

ZAUFAJANIE W PROCESIE COACHINGU SYSTEMOWEGO

Primum non mutare¹

ABSTRAKT

Artykuł ukazuje rolę zaufania w trakcie coachingu traktowanego jako interwencja systemowa w organizacji. Autor przywołuje systemową tezę, że wszystkie organizacje są dynamicznymi systemami, dążącymi do równowagi pomiędzy stabilnością a zmianą. Zdaniem autora taka równowaga w systemach ludzkich jest utrzymywana dzięki specyficznej „energii”, która w tym przypadku przybiera informacyjno-emocjonalną formę. Usługi coachingowe pełnią funkcję „przenośnika” takiej energii. To staje się możliwe, gdy relacja „przenośnik energii–system organizacji” jest zbudowana na fundamencie zaufania, rozumianego jako przekonanie, że po interwencji system osiągnie korzystniejszą równowagę.

Słowa kluczowe

coaching, zaufanie, interwencja systemowa, organizacje

ABSTRACT

The article presents the role of trust in coaching treated as a systemic intervention in an organization. The author refers to the thesis that all organizations are dynamic systems striving for a balance between stability and change. In the author's opinion, the balance in the human system is maintained by specific „energy” which takes an

¹ Zwrot „primum non mutare” („przede wszystkim nie zmieniać”), jako parafraza powiedzenia „primum non nocere” („przede wszystkim nie szkodzić”), został zaproponowany przez Ryszarda Praszkię, polskiego terapeutę systemowego, w książce jego autorstwa *Zmieniać nie zmieniając. Ekologia problemów rodzinnych* (1992).

informational-emotional form in this case. Coaching services act as a „carrier” of such energy. It becomes possible when the relationship „energy carrier–organization system” is built on the foundation of trust understood as a belief that the system will achieve a more beneficial balance after the intervention.

Keywords

coaching, trust, systemic intervention, organizations

COACHING JAKO „ENERGETYCZNA” INTERWENCJA W SYSTEM ORGANIZACJI

ORGANIZACJA, PORZĄDEK, ENERGIA, RUCH I ZMIANA

Cechą organizacji – jak każdego innego dynamicznego systemu – jest istnienie dzięki ciągłemu ruchowi i stałej zmianie. Organizacja jest systemem otwartym, czyli takim, który jest podtrzymywany poprzez wymianę zasobów² z otoczeniem. Ta wymiana odbywa się poprzez przyjmowanie i oddawanie, budowanie i burzenie swoich części składowych. Trwałość systemu otwartego w czasie – w odróżnieniu od konwencjonalnej równowagi – jest osiągnięta dzięki nieustannej wymianie i przepływowi tworzących go elementów.

Ludwig von Bertalanffy – prekursor teorii systemów – napisał kiedyś „Systemy otwarte wykazują charakterystyki termodynamiczne, które są pozornie paradoksalne. Zgodnie z Drugim Prawem Termodynamiki, ogólny bieg zdarzeń fizycznych [...] jest ukierunkowany ku wzrastającej entropii, zmniejszaniu różnic i stanom maksymalnego nieporządku. W systemach otwartych import „negatywnej entropii” [czyli porządku – L.G.] jest możliwy wraz z dostarczaniem energii. Stąd systemy takie mogą utrzymywać się w stanie wysokiego nieprawdopodobieństwa oraz na wysokim poziomie uporządkowania i złożoności. Mogą one nawet dążyć ku rosnącemu uporządkowaniu i zróżnicowaniu, jak w przypadku rozwoju i ewolucji” (von Bertalanffy 1966).

Ta ostatnia właściwość systemów otwartych – „dążenie ku rosnącemu uporządkowaniu i zróżnicowaniu, jak w przypadku rozwoju i ewolucji” – marzy się oczywiście wszystkim liderom, którym zależy na efektywności i konkurencyjności.

JEDNOSTKA, JAKO DYNAMICZNY ELEMENT DYNAMICZNEGO KONTEKSTU ORGANIZACJI

Czynnikami, który szczególnie wyraźnie dodaje dynamiki i wzmaga ruch organizacji, będąc jednocześnie elementem całości, są oczywiście ludzie. Człowiek to też system³, i to wyjątkowo „ruchliwy”, dynamiczny, a zarazem znaczący.

² Jeszcze kilkanaście lat temu ktoś definiujący w języku systemowym słowo „organizacja” pisałby zapewne o wymianie materii z otoczeniem. Jednak współczesny świat organizacji tak bardzo zależy od składników „miękkich”, niematerialnych, takich jak wiedza, pomysłowość czy potencjał innowacyjności, że najlepszym określeniem okazuje się w tym miejscu pojęcie „zasobów”, znacznie bardziej pojemne znaczeniowo.

³ Chcąc być precyzyjnym, o człowieku jako członku organizacji należałoby powiedzieć – podsystem. W tym miejscu jednak nie jest to takie istotne.

Z przedstawionej wyżej, bardzo naukowej, ale – jak przystało na myślenie systemowe – interdyscyplinarnej wypowiedzi von Bertalanffiego, wynika dla agentów zmian organizacyjnych bardzo ważny wniosek: aby współpraca dynamicznych, a do tego autonomicznych i wysoce nieprzewidywalnych podmiotów (czytaj: ludzi) w dynamicznej organizacji układała się zgodnie z oczekiwanym porządkiem, musi w nią być wkładana stosowna dawka „energii”. Ta energia w przypadku ludzi ma mieć między innymi charakter informacyjno-emocjonalny⁴. W dzisiejszej organizacji, w gospodarce opartej na kapitale intelektualnym i wymianie wiedzy, funkcję importera „energii informacyjno-emocjonalnej” mogą pełnić różnego rodzaju instytucje doradcze czy szkoleniowe, w szczególności – usługi coachingowe.

SYSTEMOWE WARUNKI UTRZYMANIA PORZĄDKU I DYNAMICZNEJ RÓWNOWAGI W ORGANIZACJI

Problemy stojące przed człowiekiem uwikłanym w złożone zależności ról, celów oraz zadań i zmagającym się z ciągłymi zmianami można traktować jako przejawy chaosu występującego w organizacji. Nieustanne porządkowanie tego chaosu i dążenie do utrzymania dynamicznej równowagi systemu jest przede wszystkim zadaniem liderów organizacyjnych. Jednak czasem potrzebna jest w tym zakresie pomoc z zewnątrz. Coaching, z całym jego zapleczem metodologicznym i zestawem działań, staje się jedną z dróg dostarczania jednostkom możliwości innego spojrzenia na siebie, otoczenie i relacje z tymże otoczeniem. Innymi słowy coaching może być traktowany jako udrażnianie kanałów informacyjnych i uruchamianie zasobów emocjonalnych, które mają wywoływać zmiany umożliwiające trwanie i rozwój w zmiennym kontekście. Jest to oczywiście forma interwencji systemowej.

INTERWENCJA SYSTEMOWA A ZJAWISKO ZAUFANIA, CZYLI JAK „ZMIENIAĆ, NIE ZMIENIAJĄC” W PRAKTYCE COACHA

CZYM JEST ZAUFANIE

Zaufanie z racji swojego „miękkiego” charakteru ujmowane bywa bardzo różnie przez różnych badaczy. W kontekście zachowań w organizacji definicją najczęściej

⁴ Oczywiście istnieje jeszcze konieczność dostarczania do systemu organizacyjnego energii w sensie dosłownym – czyli fizycznej – w przypadku infrastruktury oraz tej zawartej w materialnych gratyfikacjach za wykonywaną pracę. Ten wątek został tutaj świadomie pominięty ze względu na innych cel i zakres rozważań.

przywoływaną w literaturze przedmiotu jest sformułowanie Mayera, Davisa i Schoormana (1995):

„Zaufanie to gotowość jednej ze stron do wystawienia się na potencjalnie krzywdzące działania drugiej strony, oparta na oczekiwaniu, że ta druga strona będzie przejawiać działania ważne dla ufającego niezależnie od możliwości jej monitorowania lub kontrolowania” [podkreślenie własne].

Takie ujęcie stawia zaufanie i kontrolę w pewnego rodzaju paradoksalnej opozycji. Implikuje ono, że wraz ze wzrostem możliwości bądź potrzeby kontrolowania drugiej strony zmniejsza się szansa darzenia jej zaufaniem.

Człowiek w systemie organizacji, aby móc aktywnie, świadomie i twórczo włączyć się w realizację jej celów, ma czuć się w znacznym stopniu wolny, móc ryzykować, konfrontować się z ograniczeniami i czerpać psychologiczne korzyści z odpowiedzialności⁵. Sytuacja ograniczania zaufania na rzecz kontroli nie zapewnia takich warunków (Górniak, Motyka 2011). Jak więc potraktować – patrząc z punktu widzenia związku między zaufaniem a kontrolą – działania ukierunkowane na jednostkę, mające na celu wywołanie zmiany jej zachowania, do których należy m.in. coaching systemowy?

ZAUFIANIE A OCZEKIWANIE „KONTROLOWANEJ” ZMIANY SYSTEMOWEJ

Jednym z głównych założeń myślenia systemowego jest teza, że nie można zmienić w znaczący sposób ani człowieka, ani organizacji za pomocą bezpośrednich (linearnych) oddziaływań. W warunkach tego rodzaju dynamicznych i autonomicznych struktur (por.: Maturana, Varela 1980) konieczne staje się oddziaływanie pośrednie (por.: Watzlawick et al. 1967; Cecchin 1990, 1992; Praszkiel 1992).

Poważnym problemem w relacji coach–klient⁶ staje się realizacja tego wymogu w obliczu konieczności bycia otwartym i szczerym (chciałoby się powiedzieć – „prostolinijnym”), co z kolei jest podstawowym warunkiem budowania zaufania. Jeżeli wspomniane oddziaływania „nie wprost” mają być skuteczne, żadną miarą nie mogą być odebrane – ani przez osobę poddaną coachingowi, ani przez inne osoby z jej otoczenia społecznego – jako forma kontroli czy manipulacji.

⁵ Być może to określenie brzmi przesadnie, jednak w świetle klasycznych badań Herzberga nad źródłami wewnętrznej motywacji poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania – obok potrzeby osiągnięć, rozwoju osobistego, uznania i łączenia pracy z zainteresowaniami – jest jednym z najważniejszych czynników zwiększających zaangażowanie w wykonywane działania (Herzberg 1968).

⁶ W przypadku coachingu zespołowego, jak łatwo zauważyć, występują podobne zjawiska i prawidłowości relacyjne, z tą różnicą, że zależności są bardziej złożone. W tym miejscu dla uproszczenia wywodu będą się odnosił do klasycznego coachingu indywidualnego.

Problem wnoszony przez klienta do procesu coachingu z systemowego punktu widzenia można potraktować jako psychologiczne i społeczne utknięcie w systemowym „układzie sił”⁷. Uznanie danej sytuacji za problem pokazuje, że jednostka, działając czy myśląc w oparciu o posiadane zasoby, uznała, że nie poradzi sobie sama⁸.

W ujęciu systemowym taki stan rzeczy **nie może** być traktowany jako niezależna reakcja danej jednostki na sytuację, która istnieje poza nią. Może on oznaczać, że inne osoby z otoczenia nie zareagowały skutecznie na istniejącą u danej jednostki potrzebę albo zachowywały się w sposób, który ograniczał lub wręcz uniemożliwiał danej osobie znalezienie rozwiązania. Oba te rodzaje zachowań otoczenia stanowią obraz reakcji systemu, który próbuje nie dopuścić do zmiany. Najważniejsze pytania, jakie w tej sytuacji może postawić sobie „sprawca” interwencji systemowej – w szczególności systemowy coach – to:

- co – jaka okoliczność społeczna bądź organizacyjna – podtrzymuje taki stan zachowań i relacji z otoczeniem?
oraz
- jakie zmiany wprowadzone w działaniu danej jednostki będą na tyle dobrze pasować do dynamiki zachowań otoczenia, że zostaną przyjęte przez nie jako funkcjonalne?

Takie pytania, same w sobie nie będąc oczywiście interwencją, mogą ukierunkować działania coacha na interwencję, która nie musi się wiązać z kontrolą zachowań klienta ani ograniczać jego wolności.

Taka nieingerująca w wolność drugiej osoby (nieinwazyjna) „jakość” interwencji jest możliwa z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest wspomniana już wewnętrzna dynamika systemu, która może się przyczyniać zarówno do powstawania, jak i eliminowania problemu. Drugim jest fakt, że podstawą wszelkich relacji międzyludzkich jest komunikacja⁹. Problemy należy zatem spostrzegać z perspektywy

⁷ Jest to zjawisko analogiczne do obserwacji dokonanej przez terapeutów systemowych, że „symptom” – czyli problematyczne zaburzenie w zachowaniu pacjenta – może odgrywać rolę komunikacyjną. Staje się komunikatem zaadresowanym do innych członków systemu, sygnalizującym potrzebę zmiany.

⁸ Zdarza się również sytuacja szczególna – gdy ktoś jest wyznaczony („oddelegowany”) do coachingu przez inne osoby, najczęściej przez przełożonych. Jest to sytuacja analogiczna do zjawiska „delegowania w rodzinie”, występującego w niektórych patologicznych układach rodzinnych (Stierlin 1982). Jednak ona nie będzie tu omawiana.

⁹ W rzeczywistości łatwo można by wykazać, że podobne charakterystyki mają „sytuacje problemowe”, które przytrafiają się innym istotom żywym, wykazującym zdolność zróżnicowanego reagowania na otoczenie. Przykładem może być chociażby komunikacja dwóch psów, które starły się w walce. Niejednoznaczne sygnały poddawania się wysyłane przez słabszego z nich mogą okazać się dla niego groźne w skutkach.

konkretnego, dynamicznego kontekstu i interpretować w ramach procesów komunikacyjnych (Ludewig 1995: 120). Podejście to wynika z założeń koncepcji „systemu wytworzonego wokół problemu” wypracowanej przez Goolishiana, Anderson i ich współpracowników (1986, 1988, 1991, 1992). „Systemy wytworzone wokół problemu” istnieją zarówno w słowach i sformułowaniach używanych przez osoby „zaangażowane” (włączone w problem), jak i w sposobach postrzegania i rozumienia istniejących relacji oraz w nadawanych im znaczeniach.

W języku polskim, podobnie jak w angielskim, określenie „problem” nie jest jednoznaczne. Według terapeuty i teoretyka systemowego Ludewiga pod tym pojęciem można rozumieć:

„[...] temat komunikacji, który klasyfikuje coś jako niepożądane (trudne, hamujące, fałszywe, przeszkadzające, nieadekwatne itp.), a równocześnie podatne na zmiany – tzn. potrzebujące zmian i do nich zdolne. Tematy mogą być dowolne, dotyczyć każdego faktu z zakresu międzyludzkiej komunikacji lub nauki czy techniki” (Ludewig 1995: 120).

Sytuacja coachingu jest dobrym przykładem systemu wytworzonego wokół problemu, i to w dwóch aspektach. Z jednej strony można mówić o systemie „coach–klient”, z drugiej natomiast o rozszerzonym systemie – „coach–klient–organizacja”. Specyfikę pierwszego z nich tworzą problemy wyznaczone przez relację coach–klient związane z budowaniem porozumienia w sprawie „osobistego”¹⁰ problemu klienta. Charakter drugiego z systemów określa opis problemu w odniesieniu do relacji oraz ról, zadań i oczekiwań wynikających z obowiązków zawodowych klienta. Sygnalizowane przez klienta problemy, takie jak trudności natury społecznej w kontaktach z innymi, trudności z wpływaniem na innych, brak asertywności mogą być traktowane jako językowy (czyli komunikacyjny) „obraz” rzeczywistości klienta „namalowany” przez niego samego, jego słowami. Rozumienie tego obrazu przez coacha jest z kolei jego obrazem rzeczywistości klienta. Do tego dochodzą obrazy sytuacji, które budują sobie inne osoby zaangażowane w proces, czyli to, jak spostrzegają siebie nawzajem różne osoby włączone w problem, jak definiują relację, jaka między nimi zachodzi, i jakie nadają znaczenia dostrzeganym zdarzeniom itp.

Zgodnie z głównymi założeniami coachingu (por. Hargrove 2006: 16; Rogers 2010: 14–15) ma on inspirować klienta i zachęcać do uruchamiania własnych zasobów, co ma umożliwić zwiększanie jego efektywności. Podejście do rozwiązywania

¹⁰ W rzeczywistości prawie każdy problem zgłaszany jako „osobisty” ma związek z funkcjonowaniem społecznym danej osoby. Wyjątek stanowią objawy chorób somatycznych.

problemów oparte na metodzie udzielania rad jest typowym przykładem postępowania niesystemowego, linearnego, które na wiele sposobów sygnalizuje brak zaufania do klienta (Rogers 2010: 39 i nast.). Jeżeli uznamy, że problem istnieje „w ramach komunikacji” (Ludewig 1995: 119–120), właściwa interwencja polegałaby na ukierunkowywaniu uwagi klienta na sposób i jakość jego komunikacji z otoczeniem, a nie na rodzaj zachowań współwystępujących z tą komunikacją. Gdyby coach powiedział wprost: „Powiedz do niego tak...”, „Wtedy zrób to...”, „Usiądź w ten sposób...” (typowe rady) – to wyraźnie wpływałoby to na zachowanie. Jeśli natomiast porozumiewa się z klientem za pomocą **zachęt** do zbadania jego (klienta) „obrazu” rzeczywistości, w rodzaju: „Zwróć uwagę, jak on reaguje, gdy Ty mówisz do niego w ten sposób”, czy „Co Twoim zdaniem myśli (czuje, przeżywa) X, gdy Ty mówisz to w jego obecności do Y?”, wtedy uruchamia (a dokładniej – destabilizuje) obraz myślowy „namalowany” przez klienta i stwarza okazję, aby został on „przemalowany” na inny, też jego słowami¹¹.

ZJAWISKO „ZAUFIANIA SYSTEMOWEGO”

W świetle powyższych rozważań zaufanie wynikające z myślenia systemowego, które powinno towarzyszyć interwencjom systemowym – czyli „zaufanie systemowe” – można by najkrócej zdefiniować jako „wiarę w system”. W ujęciu Goolishiana byłby to system znaczeń przypisywanych „opowieściom” osób zaangażowanych w komunikację, która służy rozwiązywaniu problemów (1990). Rozwijając tę myśl, trzeba nawiązać do zjawiska tzw. „mądrości systemu”. Przekazanie „poszukiwania” rozwiązań systemowi problemowemu wynika z obserwacji zachodzących zmian w systemach żywych (w tym organizacyjnych i interakcyjnych) w wyniku interwencji zewnętrznej. Najbardziej efektywna okazuje się postawa „agenta zmiany” (w tym przypadku czytaj: coacha), która jest mniej zorientowana na samą zmianę, rozumianą jako bezpośredni, oczekiwany skutek. Zmiana jako cel jest oczywiście ważna, lecz nie może być traktowana jako coś, co „agent” może kontrolować, wykorzystując do tego specjalne „techniki”. Najlepsza rzecz, jaką można zrobić, to „przyłączyć się” do klienta i jego „opowieści” w dziele ustanawiania kontekstu, w którym pożądana zmiana ma nastąpić (Górniak 2003: 50). Zmiana pożądana, czyli stwarzająca nowy kontekst, w którym zasoby klienta (ogólniej: osób włączonych w problem) zostaną na tyle uruchomione, że wpłyną na wyłonienie się rozwiązania optymalnego dla wszystkich

¹¹ Te dwa ostatnie pytania mają formę tzw. pytań cyrkularnych wykorzystywanych w konsultacjach i interwencjach systemowych w przypadku terapii rodzin (Selvini-Palazzoli et al. 1980).

„udziałowców” problemu¹². Tym rozwiązaniem jest bardzo często inny sposób rozumienia zachodzących zjawisk, czyli inny porządek nadawania znaczeń.

UWAGI KOŃCOWE

Rozważania zawarte w tym artykule mogą na Czytelniku robić wrażenie wysoce teoretycznych. Coaching większości z nas kojarzy się z działaniami wynikającymi z bezpośredniej komunikacji pomiędzy dwiema osobami, rozgrywającej się Tu i Teraz, jakby w oderwaniu od kontekstu funkcjonowania klienta. Jednak należy pamiętać, że bez względu na to, że sesje coachingowe odbywają się w sytuacji – z fizycznego punktu widzenia – względnie zamkniętej¹³, problemy pozostające do rozwiązania tkwią w świadomości i doświadczeniu klientów. Świadomość ta nie ma granic fizycznych, a doświadczenie obejmuje wiele różnych zdarzeń i relacji z innymi osobami, które zachodziły i zachodzą w innym czasie. O ile podczas bezpośredniej rozmowy jej uczestnicy mogą być prawie pewni, że mają pod kontrolą zachowania własne i rozmówcy¹⁴, to jednak środowiskiem przygotowywanej zmiany jest cała – będąca systemem – organizacja, której klient jest zaledwie jednym z wielu współzależnych elementów.

Klient jest związany na wiele sposobów z organizacją¹⁵. Ten fakt wymusza na obydwu stronach relacji coach–klient myślenie, które można by określić jako kontekstowo-komunikacyjne. Wydaje się ono odpowiednim narzędziem pozwalającym dotrzeć do treści i sedna problemów, determinujących – w rozumieniu Goolishiana i jego współpracowników (op. cit.) – wielkość i zasięg oddziaływania systemu, który należy wziąć pod uwagę. I tutaj właśnie myślenie czy też podejście systemowe staje się dźwignią uruchamiającą zmianę. Jego zaletą – i jednocześnie siłą sprawczą – jest, z jednej strony, zawieszenie oczekiwania „powiedz mi, jak” na rzecz „poszerz mi horyzont” i „bądź dla mnie »energią«” (w rozumieniu wcześniej opisanym). Z drugiej strony z kolei, dzięki wyeliminowaniu pokusy linearnych posunięć (czyli, innymi słowy – manipulacji), staje się ono gwarancją utrzymania klimatu zaufania w relacji

¹² Istnieje powiedzenie praktyków systemowych: „Rusz system lub jego element, a wróci on do nowej, »lepszej« (bardziej funkcjonalnej, bardziej dopasowanej) postaci”. Jest to istota zjawiska homeostazy systemowej.

¹³ Bez obecności innych osób, za zamkniętymi drzwiami itd.

¹⁴ „Przecież on słyszy, co mówię, gdy wykorzystuję różne »akty pragmatyczne« mające wpłynąć na jego zachowanie”. Druga strona z kolei może świadomie podejmować zobowiązania co do określonych, pożądanych zachowań, traktując je jako obowiązek względem coacha czy przełożonego (organizacji), który jest jego sponsorem.

¹⁵ Jednak, mimo tej różnorodności powiązań, istnieje pewien wspólny mianownik – rodzaj stałej obietnicy pozytywnego wpływania na jej efektywność.

coach–klient. Jest to następstwo głównej cechy interwencji systemowej – założenia „wierz, wpraw w ruch i obserwuj”, czyli ufaj w mądrość systemu, który dzięki mechanizmom homeostazy powróci do nowej, bardziej pożądanego równowagi.

dr Lech Górniak

Katedra Psychologii i Dydaktyki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
International Certificate of Training, Learning and Development Thames Valley University,
Certificate of Organizational Development Consulting Advisio
e-mail: lech@gorniak.biz

BIBLIOGRAFIA

- Anderson H., Goolishian H.** (1992) The client is the expert: A not-knowing approach to therapy. In: McNamee S., Gergen K. (Eds.), *Therapy as social construction*. Newbury Park, CA: Sage, s. 25–39.
- Anderson H., Goolishian H.** (1988) Human systems as linguistic systems. *Family Process*, Vol. 27, No. 1, s. 3–12.
- Anderson H., Goolishian H., Winderman L.** (1986) Problem determined systems: Towards transformation in family therapy. *Journal of Strategic and Systemic Therapies*, Vol. 5, s. 1–11.
- Bertalanffy, von L.** (1966), General systems theory and psychiatry, Chpt. 51, Contributions to psychiatry from related fields. In: Ariet S. (Ed.), *American handbook of psychiatry*. Vol. 3, New York: Basic Books.
- Cecchin G.** (1990) How to use bias of therapist? In: Zeig J.K., Gilligan S. Eds., *Brief Therapy: myths, methods and metaphors*. New York: Bruner & Mazel.
- Cecchin G.** (1992) Constructing therapeutic possibilities with irrelevance, niepublikowany maszynopis.
- Goolishian H.** (1990) Therapy as a linguistic system: hermeneutics, narrative, and meaning. *The Family Psychologist*. Vol. 6, No. 3, s. 44–45.
- Goolishian H., Anderson H.** (1987) Language systems and therapy: An evolving idea. *Journal of Psychotherapy*. Vol. 24, No. 3, s. 529–538.
- Górniak L.** (2003) Konstruktywizm a zmiany w praktyce psychoterapeutycznej. W: Józefik B., Górniak L. (red.), *Ewolucja myślenia systemowego terapii rodzin. Od metafory cybernetycznej do dialogu i narracji*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Górniak L., Motyka M.** (2011) Wymiar zaufanie–kontrola jako dwubiegunowy czynnik efektywności organizacji. *Psychologia ekonomiczna*. Nr 2.
- Hargrove R.** (2006) *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Herzberg F.** (1968) One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*. Za: Robbins S.P. (2004) *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ludewig K.** (1995) *Terapia systemowa. Podstawy teoretyczne i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Maturana H.R., Varela F.J.** (1980) *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. Springer, Boston Studies In The Philosophy Of Science.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D.** (1995) An integration model of organizational trust, *Academy of management Review*. July, Vol. 20, No. 3, s. 709–734.
- Praszkier R.** (1992) *Zmieniać nie zmieniając. Ekologia problemów rodzinnych*. Warszawa: WSiP.
- Rogers J.** (2010) *Coaching*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Selvini-Palazzoli M., Boscolo L., Cecchin G. (1980) Hypothesizing – Circularity – Neutrality: Three guidelines for the conductor of the session. *Family Process*. Vol. 19, s. 3–12.

Stierlin H. (1982) *Delegation und Familie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Watzlawick P., Bavelas J.B., Jackson D.D. (1967) *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. New York–London: W.W. Norton and Company.