Sztuczna inteligencja a podmiotowość człowieka w świetle psychologii coachingu i The Coaching Psychology Handbook Jonathana Passmore'a

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje wpływ generatywnej sztucznej inteligencji na psychologię coachingu, skupiając się na napięciu między wzrostem efektywności zadaniowej a rzeczywistym rozwojem ludzkich kompetencji. Autor ostrzega przed ryzykiem bezrefleksyjnego przyjmowania sugestii AI, co może prowadzić do osłabienia autonomii i sprawczości użytkownika. W tekście omówiono koncepcję Coaching Chatbot Framework oraz podkreślono konieczność odróżnienia rezultatu wykonanego zadania od trwałej zmiany poznawczej. Wnioski wskazują na potrzebę interdyscyplinarnego podejścia – łączącego psychologię, neuronaukę i etykę – aby technologia wspierała ludzki rozwój, zamiast jedynie automatyzować procesy samoregulacji i sterowania zachowaniem.

The article analyzes the influence of generative artificial intelligence on the psychology of coaching, focusing on the tension between increased task efficiency and the actual development of human competencies. The author warns against the risk of unreflectively accepting AI suggestions, which may lead to a weakening of user autonomy and agency. The text discusses the Coaching Chatbot Framework concept and emphasizes the need to distinguish between the result of a completed task and lasting cognitive change. The conclusions point to the need for an interdisciplinary approach – combining psychology, neuroscience, and ethics – so that technology supports human development instead of merely automating self-regulation processes and behavior control.

Artykuł analizuje krytyczne napięcie między efektywnością technologiczną a rozwojem ludzkiej podmiotowości w kontekście wdrażania sztucznej inteligencji do coachingu. Autor stawia tezę, że AI nie powinna być traktowana jako substytut profesjonalisty, lecz jako narzędzie wspierające tzw. sprawczość cyfrową i autonomię użytkownika. Głównym problemem jest ryzyko 'odciążenia poznawczego' – sytuacji, w której automatyzacja zadań (np. wyznaczanie celów) prowadzi do zaniku rzeczywistych kompetencji poznawczych człowieka zamiast ich rozwoju. Tekst argumentuje, że sukces cyfrowego coachingu nie może być mierzony szybkością osiągania rezultatów, lecz stopniem, w jakim technologia poszerza możliwości samodzielnego myślenia i odpowiedzialności jednostki. W tym celu autor postuluje model hybrydowy oraz zastosowanie strategii 'scaffolding' (stopniowanego wsparcia), które zapobiegają uzależnieniu od algorytmu. Całość osadzona jest w szerokim kontekście etycznym, prawnym (AI Act, RODO) i filozoficznym, wskazując, że bez ścisłego nadzoru ludzkiego AI może stać się narzędziem subtelnej manipulacji lub instytucjonalnego nadzoru, zamiast wspierać autentyczny rozwój człowieka.

SŁOWA KLUCZOWE

sztuczna inteligencja w coachingu | podmiotowość człowieka | poznanie rozproszone | umysł rozszerzony | odciążenie poznawcze | sprawczość cyfrowa | automatyzacja refleksji | Coaching Chatbot Framework | stronniczość automatyzacyjna | kompetencja epistemiczna | psychologia coachingu | relacja człowiek-maszyna | efektywność zadaniowa | transfer kompetencji | etyka cyfrowego coachingu

AI w coachingu: między efektywnością zadaniową a rozwojem kompetencji

Sztuczna inteligencja wobec ludzkiej podmiotowości. Epistemologia poznania rozproszonego, psychologia relacji człowiek-maszyna, automatyzacja samoregulacji oraz aksjologia cyfrowego coachingu

Rozwój generatywnej sztucznej inteligencji stanowi jedno z najpoważniejszych współczesnych wyzwań dla psychologii coachingu. Zmienia ona bowiem nie tylko dostępność narzędzi wspierających rozwój, lecz przede wszystkim sposób organizowania ludzkiego poznania, podejmowania decyzji, interpretowania doświadczeń i korzystania z autorytetu. W dotychczasowych modelach coachingowych proces rozwojowy opierał się głównie na relacji między człowiekiem poszukującym nowych możliwości działania a profesjonalistą wspierającym jego refleksję.

Włączenie systemów algorytmicznych wprowadza do tej relacji dodatkowy podmiot funkcjonalny, zdolny do przetwarzania ogromnych zasobów informacji, generowania wypowiedzi, porządkowania celów i konstruowania sugestii przypominających rezultaty profesjonalnego rozumowania. Powstaje w ten sposób jakościowo nowa konfiguracja społeczno-techniczna, której znaczenia nie da się wyjaśnić wyłącznie wzrostem szybkości przetwarzania danych czy obniżeniem kosztów usług.

Kluczowy problem dotyczy różnicy między automatyzacją czynności poznawczych a rzeczywistym rozwojem zdolności poznawczych człowieka. System AI może pomagać w formułowaniu celów, identyfikowaniu alternatyw, analizie argumentów czy przygotowywaniu planów działania, jednak wykonanie tych zadań przez urządzenie nie oznacza automatycznie, że użytkownik rozwinął odpowiadające im kompetencje. Możliwa jest sytuacja, w której współpraca z systemem zwiększa efektywność zadaniową, a jednocześnie ogranicza częstotliwość samodzielnego ćwiczenia określonych umiejętności. Istnieje jednak i scenariusz odwrotny: odpowiednio skonstruowane wsparcie algorytmiczne może zwiększyć dostępność informacji zwrotnej, ułatwić refleksję i sprzyjać uczeniu się.

Rozstrzygnięcie między tymi możliwościami wymaga odróżnienia rezultatu wykonanego zadania od trwałej zmiany kompetencji oraz zbadania mechanizmów łączących interakcję technologiczną z późniejszym samodzielnym funkcjonowaniem człowieka. Z perspektywy psychologii motywacji i samoregulacji kluczowe staje się pytanie, czy system AI wspiera autonomiczne podejmowanie decyzji, czy stopniowo przejmuje funkcje wcześniej realizowane przez użytkownika. Tradycyjne narzędzia coachingowe — modele wyznaczania celów, techniki refleksji poznawczej czy procedury monitorowania postępów — zakładają aktywne uczestnictwo człowieka w organizowaniu własnego działania. System generatywny może natomiast proponować gotowe hierarchie celów, interpretacje trudności i rekomendacje zachowań.

Użytkownik może je krytycznie analizować, ale może również przyjmować bezrefleksyjnie, zwłaszcza gdy forma odpowiedzi sprawia wrażenie profesjonalnej, spójnej i dopasowanej do jego sytuacji. Istota problemu nie sprowadza się więc do pytania o to, czy sztuczna inteligencja potrafi prowadzić przekonującą rozmowę coachingową. Ważniejsze jest ustalenie, jakie kompetencje

poznawcze, emocjonalne i społeczne zostają rozwinięte, utrzymane lub osłabione wskutek długotrwałego korzystania z danej formy wsparcia. Ocenie powinna podlegać zarówno bezpośrednia efektywność, jak i trwałość rezultatów, stopień samodzielności użytkownika oraz konsekwencje dla jego relacji z innymi ludźmi. Nie można utożsamiać jakości wygenerowanej odpowiedzi z jakością procesu rozwojowego, gdyż oba zjawiska dotyczą odmiennych poziomów analizy. Autor kładzie w tym kontekście szczególny nacisk na systemy konwersacyjne, automatyzację regulacji celów, analizę języka naturalnego, hybrydowe modele współpracy człowieka z AI oraz potrzebę wypracowania standardów etycznych dla cyfrowych interwencji.

W książce przywołano również koncepcję Coaching Chatbot Framework, przypisywaną Terblanche'owi, Passmore'owi i Tee, której główne elementy obejmują organizowanie pętli dialogowych, wspieranie samoregulacji, analizowanie wypowiedzi i wykorzystywanie ustrukturyzowanych procedur coachingowych. Ramę tę należy traktować jako model organizacji funkcji systemu, a nie jako samodzielny dowód skuteczności czy bezpieczeństwa każdego rozwiązania realizującego podobne funkcje.

Rozwinięcie tej problematyki wymaga zestawienia psychologii coachingu z filozofią umysłu, neuronauką poznawczą, teorią uczenia się, interakcją człowiek-komputer, socjologią technologii, ekonomią behawioralną oraz prawem. Dopiero taka perspektywa pozwala rozstrzygnąć, które elementy procesu rozwojowego można odpowiedzialnie automatyzować, jakie funkcje wymagają ludzkiego osądu i jakie warunki muszą zostać spełnione, aby technologia rzeczywiście poszerzała ludzką sprawczość zamiast jedynie zwiększać skuteczność zewnętrznego sterowania zachowaniem.

Poznanie rozproszone i umysł rozszerzony jako fundamenty cyfrowego wsparcia

Poznanie rozproszone i umysł rozszerzony. Filozoficzne podstawy cyfrowego wspomagania człowieka

Jednym z najważniejszych punktów odniesienia dla współczesnej refleksji nad relacją człowieka i sztucznej inteligencji jest koncepcja poznania rozproszonego (distributed cognition), rozwijana między innymi przez Edwina Hutchinsa. W tradycyjnych modelach poznania podstawową jednostką analizy pozostawał pojedynczy organizm, którego system nerwowy przetwarza informacje, tworzy reprezentacje i generuje zachowanie. Perspektywa poznania rozproszonego wskazuje natomiast, że w wielu sytuacjach rzeczywiste procesy poznawcze zachodzą w systemach obejmujących ludzi, narzędzia, reprezentacje symboliczne oraz organizację środowiska.

Rozwiązywanie problemu może wymagać współdziałania kilku osób, dokumentów, urządzeń i procedur, których właściwości wspólnie determinują jakość rezultatu. Hutchins, analizując m.in. praktyki nawigacji i organizację pracy zespołowej, wykazał użyteczność badania poznania jako procesu obejmującego interakcje między uczestnikami a materialnymi nośnikami informacji. W tym ujęciu kompetencja nie musi polegać na przechowywaniu całej wiedzy w pamięci jednostki; może ona obejmować również zdolność odnajdywania informacji, wykorzystywania instrumentów, koordynowania działań i weryfikacji wyników. Perspektywa ta pozwala odejść od uproszczonego przeciwstawienia samodzielnego myślenia korzystaniu z technologii, gdyż wiele osiągnięć ludzkiej cywilizacji opierało się właśnie na stopniowym rozszerzaniu możliwości poznawczych poprzez narzędzia.

Zbliżony, choć filozoficznie odmienny problem podjęli Andy Clark i David Chalmers w koncepcji umysłu rozszerzonego (extended mind). Ich zdaniem w pewnych warunkach procesy realizowane poza biologicznym organizmem mogą stanowić funkcjonalnie zintegrowane elementy systemu poznawczego. Klasyczny przykład zewnętrznego notatnika służącego do przechowywania informacji pokazuje, że granica między wewnętrzną pamięcią a wspomaganiem poznawczym nie musi pokrywać się z granicą czaszki. Koncepcja ta pozostaje przedmiotem sporu filozoficznego, szczególnie w kwestii kryteriów odróżniających rzeczywisty składnik procesu poznawczego od narzędzia, które jedynie przyczynowo na niego oddziałuje.

Sztuczna inteligencja generatywna nadaje temu sporowi nowy wymiar. Tradycyjny notatnik przechowuje informacje zapisane przez użytkownika, natomiast system językowy potrafi samodzielnie generować hipotezy, porządkować argumenty i proponować alternatywne interpretacje. Nie jest więc wyłącznie pasywnym nośnikiem pamięci zewnętrznej, lecz pełni funkcję aktywnego narzędzia transformowania informacji, którego odpowiedzi wpływają na sposób formułowania kolejnych pytań i decyzji. Powstaje relacja sprzężenia zwrotnego: użytkownik modyfikuje swoje zachowanie pod wpływem odpowiedzi systemu, a system generuje kolejne treści w zależności od przebiegu interakcji.

W coachingu proces ten może przyjmować postać stopniowego współkonstruowania celów. Osoba rozpoczyna rozmowę od ogólnego poczucia niezadowolenia zawodowego, po czym system proponuje określone kategorie interpretacyjne, pyta o priorytety, przedstawia możliwe scenariusze i porządkuje uzyskane informacje. W rezultacie użytkownik może dojść do bardziej precyzyjnego rozumienia własnej sytuacji, ale może również przyjąć strukturę problemu zasugerowaną przez model. Znaczenie ma zatem nie tylko treść końcowej odpowiedzi, lecz sposób, w jaki kolejne etapy dialogu wpływają na reprezentację problemu w umyśle człowieka.

Z perspektywy epistemologicznej kluczowe pozostaje odróżnienie posiadania dostępu do informacji od zdolności jej uzasadniania. Człowiek korzystający z zaawansowanego systemu może generować trafne analizy, nie rozumiejąc wszystkich przesłanek prowadzących do wyniku. Nie oznacza to automatycznie, że jego działanie jest nieracjonalne, ponieważ nowoczesne społeczeństwa opierają się na daleko posuniętym podziale pracy poznawczej. Użytkownik aparatury medycznej, systemu nawigacyjnego czy specjalistycznego oprogramowania nie musi znać wszystkich szczegółów ich konstrukcji. Powinien jednak dysponować wiedzą pozwalającą rozpoznawać granice niezawodności, sytuacje wymagające weryfikacji i konsekwencje potencjalnego błędu. W tym miejscu poznanie rozproszone spotyka się z epistemologią społeczną, rozwijaną między innymi przez Alvina Goldmana.

Wiedza człowieka pozostaje zależna od świadectw innych osób, instytucji eksperckich i społecznych procedur oceny wiarygodności. Korzystanie z AI poszerza tę zależność o systemy generujące wypowiedzi na podstawie statystycznie wyuczonych regularności, mechanizmów wnioskowania i dostępnego kontekstu. Wytworzona odpowiedź może być prawdziwa, lecz sam fakt jej wygenerowania nie stanowi wystarczającego uzasadnienia epistemicznego. Kluczowe stają się zatem możliwość sprawdzania źródeł, ocena niepewności i zdolność odróżniania wiarygodnych informacji od przekonujących konstrukcji językowych. Dla coachingu wynika stąd podstawowa zasada metodologiczna: system sztucznej inteligencji może wspierać proces rozpoznawania problemu, ale nie powinien uzyskiwać niekontrolowanego monopolu na jego interpretację.

Ryzyko poznawczego odciążenia i utraty samodzielności

Klient musi zachowywać możliwość kwestionowania proponowanych kategorii, przedstawiania alternatywnych doświadczeń i modyfikowania kierunku refleksji. W przeciwnym razie narzędzie, które miało rozszerzać zdolność samodzielnego myślenia, może stopniowo przejmować funkcję arbitra określającego, jakie problemy są ważne i jakie rozwiązania zasługują na rozważenie.

Wpływ technologii na ludzkie funkcjonowanie wyjaśnia mechanizm znany jako odciążenie poznawcze (cognitive offloading), rozumiane jako przenoszenie części operacji pamięciowych, obliczeniowych lub organizacyjnych na narzędzia zewnętrzne. Zjawisko to nie jest specyficzne dla sztucznej inteligencji; obejmuje korzystanie z notatek, kalendarzy, kalkulatorów czy systemów nawigacyjnych. W odpowiednich warunkach może ono zwiększać efektywność, odciążać pamięć roboczą i uwalniać zasoby uwagi niezbędne do wykonywania bardziej złożonych czynności.

Nie można jednak zakładać, że każde takie odciążenie prowadzi do rozwoju kompetencji. Kluczowy jest rodzaj delegowanej operacji, częstotliwość samodzielnego jej wykonywania oraz sposób wykorzystania uzyskanych rezultatów. Osoba korzystająca z kalkulatora może przeznaczać więcej zasobów na analizę matematyczną wyższego poziomu, ale może również zaniedbać ćwiczenie podstawowych umiejętności rachunkowych. Analogicznie system AI może wspierać krytyczne rozumowanie poprzez prezentowanie kontrargumentów i ujawnianie błędów, lecz może także zastępować samodzielne formułowanie przesłanek oraz ocenianie ich wiarygodności.

W badaniu opublikowanym podczas konferencji CHI 2025 zespół Hao-Pinga Lee, Advaita Sarkara i współpracowników przeanalizował odpowiedzi 319 pracowników wiedzy, którzy przedstawili 936 przykładów wykorzystywania generatywnej AI w zadaniach zawodowych. Wyższe zaufanie do AI wiązało się z mniejszym deklarowanym zaangażowaniem krytycznego myślenia, podczas gdy wyższa pewność własnych kompetencji korelowała z intensywniejszym uruchamianiem tych procesów. Badacze zaobserwowali również przesunięcie charakteru pracy poznawczej w stronę weryfikowania rezultatów, integrowania odpowiedzi i nadzorowania wykonania zadań. Warto zaznaczyć, że badanie opierało się na danych samoopisowych i nie dowodziło bezpośrednio trwałego pogorszenia zdolności poznawczych wskutek korzystania z AI.

Ustalenia te można interpretować w świetle wcześniejszych badań nad stronniczością automatyzacyjną (automation bias), polegającą na nadmiernym poleganiu na sugestiach systemów automatycznych, szczególnie gdy użytkownik traktuje je jako wiarygodniejsze od własnej oceny. Zjawisko to ma szczególne znaczenie w środowiskach wymagających szybkich decyzji, gdzie możliwość dokładnego sprawdzania informacji jest ograniczona. Nie oznacza ono jednak, że ludzie zawsze bezkrytycznie ufają technologii; w określonych warunkach występuje także nieuzasadniona niechęć do algorytmów, prowadząca do odrzucania trafnych rekomendacji już po zaobserwowaniu pojedynczego błędu.

Konieczność rozróżnienia automatyzacji pomocniczej od automatyzacji refleksji

Profesjonalne projektowanie współpracy człowieka z AI powinno sprzyjać właściwej kalibracji zaufania, a nie jego bezwarunkowej maksymalizacji. W coachingu szczególnie istotne okazuje się rozróżnienie między automatyzacją pomocniczą a automatyzacją refleksji. Pierwsza może obejmować przypominanie o uzgodnionych zadaniach, organizowanie harmonogramu, przygotowywanie materiałów i monitorowanie wcześniej zdefiniowanych wskaźników. Druga dotyczy interpretowania doświadczenia, oceniania wartości, określania priorytetów i

rekomendowania kierunku zmiany. Granica ta nie zawsze jest jednoznaczna, ponieważ nawet pozornie neutralny sposób porządkowania informacji wpływa na to, co użytkownik uznaje za istotne. Im bardziej system uczestniczy w definiowaniu celów i interpretowaniu motywacji, tym większego znaczenia nabiera jego przejrzystość oraz możliwość niezależnej oceny.

Autor przywołuje tutaj paradoks automatyzacji opisywany przez Lisanne Bainbridge. Automatyzacja może ograniczać udział człowieka w rutynowym wykonywaniu czynności, jednocześnie zwiększając znaczenie jego kompetencji w sytuacjach nietypowych, gdy system działa niewłaściwie albo wymaga interwencji. Jeżeli jednak codzienna praca z zautomatyzowanym systemem nie zapewnia okazji do ćwiczenia odpowiednich umiejętności, użytkownik może zostać postawiony przed zadaniem wymagającym kompetencji, których nie miał możliwości podtrzymać.

W coachingu podobne ryzyko mogłoby dotyczyć nadmiernego delegowania planowania, oceny konfliktów i rozwiązywania problemów interpersonalnych. Powstaje wówczas paradoks samoregulacji wspomaganej: system zwiększa zdolność realizowania celów, ale może ograniczać rozwój umiejętności potrzebnych do samodzielnego radzenia sobie w jego nieobecności. Rozwiązaniem nie jest całkowite odrzucenie automatyzacji, lecz świadome projektowanie interwencji uwzględniających transfer kompetencji. System powinien w odpowiednich momentach zachęcać użytkownika do samodzielnego formułowania hipotez, uzasadniania wyborów i oceniania informacji, zamiast zawsze natychmiast dostarczać gotową odpowiedź. W ten sposób technologia może funkcjonować jako narzędzie wspierające uczenie się, a nie wyłącznie mechanizm zwiększania bieżącej wydajności.

Współczesna dyskusja nad empiryczną skutecznością coachingu algorytmicznego — od prostych chatbotów do modeli generatywnych — wymaga precyzyjnego rozróżnienia systemów opartych na regułach, narzędzi wykorzystujących uczenie maszynowe do określonych zadań analitycznych oraz modeli generatywnych zdolnych do prowadzenia względnie otwartego dialogu. Różnice te są kluczowe z punktu widzenia metodologii, ponieważ badanie skuteczności jednego rodzaju technologii nie stanowi automatycznie dowodu skuteczności pozostałych.

Chatbot realizujący wcześniej zaprogramowaną sekwencję pytań nie jest funkcjonalnie tożsamy z systemem zdolnym do generowania alternatywnych interpretacji i modyfikowania kierunku rozmowy na podstawie rozbudowanego kontekstu. Z drugiej strony większa elastyczność językowa nie przesądza o wyższej jakości interwencji, ponieważ może również zwiększać trudności związane z przewidywalnością, powtarzalnością i kontrolą wygenerowanych odpowiedzi.

Skuteczność algorytmiczna nie oznacza równoważności relacyjnej

Jednym z istotniejszych badań w tym obszarze jest opublikowane w 2022 roku w PLOS ONE opracowanie Nicky'ego Terblanche'a, Joanny Molyn, Erika de Haana i Viktora Nilssona, poświęcone porównaniu efektów coachingu prowadzonego przez ludzi oraz systemu algorytmicznego. Autorzy zestawili wyniki dwóch podobnie zaprojektowanych badań randomizowanych, realizowanych w różnych okresach i skupionych na wspieraniu osiągania celów. W obu przypadkach odnotowano korzystniejsze rezultaty w grupach poddanych interwencji niż w grupach kontrolnych, przy czym końcowe efekty nie wykazały przewagi coachingu ludzkiego nad algorytmicznym. Kluczowe zastrzeżenie polega jednak na tym, że nie było to pojedyncze badanie bezpośrednio randomizujące uczestników między współczesnego coacha a generatywną AI. Wyniki odnoszą się do konkretnych interwencji i zastosowanej miary, a nie do całokształtu jakości relacyjnej, etycznej i poznawczej procesu coachingowego.

Badanie to ma znaczenie wykraczające poza prosty spór o zastępowalność profesjonalistów. Wskazuje ono, że część funkcji coachingowych – takich jak organizowanie celów, monitorowanie postępów czy podtrzymywanie systematyczności – może być realizowana za pośrednictwem odpowiednio zaprojektowanych narzędzi cyfrowych. Nie wynika z tego jednak, że każda istotna właściwość coachingu jest równie łatwo automatyzowalna. Proces dotyczący konkretnego zadania zawodowego może bowiem wymagać odmiennej interpretacji niż praca nad konfliktem wartości, złożoną tożsamością czy relacjami zależności w organizacji. Właśnie dlatego wyniki dotyczące osiągania celów należy traktować jako dowód odnoszący się do określonej funkcji interwencji, a nie całej profesji.

Dodatkowego materiału empirycznego dostarcza badanie Marie Ohlms, Patricka Dunlopa i Markusa Langera, udostępnione online w 2026 roku w Computers in Human Behavior (z przypisaniem do wydania z lutego 2027 roku). Autorzy przeprowadzili eksperyment podłużny obejmujący 101 studentów, których losowo przydzielono do coachingu z użyciem chatbota, samodzielnej nauki na podstawie materiałów lub grupy oczekującej. Interwencja algorytmiczna sprzyjała większym postępom w osiąganiu celów akademickich; natomiast przewaga w zakresie poczucia własnej skuteczności była mniej wyraźna, a w przypadku stresu związanego ze studiami nie stwierdzono istotnych efektów. Badanie to wzmacnia argument za potencjalną użytecznością coachingu algorytmicznego w określonych zadaniach, choć liczebność i charakter populacji ograniczają zakres możliwych uogólnień.

Zestawienie tych analiz pozwala rozpoznać różnicę między funkcjonalną skutecznością automatyzacji a antropologiczną równoważnością form relacji. System może wspierać osiąganie celów, nie posiadając wszystkich właściwości ludzkiego profesjonalisty. Nie oznacza to jednak, że brak określonej cechy relacyjnej jest nieistotny w każdej sytuacji. Możliwe, że przy prostych i jasno zdefiniowanych zadaniach kluczową rolę odgrywają systematyczność, dostępność informacji zwrotnej oraz organizacja działania, podczas gdy w problemach obejmujących konflikt wartości, utratę zaufania lub złożone relacje interpersonalne większego znaczenia nabierają jakość osądu, odpowiedzialność i społeczna obecność drugiej osoby. Hipoteza ta wymaga dalszych badań porównawczych na szerszych populacjach, przy uwzględnieniu odmiennych rodzajów problemów i dłuższego horyzontu obserwacji.

Konieczność metodologicznego rozróżnienia coachingu od interwencji klinicznych

Kluczowe jest oddzielenie coachingu od interwencji klinicznych wykorzystujących chatboty. W 2025 roku na łamach NEJM AI opublikowano wyniki randomizowanego badania systemu Therabot, w którym wzięło udział 210 dorosłych uczestników z określonymi problemami zdrowia psychicznego.

Czterotygodniowa interwencja przyniosła korzystniejsze wyniki w zakresie części badanych objawów niż w grupie oczekującej. Co więcej, uczestnicy oceniali relację z systemem w sposób wskazujący na możliwość tworzenia subiektywnie znaczącego przymierza roboczego. Wyniki te są istotne, lecz nie oznaczają, że dowolny ogólnodostępny chatbot stanowi bezpieczny substytut psychoterapii ani że skuteczność specjalistycznego systemu klinicznego można bezpośrednio przełożyć na coaching.

Ważnym problemem metodologicznym pozostaje dobór grup kontrolnych. Porównanie interwencji z całkowitym brakiem dostępu do usługi pozwala ocenić jej przewagę nad punktem odniesienia, ale nie zawsze oddziela działanie konkretnego mechanizmu od wpływu samej uwagi poświęcanej zadaniu, oczekiwań uczestnika czy regularnego monitorowania postępów. Bardziej rygorystyczne projekty badawcze powinny uwzględniać aktywne grupy kontrolne, równoważny czas uczestnictwa i porównywalne warunki komunikacji. Należy również badać, czy interwencja prowadzi do trwałego rozwoju kompetencji, czy jedynie ułatwia realizację zadań w czasie trwania wsparcia. Istotne jest tutaj rozróżnienie pomiędzy trafnością wewnętrzną a zewnętrzną.

Badanie może wiarygodnie wskazywać, że określony chatbot pomagał osiągać cele w konkretnej grupie studentów, ale nie rozstrzyga to o jego skuteczności wśród starszych pracowników, przedsiębiorców, osób neuroodmiennych czy uczestników polskiego rynku pracy. Różnice mogą wynikać z kompetencji cyfrowych, charakteru celów, motywacji, poziomu samodzielności lub dostępu do alternatywnych form wsparcia. Profesjonalna implementacja AI wymaga więc nie tylko znajomości wyników badań, lecz także umiejętności oceny ich przenoszalności na rzeczywiste środowisko zastosowania. W tym kontekście kluczowy staje się problem adaptacyjnej ewaluacji technologii.

Systemy generatywne ulegają ciągłym zmianom wskutek aktualizacji modeli, modyfikacji instrukcji, rozbudowy źródeł danych czy wdrożenia dodatkowych narzędzi. Wynik badania konkretnej wersji systemu nie musi być aktualny dla wersji późniejszej. Konieczne jest zatem dokumentowanie konfiguracji technologicznej interwencji, zakresu dopuszczalnej zmienności odpowiedzi oraz warunków, w których uzyskano rezultaty. W praktyce oznacza to, że jakość coachingu algorytmicznego nie może być oceniana wyłącznie przez odniesienie do ogólnej nazwy technologii lub jej dostawcy.

Iluzja empatii a ryzyko antropomorfizacji AI

Psychologia relacji człowiek-maszyna. Empatia, antropomorfizacja i społeczna obecność systemu

Jednym z kluczowych problemów filozoficznych i psychologicznych w obszarze cyfrowego coachingu pozostaje charakter relacji między człowiekiem a systemem generującym wypowiedzi przypominające komunikację interpersonalną. W klasycznych teoriach relacji profesjonalnej fundamentem są empatia, zaufanie, wzajemne rozumienie oraz uzgodnienie celów. Przeniesienie tych pojęć na grunt relacji z AI wymaga jednak wyraźnego oddzielenia subiektywnych doświadczeń użytkownika od właściwości, które można faktycznie przypisać systemowi. W psychologii społecznej empatia jest konstruktem wielowymiarowym – obejmuje zarówno poznawcze przyjmowanie perspektywy drugiej osoby, jak i afektywne reagowanie na jej przeżycia. System językowy potrafi generować wypowiedzi zgodne z kulturowymi wzorcami empatii, rozpoznawać deklarowane w tekście stany emocjonalne i proponować adekwatne reakcje. Nie jest to jednak dowód na istnienie afektywnego współodczuwania w ludzkim znaczeniu. Jednocześnie brak rozstrzygnięć co do subiektywnych doświadczeń maszyn nie wyklucza tego, że użytkownik może przeżywać taką interakcję jako emocjonalnie wspierającą.

W tym kontekście istotna jest koncepcja postawy intencjonalnej Daniela Dennetta. Zakłada ona, że człowiek może przewidywać zachowanie złożonego systemu, przypisując mu przekonania, intencje i

cele, nawet jeśli taki opis nie odzwierciedla jego rzeczywistej struktury wewnętrznej. W praktyce użytkownicy często interpretują wypowiedzi AI tak, jakby pochodziły od rozmówcy posiadającego określone zamiary i rozumiejącego ich sytuację. Strategia ta ułatwia interakcję, lecz może prowadzić do nadmiernego przypisywania systemowi kompetencji oraz odpowiedzialności.

Kluczowy jest tutaj eksperyment myślowy Johna Searle'a – argument chińskiego pokoju. Searle kwestionował możliwość utożsamiania poprawnej manipulacji symbolami z rozumieniem ich znaczenia. Argument ten wpisuje się w szerszy spór o relację między syntaktycznym przetwarzaniem informacji, semantyką a świadomością. Choć nie rozstrzyga on wszystkich pytań dotyczących współczesnych modeli AI, pozwala zachować krytyczną ostrożność wobec utożsamiania przekonującej odpowiedzi językowej z ludzkim rozumieniem i intencjonalnością. Z kolei badania Clifforda Nassa i Byrona Reevesa nad społecznymi reakcjami ludzi na komputery wykazały, że w interakcjach technologicznych uruchamiamy schematy komunikacji interpersonalnej również wobec urządzeń. Wyjaśnia to, dlaczego chatbot może być odbierany jako uprzejmy, wspierający czy godny zaufania, nawet gdy użytkownik ma świadomość, że rozmawia z programem.

Nie oznacza to, że człowiek dosłownie wierzy w ludzką naturę urządzenia. Wystarczy, że określone cechy komunikacji aktywują automatyczne mechanizmy społeczne. W cyfrowym coachingu kluczowe staje się zatem pojęcie antropomorfizacji – przypisywania obiektom niebędącym ludźmi właściwości i stanów charakterystycznych dla osób. Może ona zwiększać komfort korzystania z technologii, ale prowadzi również do błędnej oceny jej możliwości. Użytkownik może traktować odpowiedź systemu jako niezależną i życzliwą opinię, nie dostrzegając wpływu danych treningowych, reguł projektowych czy sposobu sformułowania własnego pytania.

Problem ten pogłębia analiza teorii przywiązania, choć w relacji człowiek-AI ma ona charakter analogiczny, a nie tożsamy z więzią interpersonalną. Człowiek może wyrobić sobie przyzwyczajenie do systemu, oczekiwać jego dostępności i traktować interakcję jako źródło uspokojenia. Nie oznacza to odtworzenia wszystkich mechanizmów relacji z osobą znaczącą, jednak istotna jest możliwość powstawania zależności funkcjonalnej lub emocjonalnej, zwłaszcza gdy system staje się głównym źródłem informacji zwrotnej i potwierdzania przekonań.

Badania MIT Media Lab we współpracy z OpenAI z 2025 roku dostarczyły wstępnych danych na temat psychospołecznych skutków interakcji z chatbotami. W eksperymencie z udziałem 981 osób analizowano m.in. samotność, zależność emocjonalną i problematyczne wzorce korzystania. Choć nie wykazano istotnych efektów samych warunków eksperymentalnych (modalności rozmów), to większe dobrowolne korzystanie z chatbota wiązało się z gorszymi wynikami psychospołecznymi. Nie należy tego interpretować jako dowodu, że AI powoduje samotność – możliwy jest kierunek

odwrotny lub wpływ innych cech uczestników. Wyniki te wskazują jednak na konieczność rozróżnienia między dostępnością wsparcia a jakością jego długofalowych konsekwencji. System AI jest dostępny zawsze i nie wykazuje zmęczenia.

W pewnych sytuacjach ułatwia to refleksję, zwłaszcza osobom, którym trudno zacząć rozmowę o problemach z drugim człowiekiem. W innych może jednak sprzyjać ograniczaniu kontaktów społecznych, jeśli interakcja algorytmiczna zaczyna zastępować relacje wymagające wzajemności, tolerowania różnic i odpowiedzialnego negocjowania konfliktów.

Asymetria relacyjna i pułapki algorytmicznej analizy emocji

Kluczowy staje się tutaj problem asymetrii relacyjnej. Człowiek wchodzi w interakcję z systemem, który może reagować w sposób przypominający troskę, lecz nie uczestniczy w ludzkim życiu społecznym na zasadach odpowiedzialności i wzajemności. System bywa projektowany tak, aby podtrzymywać kontakt, zwiększać zaangażowanie lub realizować określone wskaźniki użycia, co niekoniecznie musi być zgodne z długofalowym dobrem użytkownika. Etyczna ocena relacji człowiek-AI wymaga zatem uwzględnienia nie tylko jakości wypowiedzi, ale i interesów ekonomicznych oraz założeń projektowych kształtujących zachowanie systemu.

Z perspektywy teorii przymierza roboczego Edwarda Bordina istotne okazuje się rozróżnienie między uzgodnieniem celów i zadań a więzią interpersonalną. System AI może w określonych warunkach skutecznie wspierać te pierwsze elementy, pomagając organizować cele i monitorować działania. Może on również wywoływać subiektywne doświadczenie zaufania i bliskości, jednak nie oznacza to automatycznie, że relacja posiada wszystkie właściwości ludzkiego przymierza profesjonalnego – szczególnie w wymiarze wzajemnej odpowiedzialności i moralnego zobowiązania. Przyszłe badania powinny zatem rozróżniać przymierze doświadczane przez użytkownika, funkcjonalną skuteczność współpracy oraz charakter relacji z perspektywy filozofii osoby. Są to trzy odmienne płaszczyzny, których nie da się rozstrzygnąć za pomocą jednego kwestionariusza satysfakcji.

Wysoka ocena emocjonalnej jakości kontaktu z AI może być istotnym rezultatem psychologicznym, lecz nie przesądza o posiadaniu przez system ludzkiej empatii ani o trwałej korzystności danej relacji. Prowadzi to do kwestii automatycznego rozpoznawania emocji i granic wnioskowania psychologicznego z języka.

Jednym z najbardziej problematycznych zastosowań sztucznej inteligencji w coachingu pozostaje automatyczna analiza wypowiedzi użytkownika w celu rozpoznawania jego stanów emocjonalnych, motywacji, osobowości czy potencjalnych trudności psychologicznych. Współczesne modele językowe potrafią identyfikować właściwości semantyczne tekstu, rozpoznawać deklaracje emocjonalne i klasyfikować wypowiedzi według ustalonych kategorii. Nie oznacza to jednak, że wyniki te stanowią bezpośredni pomiar stanów psychicznych. Tekst jest bowiem rezultatem złożonych procesów komunikacyjnych zależnych od intencji nadawcy, kontekstu, kultury oraz indywidualnego sposobu ekspresji.

W psychologii emocji problem ten uwidacznia się w zestawieniu teorii emocji podstawowych z konstrukcjonistycznymi ujęciami doświadczenia afektywnego. Podczas gdy Paul Ekman rozwijał badania nad uniwersalnymi właściwościami ekspresji emocji, Lisa Feldman Barrett podkreślała znaczenie procesów predykcyjnych i kontekstu w konstruowaniu tego doświadczenia. Współczesny stan wiedzy nie uzasadnia przyjęcia, że konkretna wypowiedź, mimika czy cecha głosu zawsze mają jednoznaczny odpowiednik w postaci określonej emocji. Nawet gdy sygnały te korelują z wybranymi stanami, ich interpretacja pozostaje probabilistyczna.

W coachingu algorytmiczna analiza sentymentu może być użyteczna jako narzędzie do refleksji nad językiem klienta, ale nie powinna być utożsamiana z diagnozą stanu emocjonalnego. System może wskazać obecność sformułowań związanych z obawą czy nadzieją, lecz nie posiada przesłanek, by rozstrzygnąć, czy użytkownik doświadcza zaburzenia, ukrywa konflikt lub jest nieuczciwy. Szczególnie ryzykowne byłoby wykorzystywanie takich analiz do oceny lojalności, odporności psychicznej czy predyspozycji zawodowych.

Istotna jest tutaj różnica między obserwacją językową a interpretacją psychologiczną. Stwierdzenie, że użytkownik wielokrotnie posługiwał się określonym słowem, jest łatwe do zweryfikowania. Wniosek, że częstotliwość ta dowodzi ukrytego lęku przed autorytetem, wymagałby jednak dodatkowych przesłanek i zwalidowanego modelu interpretacyjnego. Przejście od obserwacji do diagnozy stanowi wnioskowanie, którego trafność nie wynika z samej zdolności systemu do przetwarzania dużych ilości danych.

Ryzyka interpretacyjne AI i konieczność znaczącego nadzoru ludzkiego

Należy zwrócić uwagę na problem różnic językowych i kulturowych. Osoby posługujące się polszczyzną jako kolejnym językiem, użytkownicy dialektów, osoby neuroodmienne oraz ludzie

reprezentujący odmienne konwencje komunikacyjne mogą wykazywać wzorce wypowiedzi odbiegające od populacji, na których opracowano konkretne narzędzia. W takich sytuacjach system może interpretować odmienność ekspresji jako różnicę emocjonalną albo psychologiczną. Ryzyko błędów rośnie zwłaszcza wtedy, gdy metoda została opracowana na danych z innego języka lub środowiska kulturowego, a następnie zastosowana bez odpowiedniej walidacji.

Z perspektywy europejskiego prawa kluczowy staje się art. 5 rozporządzenia 2024/1689, ustanawiający między innymi zakaz stosowania określonych systemów AI przeznaczonych do wnioskowania o emocjach osób w środowisku pracy i instytucjach edukacyjnych, z wyjątkiem celów medycznych lub bezpieczeństwa. Zakres tego zakazu należy interpretować zgodnie z definicjami rozporządzenia i jego przepisami szczegółowymi, odróżniając przede wszystkim rozpoznawanie emocji na podstawie danych biometrycznych od zwykłej analizy znaczenia tekstu. Nie każda klasyfikacja wypowiedzi według sentymentu automatycznie stanowi zakazany system rozpoznawania emocji, jednak brak konkretnego zakazu nie przesądza o dopuszczalności przetwarzania na gruncie pozostałych regulacji. Europejski ustawodawca nie ograniczył się tutaj jedynie do oceny technicznej użyteczności takich rozwiązań. Motyw 44 AI Act wskazuje na problemy z naukową wiarygodnością rozpoznawania emocji, ograniczoną możliwość uogólniania rezultatów oraz szczególną nierównowagę władzy w środowisku pracy i edukacji. Oznacza to, że ocena technologii obejmuje równocześnie jej trafność empiryczną i społeczne konsekwencje wykorzystania.

Właśnie taka perspektywa powinna charakteryzować polski coaching cyfrowy. Narzędzie służące wspieraniu refleksji klienta nie powinno być automatycznie przekształcane w system psychologicznego nadzoru. Odpowiedzialna interwencja może wykorzystywać analizę wypowiedzi jako materiał do wspólnego rozważenia, ale nie powinna przedstawiać wyników algorytmicznych jako niepodważalnej wiedzy o ukrytych stanach człowieka. Jednym z najbardziej obiecujących kierunków rozwoju pozostają modele hybrydowe, w których sztuczna inteligencja wspiera wybrane elementy procesu, natomiast odpowiedzialność za jego profesjonalny przebieg spoczywa na konkretnych osobach i instytucjach. Autor książki proponuje wykorzystywanie systemów AI do przygotowywania materiałów, realizacji mikrointerwencji między sesjami, monitorowania postępów, dostosowywania interfejsów do potrzeb użytkowników oraz wspierania refleksji superwizyjnej. Propozycja ta posiada znaczną wartość koncepcyjną, lecz wymaga zdefiniowania warunków bezpieczeństwa i stopnia potwierdzenia skuteczności poszczególnych funkcji.

Na poziomie organizacyjnym model hybrydowy można analizować za pomocą koncepcji systemów społeczno-technicznych, rozwijanej między innymi przez Erica Trista i Freda Emery'ego. W takim ujęciu jakość działania organizacji zależy od wzajemnego dopasowania elementów społecznych i

technologicznych. Optymalizacja samego narzędzia nie gwarantuje poprawy funkcjonowania całego systemu, ponieważ zmienia ona sposób wykonywania pracy, strukturę odpowiedzialności, przepływ informacji i relacje między uczestnikami.

W coachingu skuteczne wykorzystanie AI wymaga zatem nie tylko odpowiednio zaprojektowanego modelu językowego, lecz także przejrzystego kontraktu, kompetentnego profesjonalisty, bezpiecznej infrastruktury i świadomego uczestnictwa klienta. Kluczowe jest rozróżnienie między wspomaganiem podejmowania decyzji a ich automatyzacją. System może przedstawiać alternatywne strategie, identyfikować braki informacyjne i proponować pytania krytyczne, pozostawiając użytkownikowi odpowiedzialność za wybór.

Może również zostać zaprojektowany tak, aby samodzielnie podejmować określone czynności zgodnie z wcześniej ustalonymi regułami. Każda z tych konfiguracji niesie odmienne konsekwencje dla autonomii i bezpieczeństwa, a ich dobór powinien zależeć od rodzaju zadania i potencjalnych następstw błędu. W teorii kontroli człowieka nad automatyzacją fundamentalna jest zasada znaczącego nadzoru (meaningful human oversight). Nie sprowadza się ona do formalnej obecności człowieka na końcu procesu, który jedynie zatwierdza wcześniej wygenerowane rozstrzygnięcie. Nadzór ma znaczenie wtedy, gdy osoba dysponuje informacjami, kompetencjami, czasem i rzeczywistą możliwością zakwestionowania działania systemu. Jeżeli interfejs przedstawia wynik algorytmiczny jako jedyne racjonalne rozwiązanie, a użytkownik nie posiada narzędzi jego weryfikacji, formalna możliwość odmowy może okazać się niewystarczająca. W coachingu hybrydowym szczególnie ważne pozostaje rozdzielenie odpowiedzialności za treść sugestii oraz za decyzję dotyczącą jej wykorzystania. Coach może korzystać z AI podczas przygotowywania pytań, ale powinien samodzielnie ocenić ich adekwatność i potencjalne konsekwencje.

Może analizować zanonimizowane wzorce konwersacji, lecz nie powinien bez odpowiedniej podstawy prawnej i przejrzystych uzgodnień przekazywać dostawcy modelu pełnej dokumentacji klienta. Może również proponować wykorzystanie narzędzi cyfrowych między sesjami, ale powinien respektować prawo osoby do odmowy korzystania z technologii. W tym miejscu istotna staje się teoria samostanowienia Edwarda Deciego i Richarda Ryana.

Wsparcie typu scaffolding buduje autonomię użytkownika

Autonomiczne korzystanie z narzędzia wymaga czegoś więcej niż formalnego wyboru; niezbędne jest zrozumienie celu jego zastosowania, poczucie wpływu na sposób jego wykorzystania oraz

zachowanie przekonania o własnych kompetencjach. System, który nieustannie przypomina o zadaniach, ocenia realizację celów i konfrontuje wyniki z oczekiwaniami organizacji, może wprawdzie wzmacniać określone zachowania, lecz jednocześnie osłabiać motywację autonomiczną, jeśli użytkownik odbierze go jako mechanizm kontroli. Nie oznacza to jednak, że każde przypomnienie czy forma automatycznego monitorowania wywołują taki sam skutek.

Użytkownik może bowiem świadomie zdecydować się na intensywne wsparcie organizacyjne, jeśli odpowiada ono jego preferencjom i potrzebom. Kluczowe jest zatem rozpoznanie jakości regulacji motywacyjnej, a nie sama obecność automatyzacji. Narzędzie wybrane i kontrolowane przez klienta pełni bowiem inną funkcję psychologiczną niż identyczny system narzucony przez pracodawcę. Szczególnie interesującą perspektywę wnosi tutaj model stopniowanego wsparcia uczenia się, określany w literaturze anglojęzycznej jako scaffolding. Koncepcja ta wywodzi się z tradycji badań nad rozwojem poznawczym Lwa Wygotskiego oraz prac Jerome'a Brunera i jego współpracowników.

Istotą tego wsparcia jest umożliwienie wykonania zadania, które przekracza aktualne możliwości samodzielnej sprawności uczącego się, przy jednoczesnym, stopniowym ograniczaniu pomocy w miarę rozwoju kompetencji. W coachingu cyfrowym oznaczałoby to projektowanie systemu, który nie tylko dostarcza gotowych odpowiedzi, ale dostosowuje zakres wsparcia do rzeczywistych postępów użytkownika. Tak zaprojektowana sztuczna inteligencja mogłaby początkowo pomagać w formułowaniu celów, następnie zachęcać do samodzielnego projektowania strategii, by w dalszej perspektywie ograniczać liczbę podpowiedzi i zwiększać wymagania dotyczące uzasadniania decyzji. Wartością byłoby wówczas nie maksymalne wykorzystanie systemu, lecz rosnąca zdolność człowieka do działania bez jego pomocy. Jest to szczególnie istotne, gdyż komercyjne modele usług cyfrowych często premiują częstotliwość korzystania, czas interakcji i poziom zaangażowania użytkownika – wskaźniki, które nie zawsze są zgodne z celem rozwijania samodzielności. Powstaje więc interesujący konflikt między logiką ekonomiczną platformy a logiką rozwoju. Dla dostawcy usługi korzystne może być zwiększanie liczby interakcji, podczas gdy dla użytkownika sukcesem jest osiągnięcie poziomu kompetencji pozwalającego ograniczyć korzystanie z systemu. Profesjonalny model coachingu cyfrowego powinien rozpoznawać tę rozbieżność i poddawać ją krytycznej ocenie, zamiast automatycznie utożsamiać intensywne użytkowanie z wysoką skutecznością interwencji.

Sztuczna inteligencja wykorzystywana do wspierania rozwoju nie funkcjonuje w próżni, lecz w ramach konkretnych relacji ekonomicznych i instytucjonalnych. Jej działanie zależy od infrastruktury obliczeniowej, źródeł danych, zasad projektowania systemów oraz interesów podmiotów finansujących ich rozwój. Z tego względu autor książki sugeruje, aby analizę cyfrowego

coachingu rozszerzyć o socjologię technologii i ekonomię polityczną platform, których dorobek pozwala rozpoznawać nowe formy organizowania wpływu na ludzkie zachowanie.

Ryzyko manipulacji i nadzoru w architekturze systemów AI

W teorii władzy Michela Foucaulta kluczową rolę odgrywały praktyki nadzoru, normalizacji i kształtowania podmiotowości poprzez społecznie uznane kategorie wiedzy. Współczesne systemy AI mogą uczestniczyć w podobnych procesach, jeśli klasyfikują ludzi według określonych wzorców zachowania, wyznaczają normy efektywności i dostarczają danych służących do oceny ich funkcjonowania.

Nie oznacza to, że każda aplikacja coachingowa staje się narzędziem dyscyplinowania. Istnieje jednak ryzyko, że system wspierający rozwój zostanie włączony w mechanizm instytucjonalnego monitorowania, którego cele nie są w pełni zgodne z autonomią użytkownika. W ekonomii uwagi, rozwijanej m.in. w tradycji zapoczątkowanej przez Herberta Simona, ograniczona zdolność człowieka do przetwarzania informacji staje się cennym zasobem. W środowisku cyfrowym konkurencja nie dotyczy więc wyłącznie dostępu do danych, lecz przede wszystkim zdolności kierowania uwagą użytkownika. System coachingowy może wspierać koncentrację na wybranych celach, ale może też nadmiernie angażować odbiorcę poprzez ciągłe przypomnienia, analizę postępów i zachęcanie do dodatkowych interakcji. W rezultacie narzędzie mające poprawiać samoregulację może paradoksalnie zwiększać liczbę bodźców wymagających tej regulacji.

Z perspektywy psychologii nawyków istotne stają się mechanizmy wzmacniania zachowań poprzez natychmiastową informację zwrotną. System może podtrzymywać zaangażowanie regularnymi komunikatami, wskaźnikami postępów i spersonalizowanymi reakcjami. Mechanizmy te nie są same w sobie nieetyczne, jednak ich stosowanie wymaga rozstrzygnięcia, czy wzmacniają one działania zgodne z autonomicznymi celami człowieka, czy przede wszystkim zwiększają intensywność korzystania z usługi. Tutaj pojawia się koncepcja architektury wyboru Thalera i Sunsteina.

Projektowanie środowiska decyzyjnego może ułatwiać podejmowanie korzystnych działań bez formalnego ograniczania dostępnych możliwości. Sztuczna inteligencja pozwala jednak na znacznie bardziej dynamiczne dostosowywanie architektury wyboru do zachowania jednostki. System może modyfikować sposób prezentowania informacji, kolejność rekomendacji i charakter argumentów w zależności od wcześniejszych reakcji użytkownika. Tworzy to możliwość wywierania wpływu o

wysokim stopniu personalizacji, co wymaga rygorystycznej oceny przejrzystości i dopuszczalności takich działań. Etycznie kluczowe jest tu odróżnienie perswazji od manipulacji. Perswazja polega na przedstawianiu argumentów umożliwiających świadomą ocenę stanowiska, podczas gdy manipulacja wykorzystuje mechanizmy poznawcze lub emocjonalne w sposób ograniczający możliwość rozpoznania rzeczywistych intencji podmiotu.

Granica między nimi nie zawsze jest jednoznaczna, ale w cyfrowym coachingu kluczowe staje się ujawnianie celów systemu oraz pozostawienie użytkownikowi kontroli nad zakresem personalizacji. Jeśli chatbot został zaprojektowany przede wszystkim po to, by zwiększać efektywność pracowników, powinno być to jasne dla osób z niego korzystających. Szczególnie problematyczne byłoby przedstawianie sugestii jako neutralnych psychologicznie, gdy w rzeczywistości promują one rozwiązania organizacyjne preferowane przez pracodawcę. Podobne ryzyko pojawia się w przypadku systemów rekomendujących zakup usług czy produktów na podstawie informacji uzyskanych podczas rozmowy o trudnościach osobistych.

W konsekwencji etyka coachingu cyfrowego wymaga uwzględnienia nie tylko treści interakcji, ale i ekonomicznego modelu funkcjonowania dostawcy. Należy ustalić, kto finansuje system, jakie rezultaty uznaje za pożądane, jakie informacje gromadzi i jakie mechanizmy kontroli pozostają dostępne użytkownikowi.

W tym wymiarze sztuczna inteligencja przestaje być wyłącznie narzędziem komunikacji, a staje się elementem instytucjonalnej organizacji ludzkiego działania. Zastosowanie AI w coachingu wymaga zatem precyzyjnego rozpoznania relacji między prawem ochrony danych osobowych a regulacjami dotyczącymi sztucznej inteligencji.

Wymogi prawne AI Act i RODO wymuszają transparentność oraz ochronę danych

Oba porządki prawne regulują odmienne przedmioty, choć w określonych sytuacjach znajdują równoczesne zastosowanie. RODO dotyczy przetwarzania danych osobowych i praw osób, których dane dotyczą, natomiast AI Act ustanawia wymagania dotyczące konkretnych systemów sztucznej inteligencji, ich zastosowań, przejrzystości oraz zarządzania ryzykiem.

Zgodność z jednym aktem nie przesądza automatycznie o zgodności z drugim. AI Act jest wdrażany etapowo: określone zakazy i obowiązki dotyczące kompetencji w zakresie AI zaczęły obowiązywać od 2 lutego 2025 roku, a większość pozostałych przepisów weszła w życie 2 sierpnia 2026 roku. Z kolei część szczegółowych wymagań dotyczących systemów wysokiego ryzyka – w tym określonych

zastosowań w zatrudnieniu – ma być stosowana od 2 grudnia 2027 roku, natomiast dla pewnych systemów związanych z produktami regulowanymi termin ten wyznaczono na 2 sierpnia 2028 roku. Właściwa ocena prawna wymaga zatem każdorazowo rozpoznania konkretnego rodzaju systemu i przepisu, a nie przyjmowania jednej daty wejścia w życie wszystkich obowiązków.

Szczególne znaczenie dla cyfrowego coachingu posiada art. 50 AI Act, który ustanawia obowiązki dotyczące przejrzystości systemów wchodzących w bezpośrednią interakcję z osobami fizycznymi. Co do zasady użytkownik powinien wiedzieć, że komunikuje się z systemem AI, chyba że wynika to w sposób oczywisty z okoliczności. Ma to znaczenie nie tylko prawne, ale i psychologiczne, gdyż charakter partnera interakcji wpływa na oczekiwania, zaufanie oraz sposób interpretowania otrzymywanych wypowiedzi.

Równie istotne są zastosowania AI w procesach zatrudnienia i zarządzania pracownikami. System, który jedynie pomaga użytkownikowi formułować cele i organizować własną aktywność, może posiadać inny status prawny niż narzędzie wykorzystywane przez pracodawcę do oceny wydajności, podejmowania decyzji o awansie lub monitorowania zachowania. Nie należy zatem kwalifikować technologii wyłącznie na podstawie marketingowej nazwy "AI coach".

Kluczowe jest jej rzeczywiste przeznaczenie, sposób wykorzystania i wpływ na sytuację osoby. W perspektywie ochrony danych szczególnie problematyczne pozostaje gromadzenie pełnych zapisów rozmów coachingowych, które mogą zawierać informacje o zdrowiu, życiu rodzinnym, przekonaniach czy konfliktach zawodowych – obszarach wymagających podwyższonej ochrony. RODO przewiduje szczególne zasady dotyczące danych wrażliwych, a ich przetwarzanie wymaga spełnienia odpowiednich przesłanek prawnych. Zawarcie umowy coachingowej ani ogólna akceptacja regulaminu platformy nie oznaczają automatycznie zgody na dowolne wykorzystywanie takich informacji.

Z punktu widzenia cyberbezpieczeństwa istotny jest również ryzyko wycieku danych, nieuprawnionego dostępu do dokumentacji oraz wykorzystywania treści w sposób niezgodny z oczekiwaniami klienta. Narzędzia umożliwiające analizowanie dokumentów, korzystanie z pamięci konwersacyjnej i integrację z systemami organizacyjnymi zwiększają użyteczność procesu, ale zarazem rozszerzają zakres potencjalnych skutków błędu. Szczególnej ostrożności wymaga więc przyznawanie systemom uprawnień do odczytywania informacji kadrowych, korespondencji i innych zasobów zawierających dane osób trzecich. Warto tu przywołać zasadę ochrony danych w fazie projektowania (privacy by design), która wymaga uwzględniania prywatności już podczas tworzenia systemu, a nie dopiero po wystąpieniu problemu. W coachingu oznaczałoby to świadome ograniczanie zakresu przechowywanych informacji, rozdzielanie danych osobowych od statystyk użytkowania narzędzia, kontrolę dostępu oraz przejrzyste zasady retencji. Nie należy przy tym

zakładać, że anonimowość zostaje osiągnięta przez samo usunięcie imienia i nazwiska; w małych organizacjach zestawienie stanowiska, przebiegu kariery i opisywanych wydarzeń może wciąż umożliwiać identyfikację konkretnej osoby.

Z punktu widzenia odpowiedzialności profesjonalnej kluczowe pozostaje ustalenie, kto podejmuje decyzje dotyczące wykorzystania AI oraz kto odpowiada za ich konsekwencje. Dostawca technologii może odpowiadać za aspekty jej projektowania i działania, organizacja za sposób wdrożenia, coach za podejmowane interakcje, a użytkownik za część własnych decyzji. Podział ten nie powinien jednak prowadzić do rozproszenia odpowiedzialności w sposób uniemożliwiający dochodzenie ochrony. Profesjonalny system powinien zapewniać możliwość zidentyfikowania podmiotów odpowiedzialnych za określone działania i przepływy informacji.

AI jako narzędzie inkluzywności wspierające neuroróżnorodność

Rozwój AI może przynieść wymierne korzyści osobom o zróżnicowanych potrzebach poznawczych i komunikacyjnych. Systemy cyfrowe pozwalają na dostosowanie tempa interakcji, sposobu prezentowania informacji, długości wypowiedzi czy rodzaju stosowanych materiałów. Osoba z trudnościami w zakresie pamięci roboczej może korzystać z podsumowań i przypomnień, użytkownik preferujący komunikację pisaną ograniczyć konieczność intensywnej rozmowy ustnej, a osoba potrzebująca większej przewidywalności otrzymać przejrzystą strukturę kolejnych etapów pracy.

Możliwości te warto odnieść do koncepcji neuroróżnorodności i modelu biopsychospołecznego. Ograniczenie funkcjonalne nie zawsze wynika wyłącznie z indywidualnych właściwości poznawczych; często powstaje wskutek niedopasowania środowiska, które narzuca określony sposób komunikacji lub organizacji zadań. Technologia cyfrowa może niwelować takie bariery, o ile realnie zwiększa szansę na uczestnictwo i samodzielne działanie.

Kluczowe staje się tu rozróżnienie między personalizacją a profilowaniem. Personalizacja służy dostosowaniu formy interakcji do preferencji zadeklarowanych przez użytkownika. Profilowanie natomiast obejmuje automatyczne wnioskowanie o jego właściwościach, kompetencjach i przewidywanych zachowaniach. Choć oba procesy mogą się częściowo nakładać, ich konsekwencje dla prywatności i autonomii są odmienne.

System nie powinien bez uzasadnienia wyprowadzać wniosków na temat diagnozy, osobowości czy zdolności zawodowej wyłącznie na podstawie stylu wypowiedzi. Tu fundamentalne pozostają

zasady projektowania uniwersalnego (universal design), zakładające tworzenie środowisk dostępnych dla szerokiego zakresu użytkowników, bez traktowania każdej odmienności jako sytuacji wyjątkowej. W coachingu cyfrowym podejście to oznaczałoby możliwość wyboru formy komunikacji, elastyczne tempo pracy, przejrzysty interfejs oraz pełną kontrolę nad zakresem i sposobem prezentowania informacji.

Nie oznacza to jednak, że jeden system będzie odpowiedni dla wszystkich. Uniwersalność projektowania polega na zwiększaniu dostępności i możliwości dostosowania, a nie na całkowitym wyeliminowaniu różnic indywidualnych. Z perspektywy aksjologicznej niedopuszczalne jest przedstawianie technologicznego dopasowania jako obowiązku korzystania z AI. Osoba może preferować bezpośrednią rozmowę, kontakt telefoniczny lub inne formy wsparcia – wybór ten musi być respektowany. Rozwój dostępności nie może prowadzić do zastąpienia jednej bariery inną, w której korzystanie z określonej technologii staje się warunkiem uczestniczenia w programie rozwojowym.

Propozycja modelu odpowiedzialnej komplementarności Rozpoznanie psychologicznych, technologicznych i instytucjonalnych uwarunkowań sztucznej inteligencji pozwala autorowi książki sformułować propozycję modelu, w którym AI stanowi narzędzie wspierające ludzką sprawczość, a nie autonomiczne źródło norm określających właściwy sposób życia. Model taki powinien zachowywać podstawowe wartości omówione w poprzedniej części opracowania: godność osoby, autonomię, odpowiedzialność, solidarność i sprawiedliwość.

Wielopoziomowe kryteria odpowiedzialnego wdrażania AI

Zadaniem autora jest wskazanie, jak wykorzystać technologię do zwiększania dostępności i jakości wsparcia rozwojowego, przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka nieuprawnionego wpływu oraz uzależnienia od systemów algorytmicznych. Kluczowe staje się tutaj rozróżnienie pomiędzy trzema poziomami kompetencji: technologiczną zdolnością wykonania zadania, psychologiczną zasadnością interwencji oraz etycznym uprawnieniem do jej zastosowania. System może poprawnie wygenerować analizę wypowiedzi klienta, lecz nie oznacza to, że interpretacja ta odpowiada rzeczywistemu mechanizmowi problemu. Nawet gdy określona interwencja posiada uzasadnienie psychologiczne, jej zastosowanie może pozostać niedopuszczalne ze względu na naruszenie prywatności, brak przejrzystości lub konflikt interesów.

Profesjonalny model musi zatem rozstrzygać te trzy kwestie odrębnie. W polskich realiach istotna staje się dostępność usług dla osób funkcjonujących poza dużymi organizacjami. Systemy cyfrowe mogą obniżyć koszty wybranych form wsparcia, co potencjalnie zwiększa szansę na korzystanie z narzędzi rozwojowych przez samozatrudnionych, pracowników mikroprzedsiębiorstw i uczestników regionalnych rynków pracy. Korzyść ta nie jest jednak automatyczna – zależy od kompetencji cyfrowych, infrastruktury, języka systemu oraz jakości prezentowanych informacji. Niska cena interwencji nie gwarantuje jej wartości, jeśli użytkownik nie potrafi rozpoznawać błędów i nie może uzyskać pomocy w sytuacjach przekraczających zakres działania narzędzia. Autor proponuje model warstwowy, w którym podstawowe funkcje informacyjne i organizacyjne pozostają dostępne cyfrowo, natomiast problemy bardziej złożone wymagają udziału kompetentnego profesjonalisty. Nie chodzi o konieczność kierowania każdego użytkownika do ludzkiego coacha, lecz o zapewnienie przejrzystego mechanizmu rozpoznawania ograniczeń systemu. Należy przede wszystkim unikać sytuacji, w których chatbot przedstawia się jako właściwe narzędzie do rozwiązywania wszystkich problemów, niezależnie od ich charakteru.

Taki model mógłby wykorzystać dorobek pedagogiki społecznej i teorii możliwości. Sztuczna inteligencja byłaby traktowana jako zasób środowiskowy zwiększający zdolność człowieka do uczenia się, pozyskiwania informacji i organizowania działania. Jej wartość należałoby oceniać nie tylko przez pryzmat szybkości odpowiedzi, lecz przez stopień poszerzania rzeczywistych możliwości użytkownika.

Technologia może pomagać w rozwijaniu kompetencji, ale nie powinna być substytutem instytucji edukacyjnych, ochrony prawnej czy profesjonalnej opieki zdrowotnej. Równie ważne jest projektowanie usług w sposób umożliwiający rozpoznanie rzeczywistych interesów ich operatorów. Użytkownik powinien wiedzieć, czy system jest niezależnym narzędziem wspierania rozwoju, elementem programu pracowniczego, usługą finansowaną przez określoną organizację, czy produktem komercyjnym wykorzystującym dane w ramach konkretnego modelu biznesowego. Informacja ta jest niezbędna do oceny wiarygodności odpowiedzi i świadomego uczestnictwa.

Standardy kompetencji cyfrowych i rygorystyczna ewaluacja rozwoju

W perspektywie profesjonalizacyjnej należałoby rozwijać standardy kompetencji cyfrowych coachów. Powinny one obejmować nie tylko praktyczną obsługę narzędzi, lecz także rozumienie ich ograniczeń poznawczych, zagrożeń dla prywatności, zasad ochrony informacji oraz sposobów odpowiedzialnego wykorzystywania wyników.

Kluczowa staje się zdolność odróżniania interpretacji algorytmicznej od wiarygodnej wiedzy psychologicznej. Coach powinien potrafić zakwestionować sugestię systemu, zamiast traktować ją jako eksperckie rozstrzygnięcie tylko dlatego, że wygenerował ją zaawansowany model. Kolejnym elementem powinna być superwizja uwzględniająca wykorzystanie AI. Może ona obejmować analizę sposobu korzystania z narzędzi, ocenę ryzyka ujawniania informacji, weryfikację jakości materiałów oraz rozpoznawanie sytuacji, w których profesjonalista nadmiernie polega na systemie. Nie oznacza to jednak konieczności utrwalania pełnych transkrypcji sesji, co mogłoby prowadzić do nieproporcjonalnej ingerencji w prywatność klienta. Wartość superwizji cyfrowej zależy od umiejętności pogodzenia refleksyjności z minimalizacją danych i odpowiednim zakresem poufności.

Przyszłość naukowego coachingu cyfrowego wymaga badań, które nie będą ograniczać się do porównywania satysfakcji użytkowników czy liczby osiągniętych celów. Istotne staje się rozpoznawanie mechanizmów transferu kompetencji, jakości samodzielnego rozumowania, trwałości rezultatów i społecznych konsekwencji interwencji. Odpowiednio zaprojektowane badania powinny pozwolić odróżnić sytuację, w której AI rzeczywiście zwiększa zdolność człowieka do rozwiązywania problemów, od tej, w której jedynie wykonuje za niego określone operacje. Szczególnie wartościowe byłyby eksperymenty porównujące interwencje prowadzone przez ludzi, systemy algorytmiczne, modele hybrydowe oraz aktywne formy samodzielnej pracy. Konieczne pozostaje jednak zapewnienie porównywalności zadań i czasu uczestnictwa, gdyż większa dostępność AI może wpływać na intensywność korzystania z usługi.

Ocenie powinny podlegać nie tylko rezultaty końcowe, lecz również charakter interakcji i stopień aktywności poznawczej użytkownika. Ważnym przedmiotem badań mogłaby stać się zdolność samodzielnego podejmowania decyzji po zakończeniu procesu. Jeżeli osoba korzystająca z systemu osiąga lepsze rezultaty podczas jego używania, ale nie potrafi zachować podobnej jakości działania bez wsparcia, należy rozstrzygnąć, czy interwencja miała charakter rozwojowy, czy przede wszystkim kompensacyjny.

Obie funkcje mogą być wartościowe, lecz wymagają odmiennych kryteriów oceny. Kompensacja może być szczególnie korzystna dla osób z określonymi ograniczeniami funkcjonalnymi, podczas gdy rozwój kompetencji zakłada trwałą zmianę możliwości jednostki. Z perspektywy teorii uczenia się istotne pozostaje również rozróżnienie między wynikami bezpośrednimi a transferem dalekim (far transfer). Człowiek może nauczyć się wykonywać konkretne zadania z pomocą systemu, ale nie oznacza to automatycznie rozwoju ogólnej zdolności samoregulacji, krytycznego myślenia czy rozwiązywania konfliktów. Twierdzenia o szerokich korzyściach poznawczych wymagają zatem

dowodów wykraczających poza poprawę wyników w zadaniach zbliżonych do tych ćwiczonych podczas interwencji.

Ważne pozostaje także badanie skutków niepożądanych. System może wzmacniać nadmierny perfekcjonizm, utrwalać błędne przekonania, zwiększać zależność od informacji zwrotnej lub przedstawiać nierealistyczne rekomendacje. Właściwa ewaluacja powinna uwzględniać częstotliwość takich zdarzeń, ich nasilenie oraz różnice w występowaniu u różnych grup użytkowników. Pomijanie negatywnych rezultatów prowadziłoby do zawyżania oceny skuteczności i ograniczałoby odpowiedzialne projektowanie usług.

W badaniach nad systemami hybrydowymi kluczowe jest pojęcie komplementarności. Nie wystarczy wykazać, że AI potrafi wykonywać zadania wcześniej przypisane coachowi; konieczne jest ustalenie, czy połączenie człowieka i technologii daje lepsze rezultaty niż samodzielne wykorzystanie któregokolwiek z tych elementów. W określonych sytuacjach dodatkowy komponent zwiększa jakość procesu, w innych zaś generuje nadmierną złożoność, opóźnienia i niejasność odpowiedzialności.

Zagadnienie to wymaga również analizy organizacyjnych uwarunkowań korzystania z AI. Użytkownik dobrowolnie wybierający narzędzie może reagować inaczej niż pracownik zobowiązany do korzystania z systemu narzuconego przez przełożonego. Różnice mogą dotyczyć autonomii, zaufania, jakości ujawnianych informacji oraz subiektywnego poczucia bezpieczeństwa. Nie można więc automatycznie przenosić wyników badań prowadzonych wśród ochotników na obowiązkowe programy organizacyjne.

W polskich warunkach badania powinny uwzględniać zróżnicowanie regionalne, zawodowe i edukacyjne. Istotna jest ocena, czy systemy opracowane głównie na podstawie anglojęzycznych danych osiągają porównywalną jakość w polszczyźnie – w tym w komunikacji specjalistycznej, języku zawodowym i wypowiedziach osób posługujących się odmiennymi odmianami języka. Właściwa walidacja wymagałaby także analizy wpływu różnic kulturowych na interpretację celów, emocji i relacji społecznych.

Przedstawione ustalenia prowadzą do konieczności ponownego rozważenia podstawowego problemu filozoficznego: czy wartość sztucznej inteligencji w coachingu powinna być oceniana przede wszystkim przez pryzmat zdolności zastępowania ludzkich czynności, czy raczej przez zakres, w jakim technologia zwiększa możliwości samodzielnego i odpowiedzialnego działania człowieka.

Kryteria rozwoju oparte na autonomii i etyce

Odpowiedź na to pytanie zależy od przyjętej koncepcji rozwoju. Jeśli utożsami się go z maksymalizacją osiągnięć, system zdolny do szybkiego generowania planów i rekomendacji zostanie oceniony bardzo wysoko. Jeżeli jednak rozwój obejmuje również autonomię, rozumienie własnych działań, refleksję moralną oraz zdolność uczestniczenia w relacjach społecznych, konieczne staje się zastosowanie bardziej rygorystycznych kryteriów. W tradycji kantowskiej godność osoby wyznacza granicę instrumentalnego wykorzystywania jej jako środka do realizacji cudzych zamierzeń. W coachingu cyfrowym znaczenie tej zasady ujawnia się szczególnie wtedy, gdy system jest finansowany przez organizację zainteresowaną konkretną zmianą zachowania pracownika. Technologia może skutecznie wspierać wykonywanie zadań, lecz nie powinna służyć do ukrytego kształtowania przekonań w sposób uniemożliwiający samodzielną ocenę sytuacji. Kluczowe pozostają przejrzystość celu, możliwość odmowy oraz ochrona informacji o życiu osobistym. Z perspektywy teorii możliwości Amartyi Sena zasadniczym kryterium staje się realne poszerzanie zakresu wyboru.

Sztuczna inteligencja może zwiększać dostęp do wiedzy, wspierać komunikację, niwelować bariery poznawcze i ułatwiać organizowanie działań. Może jednak prowadzić do nowych zależności, jeśli możliwość korzystania z usług, zatrudnienia lub edukacji zostanie uzależniona od podporządkowania się nieprzejrzystym systemom algorytmicznym. Naukowa ocena powinna zatem uwzględniać zarówno szanse tworzone przez technologię, jak i te obszary, które mogą zostać wskutek jej wdrożenia ograniczone. Istotną inspirację stanowi tu koncepcja odpowiedzialności Hansa Jonasa, wskazująca na konieczność uwzględniania długofalowych następstw rozwoju technologicznego. Współczesne systemy AI wpływają bowiem na organizację pracy, edukację i relacje społeczne w sposób wykraczający poza bezpośrednie intencje ich twórców.

Nie oznacza to, że każde potencjalne zagrożenie uzasadnia rezygnację z innowacji. Wymaga ono jednak rzetelnego rozpoznawania ryzyka, szczególnie gdy skutki działania są trudne do odwrócenia lub dotyczą szerokiego grona osób. Warto w tym kontekście przywołać etykę troski, która podkreśla znaczenie relacyjności, podatności na zranienie i rzeczywistych potrzeb człowieka. System AI może wspierać określone czynności związane z troską, ale nie należy z tego wyciągać wniosku, że techniczna zdolność generowania wspierających wypowiedzi wyczerpuje społeczne i moralne znaczenie odpowiedzialnej relacji. Ludzkie więzi obejmują bowiem wzajemność, zobowiązania, możliwość konfliktu, przebaczenia i wspólnego ponoszenia konsekwencji.

Cyfrowy coaching może wspierać refleksję nad tymi procesami, lecz nie powinien być przedstawiany jako ich pełny odpowiednik. Z perspektywy psychologii rozwoju kluczowe pozostaje

rozpoznanie, że zdolność do samodzielnego rozwiązywania problemów nie zawsze polega na wykonywaniu wszystkich czynności bez pomocy. Człowiek może zwiększać swoją autonomię poprzez świadome korzystanie z narzędzi, współpracę i delegowanie zadań. Istotna pozostaje jednak umiejętność rozumienia, które czynności zostały powierzone innym, jakie są granice ich kompetencji i jakie konsekwencje wynikają z uzyskiwanych rezultatów. Właśnie ta metapoznawcza kompetencja może stać się jednym z najważniejszych elementów przyszłej edukacji i coachingu.

Sprawczość cyfrowa jako fundament autonomii człowieka w relacji z AI

Sztuczna inteligencja nie powinna być zatem oceniana przez pryzmat prostego konfliktu między postępem technologicznym a ludzką autonomią. Jej wpływ zależy od sposobu projektowania, kontekstu społecznego oraz charakteru relacji między człowiekiem a systemem. Technologie mogą bowiem zarówno zwiększać, jak i ograniczać zdolność do samodzielnego działania – a w określonych przypadkach oba te procesy mogą zachodzić równocześnie.

Człowiek może szybciej realizować cele, tracąc jednocześnie z oczu mechanizmy prowadzące do ich osiągnięcia. Może mieć dostęp do ogromnej ilości informacji, pozostając przy tym bardziej zależnym od systemu, który dokonuje ich selekcji. Zasadniczym zadaniem profesjonalnej psychologii coachingu staje się więc rozwijanie kompetencji krytycznego korzystania z technologii. Obejmują one zdolność formułowania własnych celów, oceny jakości informacji, rozpoznawania niepewności, weryfikacji rekomendacji oraz brania pełnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Nie są to jedynie umiejętności techniczne; wymagają one bowiem refleksji nad wartościami, interesami społecznymi i granicami dopuszczalnego wpływu.

W tym ujęciu przyszłość coachingu nie musi polegać na rywalizacji człowieka z AI o to, kto sprawniej formułuje pytania czy generuje rekomendacje. Znacznie ważniejsze jest stworzenie warunków, w których technologia zwiększa zdolność człowieka do rozumienia własnej sytuacji i świadomego uczestniczenia w życiu społecznym. Synteza teorii poznania rozproszonego, badań nad automatyzacją, psychologii relacji człowiek-maszyna oraz europejskich standardów ochrony praw prowadzi autora do propozycji rozszerzenia pojęcia sprawczości o jej wymiar cyfrowy. Sprawczość cyfrowa nie oznacza wyłącznie biegłości w obsłudze systemów informatycznych. Obejmuje ona zdolność rozumienia roli technologii w procesach decyzyjnych, oceniania jej wiarygodności, kontrolowania zakresu powierzanych jej funkcji oraz rozpoznawania społecznych i osobistych konsekwencji automatyzacji. W proponowanym przez autora polskim modelu coachingu szczególne

znaczenie zyskuje wspieranie człowieka w świadomym rozdzielaniu zadań pomiędzy własne kompetencje, narzędzia cyfrowe a innych uczestników życia społecznego.

Osoba może korzystać z AI do porządkowania informacji, lecz powinna zachować zdolność oceny ich znaczenia. Może wykorzystywać systemy planowania, ale nie powinna bezrefleksyjnie podporządkowywać swojego życia wygenerowanym harmonogramom. Może również korzystać ze spersonalizowanego wsparcia rozwojowego, o ile zachowa możliwość kwestionowania interpretacji, ograniczania zakresu przetwarzania danych i kończenia interakcji bez nieuzasadnionej presji.

Tak rozumiana sprawczość cyfrowa jest nierozerwalnie związana z kompetencją epistemiczną. Człowiek powinien umieć odróżnić prawdopodobną odpowiedź od wiedzy dobrze uzasadnionej, rozpoznawać granice modeli i oceniać, kiedy niezbędna jest opinia specjalisty. W środowisku zdominowanym przez treści syntetyczne rośnie znaczenie krytycznej weryfikacji, a nie tylko sprawnego pozyskiwania odpowiedzi. W perspektywie społecznej kluczowa staje się również solidarność cyfrowa – rozumiana jako tworzenie warunków, które pozwalają różnym grupom korzystać z postępu technologicznego bez ponoszenia nieproporcjonalnych kosztów i ryzyk. Nie chodzi tu o bezwarunkowe wyrównywanie rezultatów czy eliminację konkurencji rynkowej, lecz o zapewnienie dostępu do kompetencji, ochrony praw i wsparcia w sytuacjach, gdy algorytmy wpływają na zatrudnienie, edukację lub usługi. To właśnie w tym punkcie proponowany polski model coachingu spotyka się z konstytucyjną aksjologią godności, wolności i społecznej gospodarki rynkowej.

Rozwój technologiczny może służyć produktywności, ale jego społeczne uzasadnienie nie wyczerpuje się w ekonomicznej efektywności. Powinien on również umożliwiać rozwój kompetencji, wzmacniać autonomię i ograniczać nieuzasadnione zależności. Coaching może wspierać ten proces jako praktyka refleksyjnego wykorzystania wiedzy i narzędzi, pod warunkiem zachowania standardów profesjonalnych i świadomości granic interwencji. Ostatecznie znaczenie sztucznej inteligencji dla coachingu zależeć będzie nie tylko od możliwości technicznych, lecz od jakości instytucji określających zasady ich wykorzystania. System generujący zaawansowane analizy może zwiększać ludzką samodzielność, jeśli zapewnia przejrzystość i pozostawia przestrzeń na krytyczny osąd. Może jednak prowadzić do nowych form zależności, jeśli zostanie podporządkowany nieprzejrzystym mechanizmom kontroli i komercyjnej maksymalizacji zaangażowania.

Sprawczość człowieka miarą dojrzałości cyfrowego coachingu

Rozwój AI wpisuje się w wielowiekowy proces rozszerzania ludzkich możliwości poznawczych za pomocą narzędzi. Pismo, druk, aparatura naukowa, komputery i sieci informacyjne zmieniały sposób przechowywania, przekazywania oraz wykorzystywania wiedzy. Każda z tych przemian otwierała nowe perspektywy, ale rodziła też zależności, instytucje i konflikty dotyczące dostępu do informacji oraz kontroli nad nią.

Sztuczna inteligencja generatywna nie jest jednak prostym powtórzeniem wcześniejszych rewolucji technologicznych. Tym razem narzędzie uczestniczy już nie tylko w przechowywaniu i przekazywaniu treści, lecz także w ich interpretowaniu i wytwarzaniu. Kluczowe staje się zatem rozpoznanie różnicy między poszerzaniem możliwości poznawczych a delegowaniem odpowiedzialności za myślenie. Technologia może przejmować coraz więcej operacji, które wcześniej wymagały ludzkiej aktywności, ale nie zwalnia to człowieka ani instytucji z obowiązku uzasadniania celów, oceny konsekwencji i respektowania praw innych osób. Właśnie dlatego przyszłość psychologii coachingu należy rozpatrywać nie jako problem zastąpienia profesjonalisty przez system algorytmiczny, lecz jako zagadnienie nowej organizacji odpowiedzialności poznawczej, relacyjnej i moralnej.

Naukowo uzasadniona integracja AI powinna zwiększać dostępność wiedzy, rozwijać kompetencje i wspierać autonomię, zachowując jednocześnie zdolność rozpoznawania granic technologii oraz sytuacji wymagających ludzkiej obecności i profesjonalnego osądu. W tym ujęciu sztuczna inteligencja nie musi zagrażać humanistycznemu charakterowi coachingu. Może stać się narzędziem jego rozwoju, o ile zostanie podporządkowana wymogom prawdziwości, odpowiedzialności i poszanowania godności osoby. Autor książki zaznacza jednak, że nauka nie powinna zakładać takiego rezultatu z góry; musi badać rzeczywiste następstwa technologii – także te mniej korzystne – i korygować praktyki w świetle dowodów.

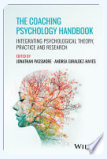
Zasadnicza konkluzja prowadzi do uznania, że miarą dojrzałości cyfrowego coachingu nie będzie liczba czynności przejętych przez sztuczną inteligencję, lecz zakres rzeczywistej sprawczości, wiedzy i odpowiedzialności zachowany oraz rozwinięty przez człowieka dzięki jej wykorzystaniu. Takie kryterium pozwala połączyć postęp technologiczny z aksjologią osoby, a ekonomiczną użyteczność z humanistycznym rozumieniem rozwoju.

Kolejna część opracowania Fundacji Dobre Państwo podejmie problem naukowej mierzalności i społecznej wartości skuteczności coachingu. Omówione zostaną badania eksperymentalne,

metaanalizy, przyczynowe modele zmiany, metodologia ewaluacji oraz ekonomia inwestycji w kapitał ludzki, z uwzględnieniem rozróżnienia między efektywnością organizacyjną a rzeczywistym rozwojem człowieka. Pozwoli to krytycznie rozstrzygnąć, które twierdzenia o coachingu znajdują potwierdzenie naukowe, jakie rezultaty pozostają niepewne i w jakich warunkach profesjonalne wspieranie rozwoju posiada rzeczywistą wartość dla jednostki, organizacji i społeczeństwa.

> Czy w świecie zdominowanym przez perfekcyjne odpowiedzi algorytmów potrafimy jeszcze odróżnić wzrost wydajności od rzeczywistego rozwoju? Prawdziwa miara dojrzałości cyfrowego coachingu nie tkwi w tym, ile zadań przejmie za nas maszyna, lecz w tym, jak bardzo staniemy się autonomiczni i świadomi dzięki jej obecności. Ostatecznie największym ryzykiem nie jest to, że AI zastąpi coacha, ale to, że człowiek przestanie potrzebować własnego myślenia, by osiągać cele.

Inspiracje

[1] 

"The Coaching Psychology Handbook" Jonathan Passmore

John Wiley & Sons | ISBN: 9781394292783

Jonathan Passmore jest brytyjskim dyplomowanym psychologiem pracy, coachem kadry kierowniczej i naukowcem uznawanym za wiodący światowy autorytet w dziedzinie psychologii coachingu i edukacji kadry kierowniczej. Jest profesorem coachingu i zmiany zachowań w Henley Business School na Uniwersytecie w Reading oraz pełnił funkcje naukowe na Uniwersytecie w Évorze. Passmore wniósł znaczący wkład w rozwój coachingu opartego na dowodach naukowych, tworząc akredytowane programy szkoleniowe dla coachów, będąc pionierem modelu zintegrowanego coachingu oraz rozwijając badania nad etyką coachingu, coachingiem cyfrowym i psychologią organizacji. Był pierwszym przewodniczącym Wydziału Psychologii Coachingu Brytyjskiego Towarzystwa Psychologicznego i redaktorem International Coaching Psychology Review. W swojej karierze Passmore był autorem i redaktorem dziesiątek wpływowych książek i ponad stu recenzowanych artykułów naukowych łączących badania naukowe z praktyką coachingową.

Jonathan Passmore *is a British chartered occupational psychologist, executive coach, and academic recognized as a leading global authority in coaching psychology and executive education. He serves as Professor of Coaching and Behaviour Change at Henley Business School, University of Reading, and has held academic appointments at the University of Évora. Passmore has made extensive contributions to evidence-based coaching, establishing accredited coach training programs, pioneering the Integrated Coaching model, and advancing research in coaching ethics, digital coaching, and organizational psychology. He was the inaugural chair of the British Psychological Society's Division of Coaching Psychology and has served as editor for the International Coaching Psychology Review. Over his career, Passmore has authored and edited dozens of influential books and over a hundred peer-reviewed papers bridging research and coaching practice.*

Henley Business School, University of Reading

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] "Developing Ethical Maturity"

Jonathan Passmore, Lola Chetti

2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451518



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

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

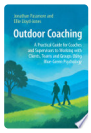
2014 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118737019



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

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

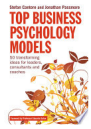
2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451501



[4] "Outdoor Coaching"

Jonathan Passmore, Ellie Lloyd-Jones

2026 | Libri Publishing Limited | ISBN: 9781911451563



[5] "Top Business Psychology Models"

Stefan Cantore, Jonathan Passmore

2012 | Kogan Page Publishers | ISBN: 9780749464660

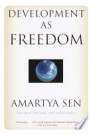


[6] "The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring"

Jonathan Passmore, David Peterson, Teresa Freire

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781118326497

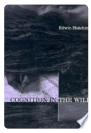
Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[7] "Development as Freedom"

Amartya Sen

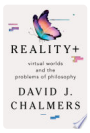
2011 | Vintage | ISBN: 9780307874290



[8] "Cognition in the Wild"

Edwin Hutchins

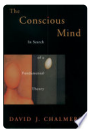
1995 | MIT Press | ISBN: 9780262082310



[9] "Reality+"

David Chalmers

W. W. Norton & Company | ISBN: 9780393635812



[10] "The Conscious Mind"

David Chalmers

Oxford University Press | ISBN: 9780199839353



[11] "Critical Moments in Executive Coaching"

Erik de Haan

2019 | Routledge | ISBN: 9781351180740



[12] "Ebook: The Gift of Coaching: Love over Fear in Helping Conversations"

Erik de Haan

2022 | McGraw-Hill Education (UK) | ISBN: 9780335251995



[13] "Supervision in Action: A Relational Approach to Coaching and Consulting Supervision"

Erik de Haan

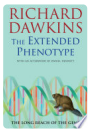
2012 | McGraw-Hill Education (UK) | ISBN: 9780335245789



[14] "Sweet Dreams"

Daniel Dennett

2006 | MIT Press | ISBN: 9780262541916



[15] "The Extended Phenotype - The Long Reach Of The Gene"

Daniel Dennett

Oxford University Press, USA | ISBN: 9780192880512



[16] "Elbow Room: The Varieties of Free Will Worth Wanting"

Daniel Dennett

Oxford University Press | ISBN: 9780198247906



[17] "The Mystery of Consciousness"

John Searle

ISBN: 9781862070745



[18] "Mind: A Brief Introduction"

John Searle

Oxford University Press | ISBN: 9780199729005



[19] "Seeing Things as They Are: A Theory of Perception"

John Searle

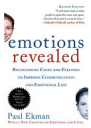
Oxford University Press, USA | ISBN: 9780199385157



[20] "Emotions Revealed"

Paul Ekman

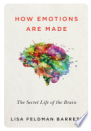
2003 | Macmillan | ISBN: 9780805072754



[21] "Emotions Revealed, Second Edition"

Paul Ekman

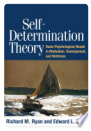
2007 | Macmillan | ISBN: 9780805083392



[22] "How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain"

Lisa Feldman Barrett

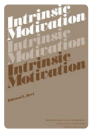
HarperCollins | ISBN: 9780544129962



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

Edward Deci

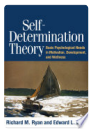
Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



[24] "Intrinsic Motivation"

Edward Deci

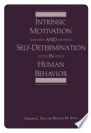
Springer



[25] "self-determination theory"

Edward Deci

Guilford Publications | ISBN: 9781462528769



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

Richard Ryan

Springer Science & Business Media | ISBN: 9781489922717



[27] "Toward a Theory of Instruction"

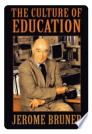
Jerome Bruner

Harvard University Press | ISBN: 9780674897014



[28] "Entry into early language : a spiral curriculum : the Charles Gittins memorial lecture, delivered at the University College of Swansea on March 13, 1975"

Jerome Bruner



[29] "The Culture of Education"

Jerome Bruner

Harvard University Press | ISBN: 9780674179530



[30] "Human Problem Solving"

Herbert Simon

Prentice Hall



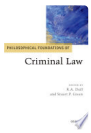
[31] "Reason in Human Affairs"

Herbert Simon

1983 | Stanford University Press | ISBN: 9780804711791

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

Amartya Sen



[33] "Philosophical Foundations of Criminal Law"

R.A. Duff, Stuart Green

2011 | Oxford University Press | ISBN: 9780199559152



[34] "The Human Question in the Age of AI"

Ashutush Joshii

2026 | Ashutush Joshii | ISBN: 9789357825740

[35] "The Foundation of Human Thought"

Frederik Vinding Kruse

1975 | ISBN: 9780837172736

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Ironies of automation"

Lisanne Bainbridge

1983 | Automatica | DOI: 10.1016/0005-1098(83)90046-8

Źródło

[2] **"Simulationist models of face-based emotion recognition"**
Alvin I. Goldman, Chandra Sripada
2004 | Cognition | DOI: 10.1016/j.cognition.2004.01.005
Źródło

[3] **"Cognition in the Wild"**
Edwin L. Hutchins
1995 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/1881.001.0001
Źródło

[4] **"Direct Manipulation Interfaces"**
Edwin L. Hutchins, James D. Hollan, Donald A. Norman
1985 | Human-Computer Interaction | DOI: 10.1207/s15327051hci0104_2
Źródło

[5] **"Distributed cognition in an airline cockpit"**
Edwin L. Hutchins, Tove Klausen
1996 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9781139174077.002
Źródło

[6] **"Whatever next? Predictive brains, situated agents, and the future of cognitive science"**
Andy Clark
2013 | Behavioral and Brain Sciences | DOI: 10.1017/s0140525x12000477
Źródło

[7] **"The Extended Mind"**
Andy Clark, David J. Chalmers
1998 | Analysis | DOI: 10.1093/analys/58.1.7
Źródło

[8] **"Supersizing the Mind"**
Andy Clark
2008 | DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195333213.001.0001
Źródło

[9] "Surfing Uncertainty: Prediction, Action, and the Embodied Mind"

Andy Clark

2015 | Sussex Research Online (University of Sussex)

Źródło

[10] "Simulating Minds"

Alvin I. Goldman

2006 | DOI: 10.1093/0195138929.001.0001

Źródło

[11] "Epistemology and Cognition."

Gary Hatfield, Alvin I. Goldman

1989 | The Philosophical Review | DOI: 10.2307/2185025

Źródło

[12] "Theory of Human Action"

Alvin I. Goldman

2015 | Princeton University Press eBooks | DOI: 10.1515/9781400868971

Źródło

[13] "The change in concepts needed to account for human behavior in complex dynamic tasks"

Lisanne Bainbridge

1997 | IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics - Part A Systems and Humans | DOI: 10.1109/3468.568743

Źródło

[14] "A Study of Real-Time Human Decision-Making Using a Plant Simulator"

Lisanne Bainbridge, J. Beishon, J. H. Hemming, M. Splaine

1968 | Journal of the Operational Research Society | DOI: 10.1057/jors.1968.12

Źródło

[15] "Verbal protocol analysis"

Lisanne Bainbridge, Penelope M. Sanderson

2005 | CRC Press eBooks | DOI: 10.1201/9781420055948.ch7

Źródło

[16] "Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy"

Nicky H. D. Terblanche, Joanna Molyn, Erik de Haan, Viktor O. Nilsson

2022 | PLoS ONE | DOI: 10.1371/journal.pone.0270255

Źródło

[17] "Adoption Factors and Moderating Effects of Age and Gender That Influence the Intention to Use a Non-Directive Reflective Coaching Chatbot"

Nicky H. D. Terblanche, Martin Kidd

2022 | SAGE Open | DOI: 10.1177/21582440221096136

Źródło

[18] "Artificial Intelligence (AI) Coaching: Redefining People Development and Organizational Performance"

Nicky H. D. Terblanche

2024 | The Journal of Applied Behavioral Science | DOI: 10.1177/00218863241283919

Źródło

[19] "Coaching at Scale: Investigating the Efficacy of Artificial Intelligence Coaching"

Nicky H. D. Terblanche, Joanna Molyn, Erik de Haan, Viktor O. Nilsson

2022 | DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals) | DOI: 10.24384/5cgf-ab69

Źródło

[20] "New findings on the effectiveness of the coaching relationship: Time to think differently about active ingredients?"

Erik de Haan, Joanna Molyn, Viktor O. Nilsson

2020 | Consulting psychology journal | DOI: 10.1037/cpb0000175

Źródło

[21] "The impact of common factors on coaching outcomes"

Joanna Molyn, Erik de Haan, Robert van der Veen, David E. Gray

2021 | Coaching An International Journal of Theory Research and Practice | DOI: 10.1080/17521882.2021.1958889

Źródło

[22] "Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy."

Erik de Haan, Anna Duckworth, David Birch, Claire Jones

2013 | Consulting psychology journal | DOI: 10.1037/a0031635

Źródło

[23] "A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy."

Erik de Haan, Anthony M. Grant, Yvonne D. Burger, Per-Olof Eriksson

2016 | Consulting psychology journal | DOI: 10.1037/cpb0000058

Źródło

[24] "Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?"

Erik de Haan, Vicki Culpin, Judy Curd

2011 | Personnel Review | DOI: 10.1108/00483481111095500

Źródło

[25] "What Can We Know about the Effectiveness of Coaching? A Meta-Analysis Based Only on Randomized Controlled Trials"

Erik de Haan, Viktor O. Nilsson

2023 | Academy of Management Learning and Education | DOI: 10.5465/amle.2022.0107

Źródło

[26] "Can we playfully measure cognitive ability? Construct-related validity and applicant reactions"

Marie Luise Ohlms, Klaus Gerhard Melchers, Uwe Peter Kanning

2023 | International Journal of Selection and Assessment | DOI: 10.1111/ijsa.12450

Źródło

[27] "Playful personnel selection: The use of traditional versus game-related personnel selection methods and their perception from the recruiters' and applicants' perspectives"

Marie Luise Ohlms, Klaus Gerhard Melchers, Uwe Peter Kanning

2024 | International Journal of Selection and Assessment | DOI: 10.1111/ijsa.12466

Źródło

[28] "Is Gamification a Suitable Means to Improve Applicant Reactions and Convey Information During an Online Test?"

Marie Luise Ohlms, Ella Voigtländer, Klaus Gerhard Melchers, Uwe Peter Kanning

2023 | Journal of Personnel Psychology | DOI: 10.1027/1866-5888/a000343

Źródło

[29] "Are Games Always Fun and Fair? A Comparison of Reactions to Different Game-Based Assessments"

Marie Luise Ohlms, Klaus Gerhard Melchers

2025 | International Journal of Selection and Assessment | DOI: 10.1111/ijsa.12520

Źródło

[30] "Expecting the Unexpected: Predicting Physiological and Psychological Wildfire Preparedness from Perceived Risk, Responsibility, and Obstacles"

Ilona M. McNeill, Patrick Damien Dunlop, Jonathan B. Heath, Timothy Charles Skinner, David L. Morrison

2013 | Risk Analysis | DOI: 10.1111/risa.12037

Źródło

[31] "Personality and intelligence: A meta-analysis."

Jeromy Anglim, Patrick Damien Dunlop, Serena Wee, Sharon Horwood, Joshua K Wood

2022 | Psychological Bulletin | DOI: 10.1037/bul0000373

Źródło

[32] "Embedded Figures Test Performance in the Broader Autism Phenotype: A Meta-analysis"

Serena J. Cribb, Michelle Olaithe, Renata Di Lorenzo, Patrick Damien Dunlop, Murray T. Maybery

2016 | Journal of Autism and Developmental Disorders | DOI: 10.1007/s10803-016-2832-3

Źródło

[33] "Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in multinational organizations"

Cristina B. Gibson, Patrick Damien Dunlop, John L. Cordery

2019 | Journal of International Business Studies | DOI: 10.1057/s41267-019-00226-8

Źródło

[34] "What do we want from Explainable Artificial Intelligence (XAI)? – A stakeholder perspective on XAI and a conceptual model guiding interdisciplinary XAI research"

Markus Langer, Daniel Oster, Timo Speith, Holger Hermanns, Lena Kästner

2021 | Artificial Intelligence | DOI: 10.1016/j.artint.2021.103473

Źródło

[35] "The future of artificial intelligence at work: A review on effects of decision automation and augmentation on workers targeted by algorithms and third-party observers"

Markus Langer, Richard N. Landers

2021 | Computers in Human Behavior | DOI: 10.1016/j.chb.2021.106878

Źródło

[36] "Introducing a multi-stakeholder perspective on opacity, transparency and strategies to reduce opacity in algorithm-based human resource management"

Markus Langer, Cornelius J. König

2021 | Human Resource Management Review | DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100881

Źródło

[37] "Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings"

Markus Langer, Cornelius J. König, Kevin Krause

2017 | International Journal of Selection and Assessment | DOI: 10.1111/ijsa.12191

Źródło

[38] "Kinds Of Minds"

Daniel C. Dennett

1996

Źródło

[39] "With a Little Help from My Friends"

Daniel C. Dennett

2000 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/2335.003.0017

Źródło

[40] "From Typo to Thinko: When Evolution Graduated to Semantic Norms"

Daniel C. Dennett

2005 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/2870.003.0010

Źródło

[41] "When does the intentional stance work?"

Daniel C. Dennett

1985 | Behavioral and Brain Sciences | DOI: 10.1017/s0140525x00046185

Źródło

[42] "Cognitive control in media multitaskers"

Eyal Ophir, Clifford Nass, Anthony D. Wagner

2009 | Proceedings of the National Academy of Sciences | DOI: 10.1073/pnas.0903620106

Źródło

[43] "Can computer personalities be human personalities?"

Clifford Nass, Youngme Moon, B. J. Fogg, Byron B. Reeves, D. Christopher Dryer

1995 | International Journal of Human-Computer Studies | DOI: 10.1006/ijhc.1995.1042

Źródło

[44] "Does computer-synthesized speech manifest personality? Experimental tests of recognition, similarity-attraction, and consistency-attraction."

Clifford Nass, Kwan Min Lee

2001 | Journal of Experimental Psychology Applied | DOI: 10.1037/1076-898x.7.3.171

Źródło

[45] "Computers that care: investigating the effects of orientation of emotion exhibited by an embodied computer agent"

Scott Brave, Clifford Nass, Kevin Hutchinson

2005 | International Journal of Human-Computer Studies | DOI: 10.1016/j.ijhcs.2004.11.002

Źródło

[46] "Negative video as structure: Emotion, attention, capacity, and memory"

Annie Lang, John E. Newhagen, Byron B. Reeves

1996 | Journal of Broadcasting & Electronic Media | DOI: 10.1080/08838159609364369

Źródło

[47] "Social Cognition and Communication"

Byron B. Reeves, Steven H. Chaffee, Albert R. Tims

1982 | Sage eBooks

Źródło

[48] "Digital Trace Data Collection for Social Media Effects Research: APIs, Data Donation, and (Screen) Tracking"

Jakob Ohme, Theo Araujo, Laura Boeschoten, Deen Freelon, Nilám Ram, Byron B. Reeves

2023 | Communication Methods and Measures | DOI: 10.1080/19312458.2023.2181319

Źródło

[49] "An argument for basic emotions"

Paul Ekman

1992 | Cognition & Emotion | DOI: 10.1080/02699939208411068

Źródło

[50] "Facial Action Coding System"

Paul Ekman, Wallace V. Friesen

1978 | PsycTESTS Dataset | DOI: 10.1037/t27734-000

Źródło

[51] "Constants across cultures in the face and emotion."

Paul Ekman, Wallace V. Friesen

1971 | Journal of Personality and Social Psychology | DOI: 10.1037/h0030377

Źródło

[52] "Facial expression and emotion."

Paul Ekman

1993 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066x.48.4.384

Źródło

[53] "Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains"

Eric L. Trist

1983 | Human Relations | DOI: 10.1177/001872678303600304

Źródło

[54] "Autonomy at work: A sociotechnical analysis of participative management"

Gerald I. Susman, Eric L. Trist

1976

Źródło

[55] "A Consideration of Industrial Accidents as a Means of Withdrawal from the work situation"

J. M. M. Hill, Eric L. Trist

1953 | Human Relations | DOI: 10.1177/001872675300600404

Źródło

[56] "The environment and system-response capability"

Eric L. Trist

1980 | Futures | DOI: 10.1016/0016-3287(80)90054-3

Źródło

[57] "Characteristics of Socio-Technical Systems"

Fred E. Emery

2016 | University of Pennsylvania Press eBooks | DOI: 10.9783/9781512819052-009

Źródło

[58] "On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events."

Richard L. Henshel, Russell L. Ackoff, Fred E. Emery

1973 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2062107

Źródło

[59] "Form and content in industrial democracy: Some experiences from Norway and other European countries"

Fred E. Emery, Einar Thorsrud, Eric L. Trist

1969

Źródło

[60] "Designing Socio-Technical Systems for Greenfield Sites"

Fred E. Emery

2016 | University of Pennsylvania Press eBooks | DOI: 10.9783/9781512819052-010

Źródło

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

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

2016 | DOI: 10.4324/9781315569208-15

Źródło

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

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

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

Źródło

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

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

2000 | Psychological Inquiry | DOI: 10.1207/s15327965pli1104_01

Źródło

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

Edward L. Deci, Richard M. Ryan

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

Źródło

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

Richard M. Ryan, Edward L. Deci

2017 | Guilford Press eBooks | DOI: 10.1521/978.14625/28806

Źródło

[66] "Reviews: Bruner, Jerome S., Olver, Rose, Greenfield, Patricia, and others. Studies in Cognitive Growth . New York: Wiley, 1966. Pp. xviii + 343. $7.95."

Herbert J. Klausmeier, Jerome S. Bruner, Rose Olver, Patricia Greenfield

1968 | American Educational Research Journal | DOI: 10.3102/00028312005001117

Źródło

[67] "Comment on “beyond competence”"

Jerome Bruner

1997 | Cognitive Development | DOI: 10.1016/s0885-2014(97)90006-x

Źródło

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

F. C. T. Moore, Michel Foucault

1971 | Man | DOI: 10.2307/2799252

Źródło

[69] "Power, Surveillance, Discipline and Control in Education"

Michel Foucault

2024 | Understanding and Using Challenging Educational Theories | DOI: 10.4135/9781036232627.n12

Źródło

[70] **"Human Nature: Justice vs. Power (1971)"**

Noam Chomsky, Michel Foucault

2006 | The Chomsky-Foucault Debate | DOI: 10.2307/jj.32047651.4

Źródło

[71] **"Observations and Comments on the Organization Studies of the Systems Research Laboratory"**

Herbert Simon

1952 | RAND Corporation eBooks | DOI: 10.7249/rm922

Źródło

[72] **"The Cost of Paying Attention: Cognitive Resource Scarcity and Investor Activity Around FDA Announcements"**

Herbert Simon, Doron Kliger, Ofir Levi, Tiran Rothman

2014

Źródło

[73] **"Chapter 3. From Information to Knowledge What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence, a wealth of information creates a poverty of attention, and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that might consume it."**

Herbert Simon

1999

Źródło

[74] **"Economics, law, and ethics"**

Amartya Sen

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

Źródło

[75] **"Elements of a Theory of Human Rights"**

Amartya Sen

2017 | Justice and the Capabilities Approach | DOI: 10.4324/9781315251240-6

Źródło

[76] **"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

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

Hans Jonas

1985 | DigitalGeorgetown (Georgetown University Library)

Źródło

[78] **"Philosophical Essays: From Ancient Creed to Technological Man."**

Daniel Sommer Robinson, Hans Jonas

1974 | Philosophy and Phenomenological Research | DOI: 10.2307/2106643

Źródło

[79] **"Philosophical Reflections on Experimenting with Human Subjects"**

Hans Jonas

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

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[80] **"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

[81] **"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

[82] **"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

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

Jonathan Passmore

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

Źródło

[84] "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

[85] "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

[86] "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

[87] "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

[88] "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

[89] "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: e4f68e9e-299f-44eb-b288-992b5464315b