się w środowisku, gdzie każda pomyłka wiąże się z zagrożeniem statusu, upokorzeniem albo arbitralną sankcją. W takich warunkach ludzie często ograniczają eksplorację, ukrywają błędy i wybierają zachowania zapewniające krótkookresowe bezpieczeństwo społeczne, nawet jeśli obniża to ich długofalową zdolność uczenia się.

W coachingu organizacyjnym znaczenie tej koncepcji nie polega na odtwarzaniu przez coacha roli opiekuna, lecz na zbudowaniu profesjonalnej relacji, w której możliwe staje się rozważanie alternatywnych interpretacji, przyznawanie się do niepewności i eksperymentowanie bez

nieuzasadnionej presji oceniającej. Kluczowe pozostają przejrzystość kontraktu, przewidywalność zachowania coacha, poufność oraz jasno określone granice kompetencyjne. Relacja wspierająca powinna wzmacniać samodzielność klienta, a nie prowadzić do trwałego uzależnienia jego decyzji od aprobaty profesjonalisty.

Zagadnienie to można pogłębić, odwołując się do teorii mentalizacji Petera Fonagy'ego i jego współpracowników. Mentalizacja to zdolność interpretowania własnych i cudzych zachowań poprzez odniesienie do stanów psychicznych, takich jak przekonania, pragnienia, intencje i emocje. Kompetencja ta jest kluczowa dla komunikacji, rozwiązywania konfliktów i przewidywania reakcji innych osób, jednak nie jest ona nieomylna. Przypisywane innym intencje pozostają jedynie hipotezami, a ich trafność zależy od jakości dostępnych informacji oraz gotowości do uwzględniania alternatywnych wyjaśnień. W praktyce rozwojowej ryzyko pojawia się wtedy, gdy coach przedstawia własną interpretację motywów klienta lub jego współpracowników jako obiektywną diagnozę. Taka rozmowa może utrwalać niezweryfikowane przekonania, zaostrzać konflikty i ograniczać poznawczą otwartość. Bardziej uzasadnione jest traktowanie interpretacji stanów psychicznych jako hipotez podlegających weryfikacji, z pełną świadomością, że ludzkie zachowania mogą mieć wielorakie przyczyny. Mentalizacja w coachingu powinna zatem rozwijać zdolność tolerowania niejednoznaczności, a nie budować przekonanie o możliwości bezbłędnego odczytywania cudzych intencji.

Tożsamość grupowa i presja społeczna kształtują zachowania jednostki

Teoria tożsamości społecznej Henriego Tajfela i Johna Turnera pozwala przejść od analizy relacji interpersonalnych do badania tego, jak przynależność grupowa współkształtuje obraz siebie, postawy oraz zachowania. Człowiek definiuje własną tożsamość nie tylko przez cechy osobiste, lecz także poprzez uczestnictwo w kategoriach społecznych – takich jak zawód, organizacja, wspólnota kulturowa, środowisko lokalne czy grupa o określonym statusie ekonomicznym. Przynależność ta może dawać poczucie sensu, uznania i bezpieczeństwa, ale bywa też źródłem mechanizmów porównań międzygrupowych, stereotypizacji oraz potrzeby obrony pozytywnego wizerunku własnej zbiorowości. Rozwinięta przez Turnera i współpracowników teoria autokategoryzacji wyjaśnia z kolei, dlaczego jednostka w zależności od sytuacji może definiować siebie na różnych poziomach ogólności: w pewnych okolicznościach podkreśla indywidualną odrębność, w innych identyfikuje się przede wszystkim z zespołem, organizacją lub grupą zawodową. Zmiana poziomu autokategoryzacji wpływa na postrzeganie norm, ocenę dostępnych zachowań i wybór osób

uznawanych za wiarygodne źródła informacji. Zachowanie pracownika nie musi zatem wynikać wyłącznie z jego osobistych preferencji; może być regulowane przez przekonania o tym, jakie postępowanie odpowiada wzorcowi dobrego członka grupy.

Konsekwencje dla coachingu stają się szczególnie wyraźne w sytuacjach zmiany zawodowej i organizacyjnej. Osoba awansująca na stanowisko kierownicze nie tylko nabywa nowe obowiązki, lecz przemieszcza się między kategoriami społecznymi, którym przypisane są odmienne normy i oczekiwania. Dotychczasowe zachowania, wzmacniające identyfikację z zespołem wykonawczym, mogą okazać się niezgodne z wymogami nowej roli. Próba przyjęcia wzorców menedżerskich może być z kolei doświadczana jako zagrożenie dla wcześniejszej tożsamości i relacji z dawnymi współpracownikami. Proces rozwojowy wymaga wówczas pracy nie tylko nad kompetencjami, ale i nad sposobem integrowania odmiennych identyfikacji oraz zobowiązań. W perspektywie psychologii społecznej szczególnego znaczenia nabiera również konformizm. Klasyczne badania Solomona Ascha pokazały, że sądy jednostki mogą podlegać istotnemu wpływowi opinii większości, nawet gdy zadanie dotyczy prostego materiału percepcyjnego. Wyniki te nie oznaczają, że ludzie zawsze podporządkowują się grupie, lecz wskazują na siłę presji normatywnej i informacyjnej. W środowisku organizacyjnym człowiek może zrezygnować z przedstawienia trafnej obserwacji nie dlatego, że nie dostrzega problemu, lecz z obawy przed utratą akceptacji, reputacji lub możliwości dalszej współpracy.

Jeszcze bardziej złożone zagadnienie stanowi posłuszeństwo wobec autorytetu, którego eksperymentalne badania Stanleya Milgrama stały się jednym z najważniejszych punktów odniesienia w psychologii społecznej. Choć ich interpretacja pozostaje przedmiotem dyskusji metodologicznych i historycznych, unaoczniają one znaczenie sytuacyjnych mechanizmów odpowiedzialności, legitymizacji poleceń i identyfikacji z instytucją. W coachingu organizacyjnym problem polega na tym, że profesjonalista może nieświadomie uczestniczyć we wzmacnianiu autorytetu przełożonych, przedstawiając dostosowanie się do ich oczekiwań jako przejaw osobistej dojrzałości. Szczególnej ostrożności wymaga więc rozróżnienie między uzasadnionym respektowaniem kompetencji i odpowiedzialności organizacyjnej a podporządkowaniem, które ogranicza możliwość samodzielnej oceny sytuacji.

Systemowe bariery otwartości i rola bezpieczeństwa psychologicznego

Koncepcja myślenia grupowego (groupthink) Irvinga Janisa opisuje warunki, w których dążenie do utrzymania spójności i jednomyślności ogranicza krytyczną analizę alternatyw, co prowadzi do

wadliwych decyzji zbiorowych. Janis wskazywał między innymi na znaczenie izolacji grupy, dyrektywnego przywództwa, presji na jedność oraz niewystarczającego rozpoznawania ryzyka. Choć nie wszystkie elementy tego modelu uzyskały równie silne potwierdzenie empiryczne, a późniejsze badania wykazały, że sama spójność grupowa nie musi pogarszać jakości decyzji, koncepcja ta pozostaje użyteczna jako punkt wyjścia do analizy sytuacji, w których pozorna harmonia organizacyjna może maskować deficyt rzeczywistej debaty. Zestawienie teorii Tajfela i Turnera, badań Ascha oraz koncepcji Janisa pozwala sformułować istotny wniosek dla praktyki coachingowej.

Rozwój indywidualnej odwagi komunikacyjnej nie wystarczy do zapewnienia autentycznej otwartości w organizacji, jeśli struktura relacji i system sankcji nadal premiują zgodność z dominującym stanowiskiem. Osoba może zyskać pewność siebie i lepiej formułować argumenty, a mimo to racjonalnie powstrzymywać się od wyrażania sprzeciwu wobec przełożonego dysponującego nieograniczoną swobodą stosowania nieformalnych sankcji. W takich warunkach rozwój kompetencji komunikacyjnych musi zostać uzupełniony o działania instytucjonalne: przejrzyste procedury podejmowania decyzji, ochronę osób zgłaszających problemy oraz tworzenie rzeczywistych możliwości uczestnictwa.

Istotne rozwinięcie tej problematyki przyniosły badania Amy Edmondson nad bezpieczeństwem psychologicznym (psychological safety) w zespołach organizacyjnych. Pojęcie to odnosi się do podzielanego przekonania, że podejmowanie interpersonalnego ryzyka — takiego jak zadawanie pytań, przyznawanie się do błędów, zgłaszanie wątpliwości czy proponowanie niepopularnych rozwiązań — nie prowadzi automatycznie do upokorzenia lub nieuzasadnionej sankcji. Bezpieczeństwo psychologiczne nie oznacza braku odpowiedzialności za jakość pracy ani całkowitego wyeliminowania konfliktów; stanowi raczej warunek umożliwiający ujawnianie informacji, które choć niewygodne, są niezbędne dla uczenia się i korygowania błędów. W swoich badaniach Edmondson wskazywała na kluczowe znaczenie tego stanu dla zachowań sprzyjających uczeniu się w zespołach pracowniczych.

Bezpieczeństwo psychologiczne jako właściwość systemu a nie jednostki

Należy odróżnić rzeczywistą liczbę popełnianych błędów od liczby tych, które są ujawniane i raportowane. Zespół charakteryzujący się większą otwartością może informować o większej liczbie nieprawidłowości, ponieważ jego członkowie nie obawiają się ich zgłaszać. To zjawisko pokazuje,

dlaczego ocena jakości organizacji nie może opierać się wyłącznie na powierzchownych wskaźnikach i dlaczego pozorny brak problemów bywa niejednoznacznym sygnałem.

Dla psychologii coachingu kluczowy jest fakt, że bezpieczeństwo psychologiczne stanowi właściwość relacyjną i zespołową, a nie prostą sumę indywidualnej pewności siebie. Można wspierać jednostkę w rozwijaniu umiejętności komunikacyjnych, lecz sama ta interwencja nie zagwarantuje, że organizacja zareaguje na jej wypowiedzi konstruktywnie. Próba kształtowania bezpieczeństwa psychologicznego poprzez trening indywidualny — bez jednoczesnego rozpoznania stylu kierowania, rozkładu władzy i nieformalnych norm zespołowych — prowadziłaby do błędu polegającego na utożsamieniu właściwości systemu z kompetencją pojedynczego uczestnika. W tym kontekście istotne są prace Chrisa Argyrisa dotyczące mechanizmów organizacyjnego uczenia się oraz tzw. rutyn obronnych. Organizacje mogą wytwarzać wzorce komunikacji, które chronią uczestników przed zakłopotaniem i konfliktem, lecz w efekcie utrudniają identyfikację rzeczywistych przyczyn niepowodzeń. Uczestnicy takich systemów uczą się unikania tematów problematycznych, stosowania komunikatów pozornie neutralnych oraz podtrzymywania oficjalnych interpretacji sprzecznych z codziennym doświadczeniem. W konsekwencji organizacja może deklarować otwartość na informację zwrotną, a w praktyce wytwarzać silne mechanizmy karania osób ujawniających niewygodne fakty.

Coaching prowadzony w takich warunkach wymaga szczególnej kompetencji diagnostycznej. Coach powinien odróżniać trudności wynikające z braku umiejętności klienta od problemów powstających wskutek sprzecznych oczekiwań instytucjonalnych. Nie oznacza to konieczności przejmowania funkcji konsultanta organizacyjnego, mediatora czy rzecznika interesów pracowniczych, lecz wymaga zdolności rozpoznania momentu, w którym indywidualna praca rozwojowa osiąga granicę swojej skuteczności. W przeciwnym razie coaching może stać się mechanizmem reprodukcji dysfunkcji, w którym każda porażka jest interpretowana jako dowód niewystarczającej elastyczności, odporności albo dojrzałości osoby objętej wsparciem. Szczególnie interesujące pozostaje zestawienie bezpieczeństwa psychologicznego z problematyką odpowiedzialności.

W kulturach organizacyjnych opartych na silnym rozliczaniu wyników często pojawia się przekonanie, że przyznawanie się do błędów osłabia dyscyplinę. Jest to jednak fałszywe przeciwstawienie; rzetelne rozpoznawanie nieprawidłowości stanowi przecież warunek odpowiedzialnego korygowania działania. Bezpieczeństwo psychologiczne nie powinno eliminować oceny jakości pracy, lecz zwiększać prawdopodobieństwo, że będzie ona oparta na wiarygodnych informacjach, a nie na strategiach ukrywania problemów. Tym samym profesjonalny coaching może wspierać nie tylko indywidualne kompetencje, ale i kulturę organizacyjną, w której krytyczna refleksja współgra z odpowiedzialnością za zadania. Rozpoznanie relacyjnego charakteru coachingu

byłoby jednak niepełne bez analizy władzy, która w strukturach organizacyjnych określa dostęp do zasobów, możliwość definiowania problemów, legitymizowania oczekiwań i oceniania rezultatów. Władza nie występuje wyłącznie w postaci formalnego zwierzchnictwa czy jawnego wydawania poleceń.

Może ona przyjmować formę kontroli nad informacją, wyznaczania dopuszczalnego języka debaty, ustalania kryteriów profesjonalizmu oraz kształtowania przekonań o tym, jakie zachowania są właściwe. Dlatego nawet relacja deklarowana jako partnerska nie musi być rzeczywiście symetryczna pod względem możliwości wpływania na jej przebieg i konsekwencje. Pomocne okazuje się tutaj klasyczne rozróżnienie źródeł władzy społecznej Johna Frencha i Bertrama Ravena, obejmujące między innymi władzę nagradzania, przymusu, uprawnionego autorytetu, identyfikacji oraz kompetencji eksperckich.

Władza i systemowe uwarunkowania relacji coachingowej

W coachingu szczególną rolę odgrywa władza ekspercka, gdyż klient może przypisywać profesjonaliście zdolność trafniejszego rozumienia jego doświadczeń, motywacji i możliwości. Taki autorytet z jednej strony wspiera zaufanie i gotowość do testowania nowych strategii, z drugiej zaś może ograniczać samodzielność klienta, jeśli interpretacje coacha są przyjmowane bezkrytycznie. W ujęciu Michela Foucaulta władza jest nierozerwalnie związana z wytwarzaniem wiedzy, norm oraz praktyk definiowania podmiotowości.

Perspektywa ta pozwala przeanalizować język współczesnego rozwoju osobistego, w którym cechy takie jak produktywność, elastyczność, odporność czy samodyscyplina zyskały status społecznie pożądanych norm. Nie chodzi o to, że rozwijanie tych kompetencji byłoby nieetyczne. Problem pojawia się wtedy, gdy wymogi ekonomiczne są przedstawiane jako obiektywne kryteria osobistej wartości, a wszelkie odstępstwa od nich interpretuje się jako indywidualne deficyty wymagające korekty. Autor książki wskazuje, że współczesna psychologia coachingu powinna zatem zachowywać krytyczną świadomość własnej funkcji normalizacyjnej. Interwencje rozwojowe mogą bowiem zwiększać autonomię klienta, ale mogą też wytwarzać subtelne formy samokontroli, w których człowiek dobrowolnie podporządkowuje się wymaganiom zewnętrznego systemu. Jest to szczególnie widoczne w organizacjach finansujących coaching głównie po to, by usunąć niepożądane zachowania, nie badając, czy ich źródłem są braki kompetencyjne, konflikt wartości, czy może uzasadniona reakcja na niesprawiedliwe warunki pracy.

Zagadnienie to wymaga odwołania do koncepcji przemocy symbolicznej Pierre'a Bourdieu. W jego ujęciu dominacja utrwala się poprzez uznane społecznie klasyfikacje i sposoby postrzegania rzeczywistości, które przedstawiają istniejące hierarchie jako naturalne. Coaching może nieświadomie uczestniczyć w tym procesie, jeśli określone style wypowiedzi, wzorce zachowań czy dyspozycje kulturowe traktuje jako uniwersalne oznaki profesjonalizmu. W rzeczywistości cechy te często wynikają z habitusu konkretnych środowisk oraz dostępu do kapitału kulturowego i społecznego, co prowadzi do problemu różnic klasowych.

Osoby wychowane w stabilności ekonomicznej, z łatwym dostępem do edukacji i doświadczeniem w instytucjach profesjonalnych, dysponują zasobami ułatwiającymi przyswojenie języka rozwoju osobistego. Inni uczestnicy mogą posiadać równie wartościowe kompetencje praktyczne, lecz ich sposób komunikacji nie zawsze odpowiada dominującym wzorcom korporacyjnym. Jeśli coaching nie rozpoznaje tych różnic, może niezamierzenie utrwalać nierówności, przypisując większy potencjał osobom lepiej dopasowanym do określonego wzorca kulturowego.

Analiza ta prowadzi do konieczności zbadania relacji trójstronnej w coachingu organizacyjnym, w której uczestniczą: klient, profesjonalista oraz organizacja finansująca usługę. Każdy z tych podmiotów ma odmienne interesy i kryteria sukcesu. Pracodawca może oczekiwać wzrostu wydajności, klient większej autonomii i dobrostanu, natomiast coach odpowiada za rzetelne prowadzenie procesu w granicach kontraktu i etyki zawodowej.

Właśnie dlatego kontraktowanie nie powinno być redukowane do formalnego ustalenia liczby sesji czy płatności. Jest to proces ustalania normatywnej architektury relacji, obejmującej zakres poufności, prawo do informacji, sposób definiowania celów oraz granice odpowiedzialności stron. Kluczowe jest jasne określenie, jakie informacje mogą trafiać do organizacji i na jakiej podstawie. Bez tego rozróżnienia klient może ufać poufności relacji, podczas gdy sponsor oczekuje raportu o jego postawach i przebiegu refleksji.

Wymiar ten wykracza poza etykę zawodową – dotyczy ochrony prywatności, autonomii informacyjnej i dopuszczalności przetwarzania danych osobowych, zwłaszcza w obszarach wrażliwych, jak zdrowie czy życie rodzinne. W polskich realiach profesjonalizacja coachingu organizacyjnego musi zatem uwzględniać normy ochrony danych, prawo pracy oraz granice uprawnień pracodawcy do pozyskiwania informacji o pracowniku.

Formalna zgoda uczestnika nie zawsze gwarantuje rzeczywistą dobrowolność decyzji, szczególnie w obliczu zależności służbowej. W tym ujęciu niezależność coacha nie oznacza braku zobowiązań wobec sponsora, lecz konieczność przejrzystego zarządzania konfliktami interesów i dbałość o to, by relacja profesjonalna nie naruszała uzasadnionych oczekiwań klienta. Coach nie może

gwarantować organizacji dowolnego rezultatu, jeśli jego osiągnięcie wymagałoby manipulacyjnego oddziaływania na osobę korzystającą z usługi. Nie powinien również kreować się na całkowicie niezależnego od interesów sponsora, jeżeli kontrakt przewiduje konkretne formy raportowania lub ewaluacji.

Nieświadome mechanizmy kształtujące dynamikę relacyjną

Warto przyjrzeć się perspektywie psychodynamicznej, która pozwala analizować procesy emocjonalne i relacyjne pozostające poza bezpośrednią świadomością uczestników organizacji. W tradycji rozwijanej między innymi przez Wilfreda Biona i badaczy Tavistock Institute przedmiotem analizy stają się nie tylko jawne cele zespołu, lecz również nieświadome mechanizmy obronne, projekcje, konflikty zależności oraz wzorce reagowania na niepewność. Koncepcje te mają odmienny status metodologiczny niż eksperymentalne modele psychologii poznawczej; ich zastosowanie wymaga zatem ostrożności w formułowaniu twierdzeń przyczynowych i unikania interpretacji, których nie można poddać krytycznej weryfikacji. W książce Experiences in Groups Bion rozwijał rozróżnienie między grupą zadaniową, zorientowaną na wykonywanie rzeczywistej pracy, a funkcjonowaniem opisywanym poprzez podstawowe założenia emocjonalne.

Wśród tych ostatnich wyróżniał m.in. zależność od przywódcy, reakcje walki lub ucieczki oraz oczekiwanie, że rozwiązanie problemów pojawi się dzięki określonej relacji lub przyszłemu wydarzeniu. Ujęcie to pomaga interpretować sytuacje, w których zespół formalnie realizuje projekt, lecz znaczna część jego aktywności zostaje podporządkowana regulowaniu zbiorowego lęku, poszukiwaniu osoby odpowiedzialnej za trudności albo idealizowaniu przywództwa. W coachingu organizacyjnym przydatność tego modelu polega przede wszystkim na uwrażliwieniu profesjonalisty na możliwość istnienia rozbieżności między deklarowanym celem a rzeczywistą dynamiką relacyjną. Zespół może domagać się bardziej zdecydowanego lidera, podczas gdy jego funkcjonowanie opiera się na utrwalonym wzorcu przekazywania odpowiedzialności jednej osobie. Menedżer może deklarować gotowość do delegowania zadań, lecz w tym samym czasie reagować silnym niepokojem na przejawy samodzielności współpracowników. Pracownicy mogą oczekiwać autonomii, a równocześnie unikać podejmowania decyzji w sytuacjach obarczonych ryzykiem niepowodzenia.

Takie sprzeczności nie muszą świadczyć o świadomej nieszczerości; mogą wynikać z utrwalonych sposobów regulowania niepewności i organizowania wzajemnych oczekiwań. Psychodynamiczne interpretacje powinny jednak pozostawać hipotezami, a nie narzędziem arbitralnego przypisywania

uczestnikom ukrytych intencji. Profesjonalista nie może uznawać każdego sprzeciwu wobec proponowanej zmiany za przejaw mechanizmu obronnego ani interpretować każdego konfliktu jako dowodu nieświadomej rywalizacji. Opór może bowiem wynikać z trafnej oceny sytuacji, uzasadnionej ochrony interesów, odmiennych wartości albo rzeczywistych wad proponowanego rozwiązania.

Sprawczość usytuowana jako wypadkowa jednostki i systemu

Odpowiedzialne, naukowe wykorzystanie perspektywy psychodynamicznej wymaga konfrontowania interpretacji z alternatywnymi wyjaśnieniami poznawczymi, organizacyjnymi i społecznymi. Kluczowym instrumentem refleksji nad tymi procesami pozostaje superwizja, zwłaszcza gdy obejmuje analizę reakcji emocjonalnych coacha, jakości relacji z klientem oraz wpływu szerszego systemu organizacyjnego. Model Siedmiu Oczu Petera Hawkinsa i Robina Shoheta pozwala uporządkować refleksję nad osobą klienta, interwencjami profesjonalisty, relacją coachingową, doświadczeniem coacha, relacją superwizyjną, reakcjami superwizora oraz kontekstem systemowym. Znaczenie tego modelu nie polega na dostarczaniu gotowej diagnozy, lecz na przeciwdziałaniu redukowaniu złożonego problemu do jednej perspektywy interpretacyjnej.

Model ten pozwala również dostrzec sytuacje, w których sposób funkcjonowania organizacji odtwarza się najpierw w relacji między klientem a coachem, a następnie w procesie superwizyjnym. W tym miejscu szczególnie istotna okazuje się refleksyjna odpowiedzialność samego profesjonalisty. Coach może bowiem nieświadomie identyfikować się z oczekiwaniami sponsora, odczuwać presję wykazania skuteczności lub unikać tematów, których podjęcie mogłoby zagrozić dalszej współpracy z organizacją. Może również nadmiernie angażować się w rozwiązywanie problemów klienta, tracąc z pola widzenia granice własnej roli i potrzebę wspierania jego autonomii. Regularna superwizja oraz krytyczna autoewaluacja pomagają rozpoznawać takie mechanizmy, choć same nie gwarantują całkowitego wyeliminowania błędów czy konfliktów interesów.

Zestawienie teorii przywiązania, psychologii tożsamości społecznej, badań nad konformizmem, bezpieczeństwem psychologicznym oraz dynamiką władzy prowadzi do konieczności ponownego zdefiniowania pojęcia sprawczości. W perspektywie wyłącznie indywidualnej oznacza ona zdolność formułowania celów i podejmowania działań prowadzących do ich realizacji. Ujęcie relacyjne wymaga jednak uwzględnienia struktury możliwości, społecznego uznania, dystrybucji zasobów oraz instytucjonalnych warunków, które mogą wzmacniać lub ograniczać skuteczność

jednostkowych zamierzeń. Człowiek pozostaje podmiotem działania, ale nie jest jedynym autorem jego warunków i konsekwencji. Warto odnieść tę problematykę do teorii strukturacji Anthony'ego Giddensa, zgodnie z którą struktury społeczne stanowią medium i rezultat powtarzalnych praktyk. Jednostki korzystają z istniejących reguł i zasobów, a poprzez własne działania przyczyniają się do ich reprodukowania lub przekształcania.

Taka perspektywa pozwala wyjść poza dychotomię, w której człowiek jest przedstawiany albo jako całkowicie wolny twórca własnego losu, albo jako bierny produkt determinujących go instytucji. Sprawczość ma charakter usytuowany, ponieważ rozwija się wewnątrz społecznie ukształtowanych możliwości, ale może również uczestniczyć w ich zmianie. Dla coachingu oznacza to konieczność rozróżnienia między wspieraniem adaptacji do istniejących struktur a rozwijaniem kompetencji ich krytycznej oceny i współkształtowania. Pracownik może potrzebować pomocy w organizacji własnej pracy, lecz może również potrzebować umiejętności negocjowania obowiązków, korzystania z prawnych mechanizmów ochrony lub uczestniczenia w zbiorowych formach reprezentacji interesów. Menedżer może rozwijać kompetencje komunikacyjne, a zarazem uczyć się rozpoznawania wadliwych reguł organizacyjnych i podejmowania działań naprawczych.

Sprawczość jednostki jest uwarunkowana kontekstem instytucjonalnym i społecznym

Przedsiębiorca może pracować nad samoregulacją, jednak jego możliwości rozwoju zależą również od otoczenia prawnego, infrastruktury, dostępu do kapitału i stabilności instytucjonalnej. W polskich realiach społecznych szczególnego znaczenia nabiera właśnie połączenie indywidualnej sprawczości i instytucjonalnego zakorzenienia. Transformacja gospodarcza, przemiany rynku pracy, zróżnicowanie regionalne oraz rozwój nowych form zatrudnienia stworzyły warunki, w których osobista przedsiębiorczość współistnieje z nierównomiernym dostępem do zasobów i znacznymi różnicami w bezpieczeństwie ekonomicznym. Profesjonalny coaching powinien uwzględniać te uwarunkowania; nie można zakładać, że metody opracowane dla wysokokwalifikowanych pracowników korporacji są możliwe do przeniesienia bez modyfikacji na osoby samozatrudnione, pracowników platformowych, migrantów zarobkowych czy uczestników lokalnych rynków pracy.

Nie chodzi tutaj o tworzenie odrębnej psychologii motywacji dla poszczególnych grup społecznych, lecz o kontekstualizację uniwersalniejszych mechanizmów psychologicznych. Autonomia pozostaje istotną potrzebą człowieka niezależnie od jego pozycji zawodowej, choć możliwości jej urzeczywistniania różnią się w zależności od poziomu zależności ekonomicznej i instytucjonalnej.

Poczucie kompetencji można rozwijać w różnych środowiskach, lecz jego społeczne konsekwencje zależą od tego, czy otoczenie faktycznie umożliwia wykorzystanie nabytych umiejętności. Relacyjność bywa zasobem wspierającym dobrostan, ale może prowadzić do podporządkowania się oczekiwaniom grupowym, jeśli przynależność wymaga rezygnacji z indywidualnej autonomii. Wymiar aksjologiczny tej problematyki pogłębia koncepcja uznania Axela Honnetha, według której rozwój pozytywnego stosunku do siebie jest powiązany z doświadczeniami miłości, respektowania praw oraz społecznego doceniania. Podmiotowość nie powstaje zatem wyłącznie wskutek indywidualnego wysiłku poznawczego, lecz rozwija się poprzez uczestnictwo w relacjach, w których osoba doświadcza potwierdzenia swojej wartości i uprawnień. Brak uznania wpływa na sposób konstruowania tożsamości, poczucie własnej skuteczności oraz gotowość do uczestnictwa społecznego, co stanowi argument przeciwko traktowaniu problemów samooceny jako wyłącznie prywatnych trudności psychologicznych.

Autonomia nie może jednak zostać utożsamiona z całkowitą zależnością od zewnętrznego uznania. Dojrzałość podmiotowa wymaga zdolności krytycznej oceny norm i oczekiwań, nawet wtedy, gdy ich zakwestionowanie wiąże się z ryzykiem konfliktu. Właśnie dlatego relacyjny model coachingu powinien wspierać zarówno budowanie więzi, jak i umiejętność ustanawiania granic. Wspólnota nie jest automatycznie przeciwieństwem wolności, podobnie jak niezależność nie stanowi wystarczającego dowodu autonomii. Kluczowa pozostaje jakość relacji, w których człowiek może uczestniczyć bez konieczności rezygnowania z własnej godności, refleksyjności i prawa do odmiennego stanowiska.

Wielopoziomowa ocena skuteczności coachingu i biologiczne granice sprawczości

Skuteczność coachingu powinna być zatem oceniana wielopoziomowo. Poza zmianami w kompetencjach i zachowaniu jednostki, kluczowe znaczenie mają jakość relacji, trwałość rezultatów, sposób wykorzystania nabytych umiejętności oraz ewentualne konsekwencje dla otoczenia społecznego. Zwiększenie asertywności klienta jest korzystne tylko wtedy, gdy pozwala mu to na bardziej świadome i odpowiedzialne uczestnictwo w relacjach; sam wzrost zdolności wywierania wpływu nie ma jednoznacznej wartości moralnej, gdyż może służyć zarówno współpracy, jak i dominacji.

Relacyjna koncepcja coachingu poszerza rozumienie profesjonalnej odpowiedzialności. Autor wskazuje, że coach nie odpowiada za wszystkie społeczne skutki decyzji klienta, lecz musi potrafić rozpoznawać przewidywalne zagrożenia, konflikty interesów oraz ograniczenia własnej interwencji.

Powinien również akceptować fakt, że rozwój osoby może prowadzić do zakwestionowania celów organizacji finansującej proces, jeśli są one sprzeczne z uzasadnionymi wartościami lub interesami klienta. W takich przypadkach etyczna jakość praktyki nie może być mierzona wyłącznie stopniem zadowolenia sponsora. Coaching rozumiany w ten sposób przekracza granice wąsko ujmowanej psychotechniki efektywności, traktując człowieka jako uczestnika relacji moralnych, ekonomicznych i instytucjonalnych. Nie oznacza to jednak utraty naukowej tożsamości ani zastąpienia badań empirycznych deklaracjami światopoglądowymi.

Wymaga to przeciwnie bardziej rygorystycznego rozróżniania poziomów analizy, oddzielania mechanizmów jednostkowych od grupowych oraz świadomego uwzględniania różnych kryteriów oceny skuteczności i społecznej zasadności interwencji. W dalszej argumentacji autor skupia się na problemie dobrostanu, rezyliencji i cielesnych uwarunkowań ludzkiego funkcjonowania, rozpatrywanych na przecięciu psychologii zdrowia, neuronauki, medycyny behawioralnej i nauk społecznych. Analiza ta pozwala odróżnić rzeczywistą zdolność do regeneracji i adaptacji od społecznie narzucanego obowiązku nieustannej odporności, a także wyznaczyć granice, w których wspieranie rozwoju pozostaje profesjonalnie uzasadnione, zanim zaczyna wkraczać w obszar interwencji klinicznych.

Przejście od relacyjnych i systemowych uwarunkowań rozwoju do problematyki dobrostanu, odporności psychicznej oraz cielesności człowieka wymaga rozszerzenia aparatu wyjaśniającego o ustalenia psychologii zdrowia, psychofizjologii, neuronauki i nauk medycznych. Rozwój osobisty nie zachodzi bowiem w oderwaniu od biologicznych warunków funkcjonowania organizmu, podobnie jak efektywność poznawcza nie jest niezależna od snu, odżywiania, aktywności fizycznej, stresu czy środowiska materialnego. Człowiek realizujący cele zawodowe i życiowe nie jest wyłącznie podmiotem formułującym intencje, lecz także organizmem podlegającym procesom homeostatycznym, adaptacyjnym i regulacyjnym, których możliwości są ograniczone i zmienne w czasie. Rozpoznanie tych zależności ma kluczowe znaczenie dla psychologii coachingu, gdyż współczesna kultura rozwoju osobistego często operuje językiem nieograniczonej plastyczności, permanentnego doskonalenia i możliwości przezwyciężania trudności poprzez odpowiednią organizację przekonań. Przyjęcie takiego modelu prowadziłoby do pomijania biologicznych i społecznych granic indywidualnej sprawczości.

Zdolność człowieka do koncentracji, podejmowania decyzji, regulowania emocji i realizacji wymagających zadań zależy od kondycji psychofizycznej, a jej długotrwałe przeciążanie prowadzi do pogorszenia funkcjonowania, niezależnie od poziomu motywacji czy subiektywnego zaangażowania.

Wielowymiarowy dobrostan jako miara rozwoju

Wiedza biologiczna nie ogranicza humanistycznego rozumienia rozwoju, lecz chroni je przed utożsamieniem autonomii z nieograniczoną możliwością eksploatowania własnych zasobów. Kluczowego znaczenia nabiera tu odróżnienie dobrostanu od chwilowego zadowolenia, odporności od niewrażliwości na cierpienie oraz adaptacji od bezwarunkowego przystosowania do istniejących warunków. Rozróżnienia te wyznaczają nie tylko problematykę psychologiczną, ale i zasadnicze napięcia aksjologiczne.

Społeczeństwo może wysoko oceniać człowieka zdolnego do długotrwałej pracy pod presją, nie dostrzegając biologicznych kosztów takiego funkcjonowania. Organizacja bywa skłonna uznawać niski poziom zgłaszanych problemów za dowód skutecznego zarządzania, choć w rzeczywistości przyczyną może być lęk przed ujawnianiem trudności. Z kolei jednostka często deklaruje satysfakcję z osiągnięć, nie rozpoznając jeszcze długookresowych konsekwencji przewlekłego przeciążenia.

Z tych powodów odpowiedzialna psychologia coachingu nie powinna przyjmować żadnego pojedynczego wskaźnika jako wystarczającej miary rozwoju człowieka. Ocena musi obejmować funkcjonowanie poznawcze, emocjonalne, cielesne i społeczne, z pełną świadomością, że poszczególne wymiary nie zawsze pozostają ze sobą w zgodzie. Krótkookresowy wzrost produktywności może współistnieć ze spadkiem dobrostanu, poprawa samopoczucia nie musi oznaczać ustąpienia rzeczywistego zagrożenia, a wysoka odporność na stres nie gwarantuje trafności podejmowanych decyzji. Nauka o wspieraniu rozwoju musi zatem operować modelem wielowymiarowym, w którym sukces interwencji ocenia się nie tylko przez rezultaty bezpośrednie, lecz także przez ich trwałość, koszty i konsekwencje uboczne.

Pojęcie dobrostanu należy do kategorii, których pozorna intuicyjna oczywistość skrywa znaczną złożoność filozoficzną i metodologiczną. W najogólniejszym znaczeniu odnosi się ono do korzystnej jakości ludzkiego życia, jednak różne tradycje intelektualne proponują odmienne kryteria jej rozpoznawania. Ujęcia hedonistyczne akcentują przyjemność, zadowolenie i przewagę doświadczeń pozytywnych nad negatywnymi; podejścia eudajmoniczne koncentrują się natomiast na sensowności działania, realizacji wartości, rozwijaniu zdolności i uczestniczeniu w życiu uznawanym za wartościowe. Różnica ta nie sprowadza się do prostego przeciwstawienia przyjemności obowiązkowi, lecz dotyczy fundamentalnej kwestii: czy dobre życie należy definiować przez subiektywnie doświadczaną jakość, czy również przez określone właściwości sposobu funkcjonowania człowieka. Historyczne źródła tradycji eudajmonicznej odnaleźć można w filozofii

Arystotelesa, dla którego eudaimonia oznaczała spełnione życie związane z rozumną aktywnością i urzeczywistnianiem cnót.

Nie jest to pojęcie tożsame ze współczesnym psychologicznym dobrostanem, choć stanowi ważną inspirację dla jego normatywnego rozumienia. U Arystotelesa zasadnicze znaczenie miało pytanie o sposób życia właściwy istocie ludzkiej, a nie wyłącznie o częstotliwość doświadczania przyjemnych stanów emocjonalnych. Współczesna psychologia, dążąc do empirycznego badania dobrostanu, musi przekładać ogólne koncepcje filozoficzne na konstrukty możliwe do operacjonalizacji, pamiętając, że pomiar określonych cech życia nie rozstrzyga automatycznie o ich wartości moralnej. W badaniach Eda Dienera nad dobrostanem subiektywnym szczególne miejsce zajmują ocena satysfakcji z życia oraz doświadczenia afektywne. Model ten pozwala rozróżnić poznawczą ocenę własnej sytuacji od emocjonalnej jakości codziennego funkcjonowania. Osoba może uznawać swoje życie za sensowne i zgodne z długofalowymi celami mimo okresowych trudności, tak jak może doświadczać wielu przyjemnych chwil bez poczucia głębszego spełnienia. Dla coachingu oznacza to konieczność ostrożności w traktowaniu deklarowanego poziomu szczęścia jako jedynego kryterium skuteczności interwencji. Poprawa nastroju bezpośrednio po sesji bywa rezultatem korzystnym, lecz nie przesądza o trwałej zmianie funkcjonowania.

Alternatywę rozwija model dobrostanu psychologicznego Carol Ryff, obejmujący samoakceptację, pozytywne relacje z innymi, autonomię, panowanie nad środowiskiem, celowość życia oraz rozwój osobisty. Jego wartość polega na poszerzeniu analizy poza subiektywną przyjemność i uwzględnieniu bardziej złożonych wymiarów funkcjonowania. Model ten nie jest jednak wolny od problemów psychometrycznych; badacze dyskutują m.in. nad strukturą czynnikową stosowanych skal i stopniem rozróżnialności poszczególnych wymiarów. W praktyce profesjonalnej należy go zatem traktować jako użyteczną ramę konceptualną, a nie kompletny i niekwestionowany opis wszystkich składników dobrego życia.

Martin Seligman, rozwijając psychologię pozytywną, zaproponował model PERMA, obejmujący pozytywne emocje, zaangażowanie, relacje, poczucie sensu oraz osiągnięcia. Propozycja ta zwraca uwagę na wielowymiarowy charakter dobrostanu i pozwala integrować elementy afektywne, motywacyjne i społeczne. Popularność tego modelu w środowiskach rozwojowych nie powinna jednak prowadzić do utożsamienia struktury teoretycznej z empirycznie rozstrzygniętą listą warunków spełnionego życia. Poszczególne wymiary mogą częściowo na siebie nachodzić, ich znaczenie różni się w zależności od osoby i kultury, a relacje przyczynowe między nimi są bardziej złożone, niż sugerowałby prosty schemat interwencyjny. Jeszcze szerszą perspektywę oferuje teoria salutogenezy Aarona Antonovsky'ego, która przesuwa uwagę z poszukiwania przyczyn choroby na rozpoznawanie zasobów wspierających zdrowie i radzenie sobie z obciążeniami.

Dobrostan jako wypadkowa zasobów i uwarunkowań systemowych

Kluczową rolę odgrywa tu poczucie koherencji, obejmujące zrozumiałość, zaradność i sensowność doświadczenia. Zrozumiałość to zdolność interpretowania napływających bodźców jako względnie uporządkowanych; zaradność to przekonanie o dostępności zasobów niezbędnych do sprostania wymaganiom, a sensowność – przeżywanie wyzwań jako wartych zaangażowania. Koncepcja ta jest szczególnie użyteczna w coachingu, gdyż łączy procesy poznawcze, motywacyjne i społeczne bez redukowania zdrowia do braku rozpoznanej choroby. Należy jednak pamiętać, że poczucie koherencji nie może służyć obarczaniu jednostki pełną odpowiedzialnością za konsekwencje trudnego środowiska. Człowiek może doskonale rozumieć swoją sytuację, a mimo to funkcjonować w warunkach obiektywnego zagrożenia zdrowia, niestabilności ekonomicznej czy ograniczonego dostępu do opieki medycznej. Psychologiczne zasoby radzenia sobie mogą łagodzić skutki takich okoliczności, lecz nie eliminują ich materialnego podłoża.

Podejście salutogenetyczne powinno zatem współbrzmieć z analizą społecznych determinant zdrowia, takich jak dochody, edukacja, warunki pracy, środowisko mieszkaniowe, dostęp do usług publicznych czy jakość więzi społecznych. W tym punkcie dobrostan przestaje być domeną wyłącznie psychologii indywidualnej, a staje się przedmiotem ekonomii dobrobytu, socjologii nierówności i filozofii sprawiedliwości. Amartya Sen wskazywał na błędy w ocenianiu jakości życia jedynie przez pryzmat dochodu lub subiektywnego zadowolenia; argumentował, że ludzie potrafią dostosować aspiracje do długotrwale niekorzystnych warunków. Zjawisko preferencji adaptacyjnych komplikuje interpretację deklarowanej satysfakcji – osoba pozbawiona realnych alternatyw może oceniać swoją sytuację pozytywnie, mimo braku możliwości działania dostępnych innym członkom społeczeństwa. Dla coachingu oznacza to, że wzrost akceptacji aktualnych warunków nie zawsze idzie w parze z poszerzeniem rzeczywistej autonomii. Zagadnienie to ma istotną doniosłość normatywną.

Jeśli profesjonalny proces rozwojowy prowadzi człowieka jedynie do lepszego znoszenia niesprawiedliwego traktowania, może przynieść krótkotrwałą ulgę psychologiczną, lecz osłabić gotowość do zmiany niekorzystnych warunków. Nie oznacza to, że akceptacja trudnej sytuacji jest moralnie naganna – w wielu okolicznościach stanowi ona racjonalną strategię ochrony zdrowia i zasobów. Problem pojawia się wtedy, gdy profesjonalista przedstawia przystosowanie jako jedyną właściwą odpowiedź, pomijając możliwość negocjacji, zmiany otoczenia, korzystania z ochrony prawnej czy działania zbiorowego. W takim ujęciu dobrostan staje się kategorią relacyjną i

instytucjonalną: choć człowiek doświadcza go indywidualnie, warunki jego osiągnięcia są współtworzone przez społeczeństwo.

Profesjonalny coaching może wspierać kształtowanie korzystnych nawyków, rozwój kompetencji emocjonalnych i budowanie sensownych celów, ale nie powinien być przedstawiany jako substytutu odpowiedzialnej polityki społecznej, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa pracy czy sprawiedliwych zasad funkcjonowania instytucji.

Rezyliencja jako proces adaptacyjny i ekologia zasobów

Rezyliencja jako proces adaptacji. Od odporności indywidualnej do ekologii zasobów

Pojęcie rezyliencji (resilience) jest jedną z najintensywniej eksploatowanych kategorii współczesnej psychologii stosowanej oraz nauk o organizacji i zarządzaniu. Jej popularność wynika z przemian na rynku pracy, wzrostu niepewności gospodarczej, przyspieszenia zmian technologicznych oraz rosnącego zainteresowania zdolnością człowieka do funkcjonowania w warunkach wysokiego obciążenia.

W języku potocznym rezyliencję przedstawia się często jako odporność na przeciwności, umiejętność szybkiego powrotu do równowagi lub zachowania efektywności niezależnie od okoliczności. Choć takie interpretacje są użyteczne komunikacyjnie, z naukowego punktu widzenia pozostają niewystarczające, gdyż pomijają zróżnicowanie trajektorii adaptacyjnych, zasoby środowiskowe i różnorodność reakcji na stres. W historii badań nad rezyliencją kluczowe były długookresowe obserwacje dzieci funkcjonujących w warunkach zwiększonego ryzyka psychospołecznego. Prace Emmy Werner i Ruth Smith, m.in. badanie kohorty z wyspy Kauai, pozwoliły przeanalizować czynniki sprzyjające korzystnemu rozwojowi mimo poważnych przeciwności. Badania te uwypukliły znaczenie relacji wspierających, indywidualnych kompetencji oraz środowiskowych zasobów ochronnych, kwestionując uproszczony determinizm, według którego wczesne czynniki ryzyka jednoznacznie przesądzają o późniejszym losie człowieka. Ann Masten rozwinęła to rozumienie, definiując rezyliencję jako rezultat działania zwyczajnych systemów adaptacyjnych – takich jak więzi z opiekunami, kompetencje samoregulacyjne czy dostęp do wsparcia społecznego.

Koncepcja określana przez nią mianem ordinary magic podkreśla, że korzystna adaptacja nie musi wynikać z nadzwyczajnych właściwości jednostki; często jest ona rezultatem prawidłowego funkcjonowania podstawowych mechanizmów rozwojowych i społecznych. Perspektywa ta ma zasadnicze znaczenie dla coachingu, ponieważ przesuwa punkt ciężkości z poszukiwania

wyjątkowych cech psychicznych na identyfikowanie procesów, które można wspierać poprzez poprawę warunków uczenia się, organizację środowiska i wzmacnianie relacji.

George Bonanno, badając reakcje na stratę i traumatyczne doświadczenia, zwrócił uwagę na zróżnicowanie trajektorii psychologicznego funkcjonowania. Ludzie nie reagują na trudne wydarzenia w identyczny sposób, a względna stabilność może być jedną z wielu możliwych odpowiedzi adaptacyjnych. Należy tu jednak odróżnić rezyliencję od powrotu do równowagi po wcześniejszym pogorszeniu stanu psychicznego – są to dwa odmienne procesy. Równie ważne jest unikanie moralnego wartościowania tych reakcji: osoba doświadczająca długotrwałych trudności nie staje się przez to mniej dojrzała, podobnie jak brak widocznych objawów przeciążenia nie dowodzi braku cierpienia. W tym kontekście kluczowe jest rozróżnienie między rezyliencją jako cechą, procesem i rezultatem. Podejścia cechowe skupiają się na trwałych dyspozycjach; podejścia procesualne analizują mechanizmy uruchamiane w konkretnych warunkach, natomiast ujęcia wynikowe oceniają funkcjonowanie po wystąpieniu obciążenia. Każda z tych perspektyw dostarcza innych danych, a ich niekontrolowane mieszanie prowadzi do błędów metodologicznych.

Rezyliencja jako dynamiczna relacja zasobów i wymagań

Stwierdzenie, że osoba jest odporna, może oznaczać posiadanie określonych zasobów psychologicznych, skuteczne zastosowanie strategii adaptacyjnych lub po prostu korzystny wynik funkcjonowania w konkretnej sytuacji. Z perspektywy profesjonalnego coachingu najbardziej użyteczne wydaje się rozumienie rezyliencji jako procesu dynamicznego, którego przebieg zależy od relacji między wymaganiami a zasobami jednostki i środowiska. Nie oznacza to odrzucenia znaczenia indywidualnych właściwości, lecz podporządkowanie ich szerszej analizie adaptacji. Człowiek może skutecznie radzić sobie z obciążeniem dzięki kompetencjom poznawczym, stabilnym relacjom społecznym, zasobom finansowym albo możliwości modyfikowania własnych obowiązków. Utrata któregokolwiek z tych elementów może istotnie zmienić jego funkcjonowanie, nawet jeśli pozostałe właściwości psychologiczne nie ulegną zasadniczej zmianie.

Ważne uzupełnienie dostarcza teoria zachowania zasobów (Conservation of Resources Theory) Stevana Hobfolla. Zakłada ona, że ludzie dążą do pozyskiwania, utrzymywania i ochrony zasobów uznawanych za wartościowe, a stres powstaje w sytuacjach zagrożenia ich utratą, rzeczywistej straty lub niewystarczającego rezultatu inwestowania zasobów. Szczególnie istotna jest asymetria między stratami a zyskami oraz możliwość powstawania spiral utraty zasobów. Osoba doświadczająca pogorszenia sytuacji finansowej może ograniczać aktywność regeneracyjną, zwiększać liczbę godzin

pracy i tracić dostęp do wsparcia, co prowadzi do dalszego osłabienia zdolności adaptacyjnych. Jednostkowa motywacja pozostaje wówczas tylko jednym z elementów znacznie szerszego procesu.

Teoria Hobfolla wyjaśnia również, dlaczego popularne strategie zwiększania odporności psychicznej bywają nieskuteczne w środowiskach charakteryzujących się chronicznym deficytem zasobów. Wymaganie od człowieka kolejnych inwestycji w samodoskonalenie może pogłębiać przeciążenie, jeśli nie towarzyszy mu realne zwiększenie dostępnego czasu, bezpieczeństwa ekonomicznego czy wsparcia społecznego. Pracownik obciążony nadmierną liczbą zadań może zostać skierowany na program rozwijania rezyliencji, lecz sama interwencja psychologiczna nie usuwa źródła problemu. W takiej sytuacji profesjonalna ocena powinna uwzględniać możliwość, że najbardziej korzystną zmianą nie będzie wzrost tolerancji na stres, lecz ograniczenie nieuzasadnionych wymagań.

W perspektywie organizacyjnej teorię zachowania zasobów należy zestawić z modelem wymagań i zasobów pracy (Job Demands-Resources Model) Arnolda Bakkera i Evangelii Demerouti. Model ten pozwala analizować funkcjonowanie zawodowe poprzez relację między wymaganiami, które mogą generować koszty psychofizjologiczne, a zasobami wspierającymi osiąganie celów, uczenie się i rozwój. Wymagania nie mają jednolitego charakteru – część z nich może być odczuwana jako wyzwania sprzyjające rozwojowi, podczas gdy inne stają się przeszkodami ograniczającymi skuteczne działanie. Istotne jest również to, że wysoki poziom zasobów nie zawsze neutralizuje wszystkie skutki nadmiernych obciążeń.

Dla coachingu wynikają stąd konkretne konsekwencje diagnostyczne.

Rezyliencja jako elastyczna adaptacja i zarządzanie obciążeniem allostatycznym

Przed rozpoczęciem pracy nad zwiększaniem wytrwałości należy rozpoznać, czy trudności klienta wynikają z niewystarczających umiejętności, konfliktu celów, nadmiernych wymagań, braku wpływu na organizację pracy czy niedostatecznego wsparcia. Interwencja może wówczas obejmować rozwijanie kompetencji, zmianę strategii działania, negocjowanie zakresu obowiązków lub budowanie zasobów społecznych.

W pewnych okolicznościach uzasadnione może być również odstąpienie od określonego celu, jeżeli jego realizacja prowadziłaby do nieproporcjonalnych kosztów zdrowotnych lub życiowych. Problem ten posiada szczególną doniosłość aksjologiczną, ponieważ współczesna kultura osiągnięć często traktuje wytrwałość jako dobro niezależne od charakteru podejmowanego działania. Tymczasem

zdolność do rezygnacji z celu może stanowić przejaw dojrzałej samoregulacji, o ile wynika z trafnego rozpoznania zmienionych warunków, ograniczonych zasobów albo konfliktu z ważniejszymi wartościami. W badaniach nad regulacją celów, między innymi w pracach Carstena Wroscha i Gregory'ego Millera, analizowano znaczenie zdolności do wycofywania zaangażowania z celów nieosiągalnych oraz ponownego angażowania się w inne, bardziej dostępne i wartościowe zamierzenia. Z tej perspektywy rezyliencja nie polega wyłącznie na kontynuowaniu wysiłku, lecz także na elastycznym rekonstruowaniu hierarchii celów.

Wobec tego kluczowa staje się różnica między odpornością a sztywnością psychologiczną. Człowiek może uporczywie kontynuować określone działanie mimo narastających kosztów, interpretując każdą przeszkodę jako sprawdzian charakteru. Takie zachowanie bywa społecznie nagradzane, lecz nie musi świadczyć o wysokiej zdolności adaptacyjnej. Rezyliencja rozumiana procesualnie wymaga raczej umiejętności rozpoznawania zmiany warunków i dostosowywania strategii bez utraty zasadniczej orientacji na wartości. Właśnie w tym obszarze coaching może korzystać z badań nad elastycznością psychologiczną, które zostaną szerzej rozwinięte przy analizie podejść akceptacji i zaangażowania.

Rozważania nad rezyliencją wymagają osadzenia w psychofizjologii stresu, ponieważ zdolność adaptacji pozostaje nierozerwalnie związana z mechanizmami regulującymi funkcjonowanie organizmu. Klasyczne prace Hansa Selyego przyczyniły się do rozwoju badań nad fizjologicznymi odpowiedziami na obciążenia, jednak współczesna nauka posługuje się znacznie bardziej złożonym obrazem stresu niż pierwotne modele ogólnego zespołu adaptacyjnego. Stres nie jest pojedynczą reakcją o zawsze jednakowym przebiegu; obejmuje on współdziałanie procesów neuronalnych, hormonalnych, immunologicznych, poznawczych i behawioralnych, których charakter zależy między innymi od rodzaju bodźca, przewidywalności sytuacji, możliwości sprawowania kontroli oraz wcześniejszych doświadczeń jednostki.

Ważna jest tutaj koncepcja allostazy, rozwijana między innymi przez Petera Sterlinga, Josepha Eyera i Bruce'a McEwena. W odróżnieniu od uproszczonego rozumienia homeostazy jako utrzymywania niezmiennych parametrów fizjologicznych, allostaza akcentuje zdolność organizmu do osiągania względnej stabilności poprzez dynamiczne dostosowywanie procesów regulacyjnych do przewidywanych i aktualnych wymagań. Organizm nie reaguje wyłącznie na już istniejące zakłócenia, lecz przygotowuje się także do sytuacji, których wystąpienia oczekuje. Mechanizmy takie jak aktywacja autonomicznego układu nerwowego oraz osi podwzgórze-przysadka-nadnercza mogą wspierać krótkotrwałą mobilizację, ale ich długotrwałe lub nieadekwatne pobudzanie może wiązać się z kosztami zdrowotnymi. McEwen rozwinął pojęcie obciążenia allostatycznego (allostatic

load), odnoszące się do skumulowanych następstw długotrwałego angażowania układów fizjologicznych uczestniczących w adaptacji.

Biologiczne koszty efektywności a granice technik regulacyjnych

Koncepcja ta wyjaśnia, dlaczego organizm potrafi przez pewien czas utrzymywać wysoką sprawność działania mimo narastających kosztów regulacyjnych. Efektywność zewnętrzna nie jest bowiem równoznaczna z brakiem obciążenia biologicznego. Jednostka może rzetelnie wykonywać obowiązki zawodowe, realizować cele i uzyskiwać pozytywne oceny, a w tym samym czasie doświadczać pogorszenia jakości snu, przewlekłego napięcia, trudności z regeneracją lub zmian w funkcjonowaniu układów fizjologicznych. Z perspektywy psychologii coachingu kluczowe jest zatem rozróżnienie między stresem jako odpowiedzią adaptacyjną a chronicznym przeciążeniem.

Krótkotrwała aktywacja wywołana wymagającym zadaniem nie musi być szkodliwa; może wręcz pomagać w mobilizacji zasobów uwagi i działania. Decydujące znaczenie mają jednak intensywność, czas trwania, przewidywalność obciążenia oraz możliwość regeneracji po jego zakończeniu. Nie należy zatem utożsamiać skutecznej regulacji stresu z dążeniem do permanentnego obniżania pobudzenia fizjologicznego. Celem jest raczej zdolność dostosowywania reakcji do sytuacji i powrót do właściwego zakresu funkcjonowania, gdy wymagania ustąpią. To właśnie tutaj ujawniają się granice popularnych koncepcji zarządzania stresem. Ćwiczenia oddechowe, praktyki uważności, aktywność fizyczna czy zmiany w organizacji dnia mogą wspierać dobrostan i pewne aspekty samoregulacji, lecz ich przydatność zawsze zależy od stanu zdrowia, rodzaju trudności oraz indywidualnych preferencji.

Żadna pojedyncza technika nie powinna być prezentowana jako uniwersalny sposób normalizowania funkcjonowania autonomicznego układu nerwowego. Równie nieuzasadnione jest wykorzystywanie uproszczonych interpretacji neuronauki, by zapewniać klientów, że konkretna metoda bezpośrednio przełącza mózg w jeden precyzyjnie zdefiniowany stan odpowiadający bezpieczeństwu, kreatywności lub wysokiej efektywności. Szczególnej ostrożności wymagają interpretacje teorii poliwagalnej Stephena Porgesa, popularnej we współczesnych praktykach rozwojowych i somatycznych. Choć stanowi ona wpływową propozycję konceptualną dotyczącą związku regulacji autonomicznej z zachowaniami społecznymi, niektóre jej założenia anatomiczne, ewolucyjne i fizjologiczne pozostają przedmiotem poważnej krytyki. W związku z tym nie należy przedstawiać jej szczegółowych twierdzeń jako niekwestionowanego konsensusu neuronauki. Można natomiast korzystać z szerzej potwierdzonej wiedzy o współzależności procesów

autonomicznych, emocji, oddychania i kontekstu społecznego, bez przypisywania konkretnym doświadczeniom psychologicznym jednoznacznych sygnatur neuronalnych. W praktyce profesjonalnej oznacza to potrzebę metodologicznej powściągliwości.

Coach nie powinien rozpoznawać zaburzeń regulacji autonomicznej na podstawie subiektywnej obserwacji zachowania ani traktować wskaźników fizjologicznych jako bezpośredniego odczytu wewnętrznych stanów psychicznych. Przyspieszone tętno, zmienność rytmu serca czy napięcie mięśniowe zależą od wielu czynników: aktywności fizycznej, stanu zdrowia, przyjmowanych substancji, cech indywidualnych oraz sytuacji pomiarowej. Wykorzystanie takich danych do diagnozy wymaga odpowiednich kompetencji, walidacji metod i pełnego uwzględnienia ich ograniczeń.

Rzeczywiste zasoby a pułapka subiektywnej odporności

Współczesna psychologia stresu wciąż opiera się w dużej mierze na teorii transakcyjnej Richarda Lazarusa i Susan Folkman. Według niej kluczowa jest ocena poznawcza relacji między wymaganiami sytuacji a zasobami, którymi dysponujemy. To, czy zinterpretujemy zdarzenie jako zagrożenie, stratę czy wyzwanie, determinuje naszą reakcję emocjonalną i wybór strategii radzenia sobie. Nie oznacza to jednak, że zmiana interpretacji wystarczy, by zmienić rzeczywiste konsekwencje zdarzeń. Trudności ekonomiczne, problemy zdrowotne czy niebezpieczne warunki pracy nie znikają tylko dlatego, że nauczyliśmy się mniej intensywnie na nie reagować.

Lazarus i Folkman rozróżnili radzenie sobie ukierunkowane na problem oraz radzenie sobie skoncentrowane na emocjach. Pierwsze podejście zakłada modyfikację samej sytuacji, drugie zaś skupia się na regulowaniu sposobu jej przeżywania i łagodzeniu następstw emocjonalnych.

Kategorii tych nie należy traktować jako wykluczających się stylów ani zakładać prymatu jednej nad drugą. Gdy sytuacja jest plastyczna, działania ukierunkowane na problem są szczególnie użyteczne. W warunkach ograniczonej kontroli istotniejsze stają się strategie pomagające tolerować niepewność i podtrzymywać codzienne funkcjonowanie. Ta zależność rzuca ważne światło na polski model coachingu.

W społeczeństwie o dużym zróżnicowaniu zasobów, form zatrudnienia czy bezpieczeństwa ekonomicznego nie można traktować wszystkich trudności jako jednorodnych wyzwań psychologicznych. Osoba z dużymi rezerwami finansowymi i stabilnym zatrudnieniem podejmuje decyzje w zupełnie innej przestrzeni ryzyka niż ktoś utrzymujący rodzinę z niestabilnych dochodów. Choć oboje mogą korzystać z podobnych mechanizmów samoregulacji, realne skutki ich wyborów

zależą od odmiennych warunków społecznych. Dlatego rozwijanie kompetencji radzenia sobie ze stresem musi uwzględniać nie tylko subiektywne poczucie kontroli, ale i rzeczywistą możliwość wpływania na sytuację. Utożsamienie odporności z gotowością do znoszenia każdego obciążenia oznaczałoby odwrócenie relacji między człowiekiem a instytucją: zamiast dostosowywać warunki pracy do biologicznych i psychologicznych potrzeb ludzi, oczekiwano by nieograniczonego dostosowania człowieka do wymagań organizacji. Taki model byłby sprzeczny z humanistycznym rozumieniem rozwoju oraz zasadą traktowania człowieka jako podmiotu posiadającego własną godność i uzasadnione interesy.

Biologiczne uwarunkowania sprawczości i regeneracji

Znaczenie cielesnych uwarunkowań rozwoju ujawnia się szczególnie wyraźnie w badaniach nad snem – podstawowym procesem biologicznym, który współuczestniczy w regulacji poznawczej, emocjonalnej, metabolicznej i immunologicznej. Współczesna neuronauka podkreśla jego rolę w konsolidacji pamięci, reorganizacji śladów doświadczenia oraz utrzymywaniu sprawności funkcji wykonawczych. Niedobór snu lub jego niska jakość rzutują na czujność, koncentrację, ocenę ryzyka i regulację emocjonalną, choć skala tych efektów zależy od rodzaju deprywacji, indywidualnych różnic oraz metod pomiaru. Badania te pozwalają podważyć popularne przekonanie, że efektywność rozwoju jest przede wszystkim funkcją czasu poświęconego na wykonywanie zadań. Czas pracy nie jest bowiem niezależną miarą produktywności; jego nadmierne wydłużanie może prowadzić do gorszych decyzji, wzrostu liczby błędów i osłabienia zdolności uczenia się. W wielu przypadkach to właśnie zwiększenie czasu regeneracji, a nie dalsza intensyfikacja aktywności, sprzyja lepszemu funkcjonowaniu.

Nie oznacza to jednak możliwości ustalenia jednej, uniwersalnej proporcji pracy do odpoczynku, gdyż potrzeby biologiczne i wymagania środowiskowe są zróżnicowane. Szczególnie istotne są tu ustalenia chronobiologii dotyczące rytmów okołodobowych i indywidualnych chronotypów. Funkcjonowanie organizmu podlega bowiem cyklicznym zmianom regulowanym m.in. przez układ okołodobowy, ekspozycję na światło, wzorce aktywności oraz czynniki społeczne.

Odmienne preferencje czasowe wpływają na okresy najwyższej sprawności poznawczej, jednak nie pozwalają one na mechaniczne przypisywanie ludzi do sztywnych kategorii. Kluczowe są także wiek, historia snu, obowiązki zawodowe oraz realna możliwość dostosowania harmonogramu. Dla coachingu fundamentalne jest rozpoznanie, że trudności z systematycznością nie zawsze wynikają z deficytu dyscypliny. Często wiążą się one z niedopasowaniem obowiązków do rytmu biologicznego, pracą zmianową, niewystarczającą regeneracją lub konfliktem ról zawodowych i rodzinnych.

Profesjonalne wspieranie organizacji działania powinno zatem uwzględniać rzeczywiste warunki życia klienta, a nie opierać się na arbitralnym wzorcu idealnego dnia, który zakłada jednolite potrzeby, stabilny harmonogram i nieograniczoną kontrolę nad czasem. Zagadnienie to warto rozpatrywać również w świetle ekonomii czasu i socjologii pracy.

Dostęp do regeneracji stanowi zasób nierównomiernie rozdzielony społecznie. Osoby sprawujące opiekę, łączące kilka etatów lub pracujące w niestabilnych systemach zmianowych mają często ograniczoną możliwość stosowania zaleceń dotyczących higieny snu czy regularnej aktywności fizycznej. Sama wiedza o korzystnych nawykach zdrowotnych nie usuwa barier utrudniających ich realizację. Analiza dobrostanu wymaga zatem wyraźnego odróżnienia kompetencji zdrowotnych od faktycznej dostępności warunków, które pozwalałyby z tych kompetencji korzystać.

Ucieleśnienie i wpływ środowiska na sprawczość

Kolejnym istotnym obszarem interdyscyplinarnym jest teoria poznania ucieleśnionego (embodied cognition). Jej różne odmiany podważają wyobrażenie o procesach poznawczych jako operacjach całkowicie niezależnych od organizacji ciała i działania w środowisku. Badacze tego nurtu wskazują na znaczenie percepcji, ruchu, interakcji sensomotorycznych oraz właściwości otoczenia w kształtowaniu reprezentacji poznawczych i rozwiązywaniu problemów.

Nie istnieje jedna, jednolita teoria ucieleśnienia; poszczególne podejścia różnią się zakresem twierdzeń dotyczących udziału ciała w poznaniu oraz sposobem interpretacji danych empirycznych. W tradycji fenomenologicznej Maurice Merleau-Ponty podkreślał, że ciało nie jest wyłącznie przedmiotem obserwacji, lecz przede wszystkim podstawowym sposobem uczestniczenia człowieka w świecie. Doświadczenie przestrzeni, działania i relacji społecznych pozostaje nierozerwalnie związane z cielesną perspektywą podmiotu. Ujęcie to nie stanowi teorii neuronaukowej, lecz dostarcza ważnego aparatu filozoficznego, który pozwala zakwestionować redukowanie ludzkiego doświadczenia do abstrakcyjnych operacji mentalnych.

W coachingu oznacza to możliwość uwzględnienia tego, jak klient doświadcza określonych sytuacji – nie tylko poprzez deklarowane przekonania, ale również przez napięcie, zmęczenie, sposób poruszania się czy subiektywne poczucie komfortu lub zagrożenia. Konieczne jest jednak wyraźne odróżnienie subiektywnego doświadczenia cielesnego od medycznej interpretacji jego przyczyn. Napięcie mięśniowe może współwystępować z obciążeniem emocjonalnym, lecz nie upoważnia to do rozpoznawania konkretnego konfliktu psychicznego.

Podobnie sposób oddychania czy postawa ciała nie są niezawodnymi wskaźnikami intencji, osobowości bądź prawdomówności. Szczególnie problematyczne byłoby przedstawianie cielesnych reakcji klienta jako dowodów ukrytych traum, wypartych wspomnień lub nieświadomych przekonań, których istnienia nie potwierdzają odpowiednie procedury diagnostyczne. Wartość podejść uwzględniających cielesność polega raczej na rozszerzaniu autorefleksji o doświadczenia, które mogą być pomijane w narracji skoncentrowanej wyłącznie na celach i osiągnięciach. Człowiek może dostrzec, że określone sytuacje zawodowe wiążą się z nasilonym napięciem, zmęczeniem lub trudnościami regeneracyjnymi, a następnie rozważyć ich możliwe przyczyny i konsekwencje. Taka obserwacja nie jest diagnozą, lecz może stanowić punkt wyjścia do zmiany organizacji pracy, poszukiwania wsparcia lub konsultacji ze specjalistą.

Rozpoznanie biologicznych podstaw ludzkiego funkcjonowania powinno zostać uzupełnione o wpływ środowiska fizycznego. Psychologia środowiskowa, badania nad zdrowiem publicznym i nauki o planowaniu przestrzennym wskazują na znaczenie warunków zamieszkania, hałasu, jakości powietrza, dostępu do zieleni oraz organizacji przestrzeni dla zdrowia i codziennego funkcjonowania. Zależności te nie mają jednak jednolitego charakteru przyczynowego. Część wyników pochodzi z badań obserwacyjnych, w których trudno oddzielić wpływ samego środowiska od statusu społeczno-ekonomicznego czy wcześniejszego stanu zdrowia.

Ważną propozycją teoretyczną pozostaje teoria regeneracji uwagi (Attention Restoration Theory) Stephena i Rachel Kaplanów. Zakłada ona możliwość wspierania odnowy zasobów uwagi kierowanej poprzez kontakt ze środowiskami, które angażują uwagę w sposób względnie niewymagający. Hipoteza ta inspirowała badania nad korzyściami kontaktu z przyrodą, jednak zakres i mechanizmy tych efektów pozostają przedmiotem empirycznej weryfikacji. Nie należy więc automatycznie przedstawiać przebywania w naturze jako metody wywołującej jednoznacznie określone zmiany neuronalne.

Dla coachingu przydatne mogą być formy pracy uwzględniające zmianę otoczenia, ruch i refleksję poza tradycyjną przestrzenią gabinetową. Rozmowa podczas spaceru czy ćwiczenia obserwacyjne w środowisku naturalnym mogą odpowiadać preferencjom części klientów i tworzyć odmienne warunki interakcji. Nie oznacza to jednak, że są one uniwersalnie skuteczniejsze od spotkań w pomieszczeniu; kluczowe pozostają dostępność przestrzeni, stan zdrowia, mobilność, bezpieczeństwo, prywatność oraz charakter omawianego problemu. Z perspektywy interdyscyplinarnej interesujący jest związek psychologii środowiskowej z koncepcją możliwości Amartyi Sena. Dostęp do przestrzeni sprzyjającej regeneracji nie jest rozdzielony społecznie w sposób równomierny. Warunki mieszkaniowe, infrastruktura i bezpieczeństwo publiczne wpływają na rzeczywiste możliwości podejmowania korzystnych zachowań. Rekomendacje dotyczące

dobrostanu nie mogą zatem być traktowane jako wyłącznie indywidualne instrukcje, gdyż ich skuteczność zależy częściowo od społecznej organizacji środowiska życia.

Etyczne granice kompetencji i odpowiedzialność relacyjna

Rozszerzenie psychologii coachingu o zagadnienia stresu, regulacji emocji, zdrowia i cielesności wymusza precyzyjne wyznaczenie granic profesjonalnych kompetencji. Coaching może wspierać proces uczenia się, organizację zachowań, refleksję nad celami czy rozwijanie umiejętności samoregulacyjnych, lecz nie staje się przez to równoważny psychoterapii, diagnostyce klinicznej ani leczeniu.

Podobieństwo niektórych technik nie przesądza o tożsamości celów, kwalifikacji zawodowych ani odpowiedzialności za przebieg interwencji. Różnica ta nie powinna być jednak sprowadzana do uproszczonego podziału, według którego coaching dotyczy wyłącznie osób zdrowych, a psychoterapia jedynie osób z rozpoznanymi zaburzeniami. Psychoterapia może służyć innym celom, a osoba uczestnicząca w coachingu może równocześnie korzystać z leczenia lub wsparcia psychologicznego.

Kluczowe pozostają kompetencje specjalisty, charakter problemu, uzgodniony cel, stosowane metody i zakres odpowiedzialności. Problemy obejmujące istotne objawy kliniczne, zagrożenie bezpieczeństwa lub konieczność diagnostyki wymagają pomocy specjalistycznej; coaching nie może być przedstawiany jako jej zamiennik. W perspektywie etycznej autor podkreśla wagę przeciwdziałania nadużywaniu języka neurobiologicznego, który może nadawać interwencjom pozór naukowej pewności. Odwoływanie się do neuroplastyczności, hormonów stresu czy aktywności struktur mózgu nie stanowi samoistnego dowodu skuteczności danej metody.

Profesjonalna praktyka wymaga wskazania, jakie rezultaty zostały empirycznie potwierdzone, w jakich populacjach i z użyciem jakich miar, a także jakie są ograniczenia dostępnych badań. Szczególnej ostrożności wymaga gromadzenie danych dotyczących zdrowia i funkcjonowania psychofizjologicznego. Technologie ubieralne i aplikacje monitorujące sen czy parametry fizjologiczne dostarczają informacji użytecznych dla użytkownika, lecz ich interpretacja jest obarczona błędami pomiarowymi, a przetwarzanie takich danych wymaga odpowiedniej podstawy prawnej. W coachingu organizacyjnym kluczowe staje się rozdzielenie sfery prywatnej uczestnika od danych, do których organizacja finansująca usługę ma prawnie uzasadniony dostęp.

Wnioskiem z powyższych kwestii jest fakt, że profesjonalizacja coachingu nie może sprowadzać się jedynie do poszerzania katalogu technik. Wymaga ona rozwoju zdolności krytycznej oceny dowodów naukowych, rozpoznawania granic własnych kompetencji oraz tworzenia przejrzystych zasad współpracy z innymi zawodami medycznymi i społecznymi. Połączenie psychologii dobrostanu, teorii rezyliencji i badań nad stresem pozwala sformułować bardziej wymagające kryterium oceny interwencji rozwojowych. Ich wartość nie powinna być wyznaczana wyłącznie przez zwiększanie odporności na presję otoczenia, lecz przez zakres, w jakim wspierają człowieka w rozpoznawaniu własnych potrzeb, ochronie zdrowia i odpowiedzialnym kształtowaniu relacji. Człowiek odporny nie jest bowiem człowiekiem niewrażliwym, a człowiek autonomiczny nie musi być zdolny do samodzielnego przezwyciężenia każdej przeszkody.

Autor odwołuje się tutaj do etyki troski, rozwijanej m.in. przez Carol Gilligan i Joan Tronto. Tradycja ta podkreśla znaczenie relacji, wzajemnej zależności oraz odpowiedzialności za potrzeby innych w konkretnych warunkach życia. Nie przeciwstawia się ona zasadom sprawiedliwości, lecz wskazuje na ograniczenia modeli moralnych pomijających fakt, że człowiek jest zależny od opieki i wsparcia. W kontekście coachingu perspektywa ta pozwala zrozumieć, że rozwój autonomii nie musi oznaczać ograniczania zależności społecznych, lecz może polegać na bardziej świadomym uczestnictwie w relacjach wzajemności.

Interesujące jest zestawienie etyki troski z koncepcją odpowiedzialności Hansa Jonasa, akcentującą konieczność uwzględniania długofalowych konsekwencji ludzkiego działania. Choć Jonas pisał przede wszystkim o potędze technologicznej, jego rozumowanie pozwala na analizę odpowiedzialności za skutki działań w organizacjach. Wysoka efektywność krótkookresowa nie może usprawiedliwiać praktyk prowadzących do pogorszenia zdrowia, degradacji relacji czy wyczerpywania zasobów środowiskowych.

Z tego punktu widzenia rewizji wymaga samo pojęcie profesjonalnego sukcesu. Współczesna kultura organizacyjna często utożsamia dojrzałość z samodyscypliną i odpornością na presję. Tymczasem rozwój człowieka obejmuje również zdolność rozpoznawania granic, korzystania ze wsparcia oraz ochrony wartości, których nie można sprowadzić do produktywności. Coaching powinien zatem umożliwiać refleksję nie tylko nad sposobem osiągnięcia rezultatu, lecz także nad tym, jakie koszty jego realizacji są uzasadnione.

Coaching jako wsparcie człowieka osadzonego w realiach społeczno-biologicznych

Uwzględnienie polskich uwarunkowań społecznych oznacza konieczność dostrzeżenia różnic między grupami zawodowymi, regionami oraz formami uczestnictwa w rynku pracy. Osoby na stabilnych stanowiskach, przedsiębiorcy ponoszący ryzyko ekonomiczne, samozatrudnieni, pracownicy tymczasowi i platformowi, a także osoby wykonujące obowiązki opiekuńcze mogą mierzyć się z odmiennymi konfiguracjami wymagań i zasobów.

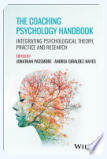
Model coachingu oparty wyłącznie na indywidualnej motywacji oraz optymalizacji osobistej produktywności nie zapewnia zatem dostatecznych podstaw do rozpoznawania tych potrzeb rozwojowych. Ważnym zadaniem przyszłej polskiej psychologii coachingu staje się rozwijanie podejść dostosowanych do społecznie zróżnicowanych warunków funkcjonowania, przy jednoczesnym zachowaniu uniwersalnych standardów etycznych i metodologicznych. Nie chodzi o budowanie odrębnych praw psychologicznych dla polskiego społeczeństwa, lecz o odpowiedzialne przekładanie wiedzy na praktyki uwzględniające rzeczywiste możliwości oraz ograniczenia uczestników. Kluczowa staje się tu współpraca z psychologią pracy, medycyną pracy, socjologią organizacji, pedagogiką dorosłych oraz naukami prawnymi. Przyjęta perspektywa prowadzi do wniosku, że dobrostan, rezyliencja i cielesność nie są jedynie uzupełnieniem zasadniczego problemu coachingu. Stanowią one jego podstawowe uwarunkowania, gdyż bez ich uwzględnienia nie sposób trafnie oceniać możliwości realizacji celów ani długofalowych konsekwencji podejmowanych działań.

Człowiek nie jest bowiem projektem nieograniczonego doskonalenia, lecz żywą, społeczną i refleksyjną istotą, której zdolność rozwoju zależy od biologicznych procesów regulacyjnych, jakości relacji oraz dostępności zasobów. Zasadniczym zadaniem coachingu staje się zatem wspieranie takiego sposobu funkcjonowania, w którym efektywność nie zostaje przeciwstawiona zdrowiu, autonomia nie jest utożsamiana z samotną odpowiedzialnością, a odporność nie oznacza obowiązku tolerowania każdej formy przeciążenia. W takiej architekturze pojęciowej rozwój zyskuje sens szerszy niż samo osiąganie kolejnych rezultatów, ponieważ obejmuje także zachowanie zdolności do świadomego, wartościowego i społecznie odpowiedzialnego uczestnictwa w życiu. Dalszego rozwinięcia wymaga problem różnorodności ludzkiego funkcjonowania – w szczególności neuroróżnorodności, odmiennych potrzeb poznawczych, kulturowych i społecznych oraz instytucjonalnych warunków inkluzji. Analiza ta pozwoli rozstrzygnąć, w jakim stopniu dominujące metody coachingu zakładają określony, nie zawsze ujawniany wzorzec człowieka oraz jakie

konsekwencje wynikają z jego bezkrytycznego stosowania wobec osób o odmiennych doświadczeniach, możliwościach i sposobach uczestniczenia w społeczeństwie.

> Czy współczesny kult rezyliencji i permanentnego rozwoju nie stał się subtelną formą przemocy symbolicznej, zmuszającą nas do adaptacji do nieakceptowalnych warunków zamiast do ich zmiany? Prawdziwa autonomia może bowiem zacząć się nie od nauki lepszego radzenia sobie z presją, lecz od odwagi uznania własnych biologicznych i społecznych granic. W świecie obsesyjnie dążącym do optymalizacji, największym aktem rozwoju może okazać się umiejętność powiedzenia 'stop' w imię ochrony własnego człowieczeństwa.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim psychologiem, coachem i wykładowcą akademickim specjalizującym się w psychologii coachingu i rozwoju kadry kierowniczej. Jest profesorem coachingu i zmiany behawioralnej w Henley Business School (Uniwersytet w Reading) oraz profesorem na Uniwersytecie w Évorze w Portugalii. Uznany na arenie międzynarodowej za wiodący autorytet w dziedzinie praktyki i badań coachingowych, Passmore wniósł znaczący wkład w ustanowienie standardów opartych na dowodach, etyki zawodowej i zastosowań psychometrycznych w coachingu i psychologii organizacji. Jego badania obejmują coaching cyfrowy, sztuczną inteligencję w coachingu, superwizję coachingową oraz modele zmiany behawioralnej. Poza pracą akademicką, zajmował kierownicze stanowiska korporacyjne i konsultingowe w takich organizacjach jak IBM, PricewaterhouseCoopers i CoachHub, a także był redaktorem naczelnym International Coaching Psychology Review.

Jonathan Passmore *is a British chartered psychologist, executive coach, and academic specializing in coaching psychology and executive leadership development. He is a Professor of Coaching and Behavioural Change at Henley Business School (University of Reading) and has held a professorship at the University of Évora in Portugal. Recognized internationally as a leading authority in coaching practice and research, Passmore has made significant contributions to establishing evidence-based standards, professional ethics, and psychometric applications within coaching and organizational psychology. His research spans digital coaching, artificial intelligence in coaching, coaching supervision, and behavioral change models. Beyond academia, he has held senior corporate and consulting roles at organizations such as IBM, PricewaterhouseCoopers, and CoachHub, and served as Editor-in-Chief of the International Coaching Psychology Review.*

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

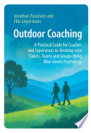
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

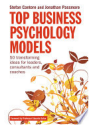
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[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

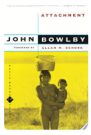


[6] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David Peterson, Teresa Freire

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118326497

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "attachment theory"

John Bowlby

Hachette UK | ISBN: 9780786722730

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

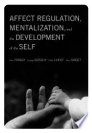
Amartya Sen



[9] "The Civilizing Process"

Norbert Elias

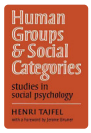
New York : Urizen Books



[10] "Affect Regulation, Mentalization, and the Development of the Self"

Peter Fonagy, Gyorgy Gergely, Elliot Jurist, Mary Target

2010 | Other Press, LLC | ISBN: 9781590514610



[11] "Human Groups and Social Categories"

Henri Tajfel

1981 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521280730

[12] "Grupos humanos y categorías sociales"

Henri Tajfel

1984 | ISBN: 9788425414091

[13] "Social psychology"

Solomon Asch

Oxford University Press, USA | ISBN: 9780198521723



[14] "Obedience to Authority: An Experimental View"

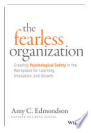
Stanley Milgram

HarperCollins Publishers



[15] "Communication and persuasion"

Irving Janis



[16] "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"

Amy Edmondson

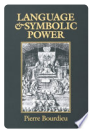
John Wiley & Sons | ISBN: 9781119477228



[17] "Power/Knowledge"

Michel Foucault

1980 | Vintage | ISBN: 9780394739540



[18] "Language and symbolic power"

Pierre Bourdieu

Harvard University Press | ISBN: 9780674510418

[19] "Central Problems in Social Theory"

Anthony Giddens

1979 | Berkeley : University of California Press | ISBN: 9780520039728



[20] "Capitalism and Modern Social Theory"

Anthony Giddens

1971 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521097857



[21] "The Struggle for Recognition"

Axel Honneth

MIT Press | ISBN: 9780262581479



[22] "Assessing Well-Being"

Ed Diener

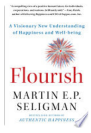
2009 | Springer Science & Business Media | ISBN: 9789048123544



[23] "The Science of Well-Being"

Ed Diener

2009 | Springer Science & Business Media | ISBN: 9789048123506



[24] "Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being"

Martin Seligman

Simon and Schuster | ISBN: 9781439190760



[25] "Authentic Happiness"

Martin Seligman

2002 | Simon and Schuster | ISBN: 9780743247887



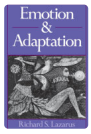
[26] "Identity and Violence"

Amartya Sen

W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393243192

[27] "The physiology and pathology of exposure to stress"

Hans Selye



[28] "Emotion and Adaptation"

Richard S. Lazarus

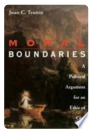
1991 | ISBN: 9780195069945



[29] "Cognition and Environment"

Stephen Kaplan, Rachel Kaplan

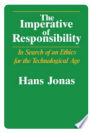
1982 | Greenwood



[30] **"Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care Book"**

Joan Tronto

Psychology Press | ISBN: 9780415906425



[31] **"The Imperative of Responsibility"**

Hans Jonas

University of Chicago Press | ISBN: 9780226405971

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Experiences in Groups and Other Papers"**

A. Duflos, Wilfred R. Bion

1962 | Revue Française de Sociologie | DOI: 10.2307/3319188

Źródło

[2] **"The Civilizing Process"**

Norbert Elias

1939

Źródło

[3] **"The Civilizing Process: Sociogenetic and Psychogenetic Investigations"**

Norbert Elias, Edmund Jephcott, Eric Dunning, Johan Goudsblom, Stephen Mennell

2000

Źródło

[4] **"Quest for Excitement: Sport and Leisure in the Civilizing Process"**

Norbert Elias, Eric Dunning

1986

Źródło

[5] **"The society of individuals"**

Norbert Elias, Michael Schröter

1991

Źródło

[6] **"A Secure Base: Clinical Applications of Attachment Theory"**

John Bowlby

1998

Źródło

[7] **"An ethological approach to personality development."**

Mary S. Ainsworth, John Bowlby

1991 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.46.4.333

Źródło

[8] **"A Secure Base"**

John Bowlby

1988

Źródło

[9] **"SYMPOSIUM ON THE CONTRIBUTION OF CURRENT THEORIES TO AN UNDERSTANDING OF CHILD DEVELOPMENT"**

JOHN BOWLBY

1957 | British Journal of Medical Psychology | DOI: 10.1111/j.2044-8341.1957.tb01202.x

Źródło

[10] **"Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation"**

Mary D. Salter Ainsworth, Mary C. Blehar, Everett Waters, Sally N. Wall

1978

Źródło

[11] **"ATTACHMENT, EXPLORATION, AND SEPARATION: ILLUSTRATED BY THE BEHAVIOR OF ONE-YEAR-OLDS IN A STRANGE SITUATION"**

Mary D. Salter Ainsworth, Silvia M. V. Bell

1970 | Child Development | DOI: 10.1111/j.1467-8624.1970.tb00975.x

Źródło

[12] **"OBJECT RELATIONS, DEPENDENCY, AND ATTACHMENT: A THEORETICAL REVIEW OF THE INFANT-MOTHER RELATIONSHIP"**

Mary D. Salter Ainsworth

1969 | Child Development | DOI: 10.1111/j.1467-8624.1969.tb04561.x

Źródło

[13] **"Infant-mother attachment and social development: 'Socialisation' as a product of reciprocal responsiveness to signals."**

Mary D. Salter Ainsworth, Silvia M. V. Bell, Donelda J. Stayton

1991

Źródło

[14] **"Affect Regulation, Mentalization, and the Development of the Self"**

Peter Fonagy, György Gergely, Elliot L. Jurist, Mary Target

2018 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780429471643

Źródło

[15] **"Attachment and reflective function: Their role in self-organization"**

Peter Fonagy, Mary Target

1997 | Development and Psychopathology | DOI: 10.1017/s0954579497001399

Źródło

[16] **"Effectiveness of Partial Hospitalization in the Treatment of Borderline Personality Disorder: A Randomized Controlled Trial"**

ANTHONY W. BATEMAN, Peter Fonagy

1999 | American Journal of Psychiatry | DOI: 10.1176/ajp.156.10.1563

Źródło

[17] **"A developmental, mentalization-based approach to the understanding and treatment of borderline personality disorder"**

Peter Fonagy, Patrick Luyten

2009 | Development and Psychopathology | DOI: 10.1017/s0954579409990198

Źródło

[18] **"The Social Identity Theory of Intergroup Behavior"**

Henri Tajfel, John C. Turner

2004 | Psychology Press eBooks | DOI: 10.4324/9780203505984-16

Źródło

[19] **"Social Psychology of Intergroup Relations"**

Henri Tajfel

1982 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.ps.33.020182.000245

Źródło

[20] **"Social categorization and intergroup behaviour"**

Henri Tajfel, M. G. Billig, R. P. Bundy, Claude Flament

1971 | European Journal of Social Psychology | DOI: 10.1002/ejsp.2420010202

Źródło

[21] **"Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations."**

Henri Tajfel

1978

Źródło

[22] **"Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory."**

David Willer, John C. Turner, Michael A. Hogg, Penélope J. Oakes, Stephen David Reicher

1989 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2073157

Źródło

[23] **"Self and Collective: Cognition and Social Context"**

John C. Turner, Penélope J. Oakes, S. Alexander Haslam, Craig McGarty

1994 | Personality and Social Psychology Bulletin | DOI: 10.1177/0146167294205002

Źródło

[24] **"Towards a cognitive redefinition of the social group."**

John C. Turner

1981 | Cahiers De Psychologie Cognitive-current Psychology of Cognition

Źródło

[25] **"EFFECTS OF GROUP PRESSURE UPON THE MODIFICATION AND DISTORTION OF JUDGMENTS"**

Solomon E. Asch

1961 | University of California Press eBooks | DOI: 10.1525/9780520313514-017

Źródło

[26] **"Opinions and Social Pressure"**

Solomon E. Asch

1955 | Scientific American | DOI: 10.1038/scientificamerican1155-31

Źródło

[27] "Social psychology."

Solomon E. Asch

1952 | Prentice-Hall, Inc eBooks | DOI: 10.1037/10025-000

Źródło

[28] "The doctrine of suggestion, prestige and imitation in social psychology."

Solomon E. Asch

1948 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0057270

Źródło

[29] "Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority"

Stanley Milgram

1965 | Human Relations | DOI: 10.1177/001872676501800105

Źródło

[30] "Note on the drawing power of crowds of different size."

Stanley Milgram, Leonard Bickman, Lawrence Berkowitz

1969 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/h0028070

Źródło

[31] "The Individual in a Social World: Essays and Experiments."

Jerry D. Goodman, Stanley Milgram

1978 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2064761

Źródło

[32] "Acquaintance networks between racial groups: Application of the small world method."

Charles Korte, Stanley Milgram

1970 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/h0029198

Źródło

[33] "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"

Amy C. Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Źródło

[34] "Methodological fit in management field research"

Amy C. Edmondson, Stacy E. McManus

2007 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2007.26586086

Źródło

[35] "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct"

Amy C. Edmondson, Zhike Lei

2014 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Źródło

[36] "Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams"

Ingrid M. Nembhard, Amy C. Edmondson

2006 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.413

Źródło

[37] "Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness"

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

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

Źródło

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

Robert Henry Guest, Chris Argyris

1965 | American Sociological Review | DOI: 10.2307/2091786

Źródło

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

Chris Argyris

1993 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

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

Chris Argyris

1982 | Virtual Defense Library (Ministerio de Defensa)

Źródło

[41] "The Bases of Social Power"

John R. P. French, Bertram H. Raven

1986 | University of Pittsburgh Press eBooks | DOI: 10.2307/jj.12381759.38

Źródło

[42] "A formal theory of social power."

John R. P. French

1956 | Psychological Review | DOI: 10.1037/h0046123

Źródło

[43] "Social Support, Occupational Stress, and Health"

James M. LaRocco, James S. House, John R. P. French

1980 | Journal of Health and Social Behavior | DOI: 10.2307/2136616

Źródło

[44] "Job demands and worker health (main effects and occupational differences"

Robert D. Caplan, Sidney Cobb, John R. P. French, R. Van Harrison, S. R. Pinneau Jr

1979 | Applied Ergonomics | DOI: 10.1016/0003-6870(79)90025-5

Źródło

[45] "The Bases of Power: Origins and Recent Developments"

Bertram H. Raven

1993 | Journal of Social Issues | DOI: 10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x

Źródło

[46] "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence"

Bertram H. Raven

2008 | Analyses of Social Issues and Public Policy | DOI: 10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x

Źródło

[47] "Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence1"

Bertram H. Raven, Joseph Schwarzwald, Meni Koslowsky

1998 | Journal of Applied Social Psychology | DOI: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01708.x

Źródło

[48] **"Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977"**

Michel Foucault, Colin Gordon

1980

Źródło

[49] **"The Subject and Power"**

Michel Foucault

1982 | Critical Inquiry | DOI: 10.1086/448181

Źródło

[50] **"The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences."**

F. C. T. Moore, Michel Foucault

1971 | Man | DOI: 10.2307/2799252

Źródło

[51] **"Power/Knowledge"**

Michel Foucault

2020 | The New Social Theory Reader | DOI: 10.4324/9781003060963-10

Źródło

[52] **"Experiences in Groups: I"**

Wilfred R. Bion

1948 | Human Relations | DOI: 10.1177/001872674800100303

Źródło

[53] **"Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership"**

Peter J. Hawkins

2011 | CentAUR (University of Reading)

Źródło

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

Nick Smith, Peter J. Hawkins

2007

Źródło

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

Peter J. Hawkins

1997 | Human Relations | DOI: 10.1177/001872679705000405

Źródło

[56] "The coaching profession: some of the key challenges"

Peter J. Hawkins

2008 | Coaching An International Journal of Theory Research and Practice | DOI: 10.1080/17521880701878174

Źródło

[57] "Paralleling in the Supervision Process"

J. C. Wilmot, Robin Shohet

1985 | Self & Society | DOI: 10.1080/03060497.1985.11084677

Źródło

[58] "The Future of Humanistic Psychology"

Robin Shohet

2012 | Self & Society | DOI: 10.1080/03060497.2012.11084242

Źródło

[59] "Love over fear: an experience of assessment"

Robin Shohet, Dawn Birch, Erik de Haan

2019 | Data Archiving and Networked Services (DANS)

Źródło

[60] "Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age"

Anthony Giddens

2020 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781003060963-59

Źródło

[61] "Central Problems in Social Theory"

Anthony Giddens

1979 | Bloomsbury Publishing Plc eBooks | DOI: 10.1007/978-1-349-16161-4

Źródło

[62] "Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis."

Howard L. Parsons, Anthony Giddens

1980 | Philosophy and Phenomenological Research | DOI: 10.2307/2107414

Źródło

[63] "Modernity and Self-Identity"

Anthony Giddens

2023 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781003320609-62

Źródło

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

Thelma McCormack, Axel Honneth

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

Źródło

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

Axel Honneth

2007 | PhilPapers (PhilPapers Foundation)

Źródło

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

John P. Wilson, Axel Honneth, Kenneth Baynes

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

Źródło

[67] "Advances in subjective well-being research"

Ed Diener, Shigehiro Oishi, Louis Tay

2018 | Nature Human Behaviour | DOI: 10.1038/s41562-018-0307-6

Źródło

[68] "Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being."

Ed Diener, Richard E. Lucas, Christie Napa Scollon

2006 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.61.4.305

Źródło

[69] "Further Validation of the Satisfaction With Life Scale: Evidence for the Cross-Method Convergence of Well-Being Measures"

William Pavot, Ed Diener, C. Randall Colvin, Ed Sandvik

1991 | Journal of Personality Assessment | DOI: 10.1207/s15327752jpa5701_17

Źródło

[70] "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction"

Ed Diener, Shigehiro Oishi, Richard E. Lucas

2009 | Oxford University Press eBooks | DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0017

Źródło

[71] "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being."

Carol Diane Ryff

1989 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.57.6.1069

Źródło

[72] "The structure of psychological well-being revisited."

Carol Diane Ryff, Corey L. M. Keyes

1995 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.69.4.719

Źródło

[73] "Psychological Well-Being Revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia"

Carol Diane Ryff

2013 | Psychotherapy and Psychosomatics | DOI: 10.1159/000353263

Źródło

[74] "Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions."

Corey L. M. Keyes, Dov Shmotkin, Carol Diane Ryff

2002 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.82.6.1007

Źródło

[75] "Positive psychology: An introduction."

Martin E. P. Seligman, Mihály Csíkszentmihályi

2000 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.55.1.5

Źródło

[76] "Learned helplessness in humans: Critique and reformulation."

Lyn Y. Abramson, Martin E. P. Seligman, John D. Teasdale

1978 | Journal of Abnormal Psychology | DOI: 10.1037/0021-843x.87.1.49

Źródło

[77] "Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions."

Martin E. P. Seligman, Tracy A. Steen, Nansook Park, Christopher Peterson

2005 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.60.5.410

Źródło

[78] "Helplessness: On Depression, Development, and Death"

Martin E. P. Seligman

1975 | CERN Document Server (European Organization for Nuclear Research)

Źródło

[79] "Value priorities and social desirability: Much substance, some style"

Shalom H. Schwartz, Markku Verkasalo, Avishai Antonovsky, Lilach Sagiv

1997 | British Journal of Social Psychology | DOI: 10.1111/j.2044-8309.1997.tb01115.x

Źródło

[80] "Social Structure and Self-Direction: A Comparative Analysis of the United States and Poland."

Avishai Antonovsky, Melvin L. Kohn, Kazimierz M. Słomczyński

1991 | Social Forces | DOI: 10.1093/sf/70.2.541

Źródło

[81] "A social constructionist reconfiguration of metaphor analysis: An application of “SCMA” to organizational socialization theorizing"

Ruth C. Smith, Paaige K. Turner

1995 | Communication Monographs | DOI: 10.1080/03637759509376354

Źródło

[82] "Humans are not rational"

Ruth C. Smith

2019 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780429243158-7

Źródło

[83] "Association between early-life factors and risk of child-onset Crohn's disease among victorian children born 1983–1998: A birth cohort study"

Anne-Louise Ponsonby, Anthony G. Catto-Smith, Angela Pezic, Sandy Dupuis, Jane Halliday

2009 | Inflammatory Bowel Diseases | DOI: 10.1002/ibd.20842

Źródło

[84] "Ordinary magic: Resilience processes in development."

Ann S. Masten

2001 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.56.3.227

Źródło

[85] "Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives"

Steven Mark Southwick, George A. Bonanno, Ann S. Masten, Catherine Panter-Brick, Rachel Yehuda

2014 | European Journal of Psychotraumatology | DOI: 10.3402/ejpt.v5.25338

Źródło

[86] "Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity"

Ann S. Masten, Karin M. Best, Norman Garmezy

1990 | Development and Psychopathology | DOI: 10.1017/s0954579400005812

Źródło

[87] "The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children."

Ann S. Masten, J. Douglas Coatsworth

1998 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.53.2.205

Źródło

[88] "Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events?"

George A. Bonanno

2004 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.59.1.20

Źródło

[89] "Regulatory Flexibility"

George A. Bonanno, Charles L. Burton

2013 | Perspectives on Psychological Science | DOI: 10.1177/1745691613504116

Źródło

[90] "What predicts psychological resilience after disaster? The role of demographics, resources, and life stress."

George A. Bonanno, Sandro Galea, Angela Bucciarelli, David Vlahov

2007 | Journal of Consulting and Clinical Psychology | DOI: 10.1037/0022-006x.75.5.671

Źródło

[91] "The Job Demands-Resources model: state of the art"

Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti

2007 | Journal of Managerial Psychology | DOI: 10.1108/02683940710733115

Źródło

[92] "The job demands-resources model of burnout."

Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, Wilmar Bernardus Schaufeli

2001 | Journal of Applied Psychology | DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Źródło

[93] "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study"

Wilmar Bernardus Schaufeli, Arnold B. Bakker

2004 | Journal of Organizational Behavior | DOI: 10.1002/job.248

Źródło

[94] "Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward."

Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti

2016 | Journal of Occupational Health Psychology | DOI: 10.1037/ocp0000056

Źródło

[95] "The role of personal resources in the job demands-resources model."

Despoina Xanthopoulou, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Wilmar Bernardus Schaufeli

2007 | International Journal of Stress Management | DOI: 10.1037/1072-5245.14.2.121

Źródło

[96] "A motivational theory of life-span development."

Jutta Heckhausen, Carsten Wrosch, Richard Schulz

2010 | Psychological Review | DOI: 10.1037/a0017668

Źródło

[97] "Adaptive Self-Regulation of Unattainable Goals: Goal Disengagement, Goal Reengagement, and Subjective Well-Being"

Carsten Wrosch, Michael F. Scheier, Gregory E. Miller, Richard Schulz, Charles S. Carver

2003 | Personality and Social Psychology Bulletin | DOI: 10.1177/0146167203256921

Źródło

[98] "The Importance of Goal Disengagement in Adaptive Self-Regulation: When Giving Up is Beneficial"

Carsten Wrosch, Michael F. Scheier, Charles S. Carver, Richard Schulz

2003 | Self and Identity | DOI: 10.1080/15298860309021

Źródło

[99] "Self-Regulation Processes and Health: The Importance of Optimism and Goal Adjustment"

Heather N. Rasmussen, Carsten Wrosch, Michael F. Scheier, Charles S. Carver

2006 | Journal of Personality | DOI: 10.1111/j.1467-6494.2006.00426.x

Źródło

[100] "Handbook of Dairy Foods and Nutrition"

Gregory D. Miller, Judith Jarvis, Lois D. McBean

2006 | CRC Press eBooks | DOI: 10.1201/9781420004311

Źródło

[101] "Dairy Consumption and Related Nutrient Intake in African-American Adults and Children in the United States: Continuing Survey of Food Intakes by Individuals 1994-1996, 1998, and the National Health and Nutrition Examination Survey 1999-2000"

Victor L. III Fulgoni, Jill Nicholls, Alan Reed, Rita B. Buckley, Karen Kafer, Gregory D. Miller

2007 | Journal of the American Dietetic Association | DOI: 10.1016/j.jada.2006.11.007

Źródło

[102] "Overcoming the barrier of lactose intolerance to reduce health disparities."

Judith Jarvis, Gregory D. Miller

2002 | PubMed Central | DOI: 10.13016/akm5-uc2y

Źródło

[103] "Toward Healthy Diets from Sustainable Food Systems"

Adam Drewnowski, John Weldon Finley, Julie Hess, John S. I. Ingram, Gregory D. Miller

2020 | Current Developments in Nutrition | DOI: 10.1093/cdn/nzaa083

Źródło

[104] "THE GENERAL ADAPTATION SYNDROME AND THE DISEASES OF ADAPTATION1"

Hans Selye

1946 | The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism | DOI: 10.1210/jcem-6-2-117

Źródło

[105] "Stress and the General Adaptation Syndrome"

Hans Selye

1950 | BMJ | DOI: 10.1136/bmj.1.4667.1383

Źródło

[106] "Simple Techniques for the Surgical Occlusion of Coronary Vessels in the Rat"

Hans Selye, E Bajusz, S Grasso, P Mendell

1960 | Angiology | DOI: 10.1177/000331976001100505

Źródło

[107] "STUDIES ON ADAPTATION"

Hans Selye

1937 | Endocrinology | DOI: 10.1210/endo-21-2-169

Źródło

[108] "Stress-Related Mortality and Social Organization"

Joseph Eyer, Peter Sterling

1977 | Review of Radical Political Economics | DOI: 10.1177/048661347700900103

Źródło

[109] "Biological basis of stress-related mortality"

Peter Sterling, Joseph Eyer

1981 | Social Science & Medicine | DOI: 10.1016/s0277-9536(81)80005-6

Źródło

[110] "The polyvagal theory: phylogenetic substrates of a social nervous system"

Stephen W. Porges

2001 | International Journal of Psychophysiology | DOI: 10.1016/s0167-8760(01)00162-3

Źródło

[111] "The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-regulation"

Stephen W. Porges

2011

Źródło

[112] "Book Review: Psychophysiology: Systems, Processes, and Applications"

James A. Muncy, MICHAEL G. H. COLES, Emanuel Donchin, Stephen W. Porges

1987 | Journal of Marketing Research | DOI: 10.1177/002224378702400211

Źródło

[113] "The polyvagal theory: New insights into adaptive reactions of the autonomic nervous system"

Stephen W. Porges

2009 | Cleveland Clinic Journal of Medicine | DOI: 10.3949/ccjm.76.s2.17

Źródło

[114] "Emotion And Adaptation"

Richard S. Lazarus

1991 | DOI: 10.1093/oso/9780195069945.001.0001

Źródło

[115] "Psychological stress and the coping process"

Richard S. Lazarus

1966

Źródło

[116] "Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes."

Susan Folkman, Richard S. Lazarus, Christine Dunkel-Schetter, Anita DeLongis, Rand J. Gruen

1986 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.50.5.992

Źródło

[117] "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

[118] **"Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms."**
Susan Folkman, Richard S. Lazarus, Rand J. Gruen, Anita DeLongis
1986 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.50.3.571
Źródło

[119] **"Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis."**
Susan Folkman
1984 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/0022-3514.46.4.839
Źródło

[120] **"Cognition and environment : functioning in an uncertain world"**
Stephen Kaplan, Rachel Kaplan
1983
Źródło

[121] **"The role of nature in the context of the workplace"**
Rachel Kaplan
1993 | Landscape and Urban Planning | DOI: 10.1016/0169-2046(93)90016-7
Źródło

[122] **"Physical and Psychological Factors in Sense of Community"**
Joongsub Kim, Rachel Kaplan
2004 | Environment and Behavior | DOI: 10.1177/0013916503260236
Źródło

[123] **"With people in mind : design and management of everyday nature"**
Rachel Kaplan, Stephen Kaplan, Robert L. Ryan
1998
Źródło

[124] **"In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development."**
Miriam M. Johnson, Carol Gilligan
1983 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2067520
Źródło

[125] **"Meeting at the Crossroads: Women's Psychology and Girls' Development"**
Lyn Mikel Brown, Carol Gilligan
1993 | Feminism & Psychology | DOI: 10.1177/0959353593031002
Źródło

[126] "On the Listening Guide: A voice-centered relational method."

Carol Gilligan, Renée Spencer, M. Katherine Weinberg, Tatiana Bertsch

2003 | American Psychological Association eBooks | DOI: 10.1037/10595-009

Źródło

[127] "Mapping the moral domain : a contribution of women's thinking to psychological theory and education"

Carol Gilligan, Janie Victoria Ward, Jill McLean Taylor, B Bardige

1988 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library) | DOI: 10.1097/00005053-199107000-00016

Źródło

[128] "Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care"

Joan C. Tronto

1993

Źródło

[129] "Moral Boundaries"

Joan C. Tronto

2020 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781003070672

Źródło

[130] "There is an alternative: homines curans and the limits of neoliberalism"

Joan C. Tronto

2017 | International Journal of Care and Caring | DOI: 10.1332/239788217x14866281687583

Źródło

[131] "Human Rights, Democracy and Care"

Joan Tronto

2008 | The Good Society | DOI: 10.1353/gso.0.0018

Źródło

[132] "The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics in the Technological Age"

Millett Granger Morgan, Hans Jonas

1985 | Journal of Policy Analysis and Management | DOI: 10.2307/3324683

Źródło

[133] "The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age"

Hans Jonas

1985 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

[134] "Philosophical Reflections on Experimenting with Human Subjects"

Hans Jonas

1979 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-1-4615-6561-1_16

Źródło

[135] "Technology and Responsibility: Reflections on the New Tasks of Ethics"

Hans Jonas

2014 | Palgrave Macmillan UK eBooks | DOI: 10.1057/9781137349088_3

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[136] "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

[137] "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

[138] "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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[140] "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

[141] "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

[142] "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

[143] "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

[144] "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

[145] "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: be2bcf15-030b-4582-aad4-f045b762f31a