

W PROSTOCIE TKWI SIĘ



wydanie II

Coaching i mentoring biznesowy

dla
bystrzaków



Dopasuj program
coachingowy
i mentoringowy
do swoich potrzeb

Zmień siebie
oraz swój zespół

Skorzystaj
ze wskazówek
i strategii

Tytuł oryginału: Business Coaching & Mentoring For Dummies®, 2nd Edition

Tłumaczenie: Joanna Wójtowicz

ISBN: 978-83-283-5907-9

Original English language edition Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
All rights reserved including the right of reproduction in whole in part in any form.
This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie © 2017 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie, zarezerwowane.
Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2020 by Helion S.A.

Wiley, the Wiley Publishing logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or other countries. Used by permission.
All other trademarks are the property of their respective owners.

Wiley, the Wiley Publishing logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.
Wszystkie pozostałe znaki handlowe są własnością ich właścicieli.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://dlabystrzakow.pl/user/opinie/coamb2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl

WWW: <http://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

O autorach	15
Podziękowania od autorów	17
Wstęp	19

CZĘŚĆ I: PIERWSZE KROKI W COACHINGU I MENTORINGU BIZNESOWYM 23

ROZDZIAŁ 1: **Poruszanie się w świecie coachingu i mentoringu25**

Korzyści biznesowe płynące z coachingu i mentoringu	26
Coaching i mentoring — definicje	27
Coaching to sztuka współtworzenia	27
Mentoring jako sztuka udzielania mądrych rad	29
Coaching i mentoring a terapia	29
Coaching biznesowy a inne typy coachingu	32
Coaching biznesowy wymaga wiedzy biznesowej	33
Coachowanie liderów, by zmieniali świat	35
Przygotuj się do wspierania innych w kontekście biznesowym	36
Wybór coacha lub mentora	38
Jak zostać coachem lub mentorem biznesowym?	39
Po drugiej stronie	40
Zrozumieć wymagania zawodowe	41

ROZDZIAŁ 2: **Coaching i mentoring — dlaczego warto45**

Wcielanie się w rolę nauczyciela	46
Spojrzenie z zewnątrz — wartość w biznesie	46
Punkt widzenia coacha ma znaczenie	47
Jak perspektywa przekłada się na zmianę	47
Zrozumieć teorię poziomów interpretacji	48
Niech klientowi zapali się lampka	50

Pokaż klientowi, że inwestycja się opłaca	51
Sprzedawanie korzyści	52
Analiza kosztów i korzyści	54
Zmier i przełoż na zyski	55
Mierzenie korzyści niewidocznych dla klienta	56
Inwestuj teraz, zyskaj później	57
Elastyczne wykorzystanie budżetu	59
Szkolenie liderów z umiejętności coachingowych i mentoringowych wartością dodaną	60

**ROZDZIAŁ 3: Rozwój umiejętności i wiedzy coachingowej
i mentorskiej63**

Co różni coaching od mentoringu	64
Kompetencje coachingowe	65
Nastawienie mentorskie	65
Kompetencje coachingowe i mentorskie	66
Obecność na sesji	66
Aktywne słuchanie	67
Dlaczego coaching rzadko dotyczy pierwszej podniesionej kwestii	68
Twoje zadanie domowe: zdobycie wiedzy biznesowej	69
Nadawanie sesji struktury	70
Wprowadź się we właściwy nastrój	70
Kontrakt: relacja oparta na jasnych zasadach	70
Sesja kontraktowa	72
Zadbaj o odpowiednie otoczenie	72
Znaj swoje ograniczenia	73
Korzystanie z modeli w coachingu i mentoringu	74
Model CLEAR	76
Model skoncentrowany na szukaniu rozwiązań	79
Model dla mentorów	79
Osiąganie elastyczności w korzystaniu z modeli i narzędzi	82
Praca w szczególnych warunkach	82
Coaching i mentoring przez telefon, w internecie lub e-mailowo	83
Praca w środowisku między- i wielokulturowym	85

**ROZDZIAŁ 4: Ocena potrzeb klienta
przed rozpoczęciem coachingu87**

Tworzenie programów coachingowych i mentoringowych na potrzeby organizacji	88
Zrozumieć, czego chce i czego potrzebuje organizacja	89
Zarządzanie talentami i planowanie sukcesji	94
Wspieranie coachów i mentorów	95

Coaching dla aspirujących i nowo upieczonych przedsiębiorców	96
Pokazać nowym przedsiębiorcom wartość coachingu	96
Obszary, którym warto się przyjrzeć	98
Doradzanie specowi od wszystkiego i mistrzowi w swoim fachu	100
Firma rodzinna — misja: przetrwać i rozkwitnąć	101
Odkryj, w jakich obszarach Twoje wsparcie będzie najbardziej pomocne	101
Transformowanie dziedzictwa	102
Biznes tylko profesjonalnie	103
Rozwój „intraprzsiębiorców” w ramach organizacji	104
Tworzenie przestrzeni dla innowacji	105
Wcielanie pomysłów w życie	106
Współpraca z firmami społecznymi	107
Rodzaje i warianty	107
Określenie wyzwań stających przed firmami społecznymi	108

CZĘŚĆ II: MYŚLEĆ JAK LIDER BIZNESU 111

ROZDZIAŁ 5: Zapanować nad światem myśli i emocji 113

Zrozumieć, jak myślą ludzie	114
To nasze myśli nas definiują	115
Ćwicząc, stwarzamy siebie	116
Wybieranie najlepszego z możliwych stanów	117
Nie przegap następstw negatywnych emocji	117
Model stan-zachowanie	119
Cztery wzorce zachowania gwarantujące przetrwanie	120
Naucz się oddychać	122
Przygnębiony? Nie patrz w prawo na dół	123
Jeśli sprawy nie idą po Twojej myśli, spójrz w górę	125
Zmiana dialogu wewnętrznego	126
Nie chodzi o to, co mówisz, tylko jak to robisz	127
Spraw, by absurdy brzmiały śmiesznie	128
Warto być miłszym i bardziej życzliwym	130
Tworzenie znaczących obrazów umysłowych	131
Nabieranie dystansu do sytuacji	132
Koncentracja na właściwym celu	134
Zmiana świata wewnętrznego z użyciem zewnętrznych środków	136
Kiedy potrzebna jest terapia	136
Uważność, medytacja i metody tajemne w biznesie	137

ROZDZIAŁ 6:	Poradnik lidera: dlaczego „moja racja jest racja najmojsza” nie jest dobrym mottem	141
	Brak elastyczności wykańcza	143
	Innowacyjne podejście do procesów i produktów wymaga elastycznego przywództwa	143
	Studzenie lub podgrzewanie ambicji na podstawie oceny akceptowanego poziomu ryzyka	145
	Nie bój się poprosić o pomoc, gdy sytuacja Cię przerasta	148
	Dopasowanie sposobu myślenia do problemu	151
	Myśleć intencjonalnie	151
	Ćwiczenia z myślenia	153
	W poszukiwaniu pewności, podczas gdy wieloznaczność ma tyle do zaoferowania	154
	Przyjmowanie innych punktów widzenia	154
	Style przywództwa	155
	Korzystanie z darów przywództwa	157
ROZDZIAŁ 7:	Coaching martwego pola	161
	Nadawanie ram rozmowie coachingowej	162
	Przełamywanie powszechnych barier	163
	Zwiększanie chęci do nauki	163
	Wychodzenie poza strefę komfortu	165
	Odkrywanie wrogów uczenia się	167
	Rozprawianie się z rolami i obrazami wywołującymi ślepotę	169
	Zmienianie stanu ego	169
	Uziemić ekscentryków	171
	Dystansowanie empatii	173
	Przestań dramatyzować, a wszystko stanie się jaśniejsze	174
	Wykraczanie poza myślenie reaktywne	176
	Rezygnacja z pełnych dramatyzmu ról	177
	Rozprawienie się z wyuczoną bezradnością	178
	Odnajdowanie znaczenia lęku	180
	Rzucanie światła na niespójność	182

CZĘŚĆ III: COACHING I MENTORING KIERUJE BIZNES NA WŁAŚCIWE TORY

185

ROZDZIAŁ 8:	Sugestywne opowieści w biznesie	187
	Wartość opowieści biznesowej	188
	Jak firmy przekazują swoją historię	188
	Jaką historię opowiada firma	190
	Odbiorcy opowieści	191

Tworzenie podwalin opowieści	193
Ćwiczenie rozpoznawcze	193
Znaleźć „właściwy sposób” opowiadania	195
Oddzielanie faktów od opinii	198
Myślenie mapami	200
Stawianie celnych pytań	201
Wyplenienie pominięć, zniekształceń i uogólnień	203
Zabaw się w detektywa, by oddzielić opinie od faktów	206
Opowieść biznesowa jako odpowiedź na informację zwrotną	209

ROZDZIAŁ 9: **Jak pomóc klientowi obiektywnie**

ocenić swoją firmę?	211
Fundamenty biznesu — test wytrzymałości	212
Myślenie strategiczne w praktyce	212
Upraszczanie skomplikowanego	215
(Nie)szablonowy obchód	215
Patrzeć przez bezbarwne okulary	216
Gdzie zaczyna się i kończy dobry mentoring	221
Budowanie zaufania i uczciwa ocena — magia informacji zwrotnej	221
Naucz klientów przyjmować informację zwrotną	222
Robienie użytku z opinii	222
Uczenie się od ludzi sukcesu	223
Mentoring w małych organizacjach	223

ROZDZIAŁ 10: **Określić wizję, misję i wartości**

Określić wizję, misję i wartości	227
Dopasowanie ja – firma	227
Odkryj to, co naprawdę ważne	228
Jak i dlaczego — określ swój biznes	228
Nie pozwól, by przeszłość trzymała Cię w miejscu	230
Sprawdź swoje umiejscowienie kontroli	230
Określ jasno, co cenisz i czego chcesz	232
Pomóż firmie działać na bazie wartości	235
Pomaganie liderom biznesowym w określeniu swoich wartości	236
Formułowanie deklaracji wartości	238
Opracowywanie inspirującej wizji	
z pomocą modelu poziomów logicznych	240
Określenie sześciu poziomów	240
Korzystanie z modelu poziomów logicznych	242
Zwrotne programowanie przyszłości	243
Przekazywanie wizji	245
Przykłady misji i wizji	246

	Międzynarodowa Federacja Towarzystw Czerwonego Krzyża	246
	Fusion Optix	246
	JPMorgan Chase & Co.	246
ROZDZIAŁ 11:	Przekształcanie wizji w wykonalne plany	249
	Tworzenie planu dopasowanego do celu	250
	Odpowiednie podejście do planowania	251
	Badanie możliwości	253
	Odkryj, co może zniweczyć Twój plan	258
	Zadbaj o szczere zaangażowanie i poparcie	262
	Znaleźć najlepszy moment	262
	Przygotowanie zaplecza	264
	Pakowanie bagażu na drogę	264
	Znać drogę i zmierzać we właściwym kierunku	267
	Wyznacz czas na odpoczynek i ładowanie baterii	268
	Realizacja i weryfikacja planu	269
	Zbieranie i przekazywanie dalej informacji zwrotnych	269
	Weryfikacja, czy wszystko idzie zgodnie z planem	269
	Wiedź, kiedy zrezygnować	270
	Docenić dobrze wykonaną pracę	271
ROZDZIAŁ 12:	Mentoring w służbie osobistego sukcesu i inspirującego przywództwa	273
	Być doskonałym mentorem liderów	274
	Rozwiewanie złudzeń dotyczących sukcesu	275
	Sukces i kultura	276
	Sukces nie jest celem	277
	Odkrywanie prawdziwej natury sukcesu	278
	Omijanie pułapek powinności w drodze do sukcesu	280
	Dlaczego ograniczające przekonania mają znaczenie w mentoringu?	281
	Znalezienie strategii weryfikowania i unieszkodliwiania ograniczających przekonań	283
	Określenie charakterystyk wielkich liderów	286
	Wyglądać i działać jak lider	287
	Dopasuj swój styl, by zyskać zwolenników	288
	Pozwól innym przewodzić, a sam podążaj	291
	Wspomaganie przywództwa międzypokoleniowego	291
	Mentoring dla milenialsów	292

CZĘŚĆ IV: TWORZENIE PRZY WSPARCIU COACHA TOŻSAMOŚCI BIZNESOWEJ SKAZANEJ NA SUKCES 295

ROZDZIAŁ 13: **Tworzenie własnej marki 297**

Witaj w świecie marki osobistej	297
Co oznacza dobrze działająca marka	299
Cel fundamentem marki	301
Określ swój cel	301
Wierność wartościom bez uszczerbku dla firmy	303
Patrzcie w lustro samokrytyki	306
Pielęgnowanie tego, co stanowi o doskonałości marki	307
Wkraczanie w nową, lepszą wersję siebie	308
Zadbaj o formę i treść	309
Rozpoznaj, gdy wkrada się niespójność	309
Doceń to, co masz do zaoferowania	310
Ustal swoją wartość	312
Sześciostopniowy model	312
Znajdź miejsce dla swojej marki	313
Wyreguluj swój finansowy termostat	314
Promowanie siebie z bezwstydną pokorą	316
Wzbudź radość swoim przyjściem, a nie wyjściem	317
Zostawianie po sobie śladu	318

ROZDZIAŁ 14: **Rozwijanie relacji na wszystkich poziomach 321**

Nawiązać dobrą więź z samym sobą	321
Określanie punktu wyjścia	322
Krok 1. Tworzenie osobistej mapy	322
Krok 2. Określanie wzlotów i upadków	323
Krok 3. Odkrywanie pożądanej poprawy	324
Praca nad sobą	325
Być autentycznym	325
Zostawać w grze	326
Zadbaj o pierwsze wrażenie i bądź wybredny	326
Utrzymywanie relacji z klientami	328
Sprawdź zaangażowanie i chęci	329
Weryfikacja zaangażowania w cele — studium przypadku	330
Zarządzanie relacjami z interesariuszami i sponsorami	333
Zarządzanie relacjami z interesariuszami	333
Komunikacja trójstronna	335
Sponsorowanie interwencji coachingowej	336

Synergiczna współpraca	337
Synergia i przedsiębiorczość seryjna	337
Mądrość i wartość	338
Networking — karma wraca	339
Budowanie i odzyskiwanie utraconego zaufania	342
Budowanie zaufania na poziomie organizacji	342
Rozwiązywanie konfliktów i unikanie wzajemnego zniszczenia	344
Miej odwagę odpuścić	346

ROZDZIAŁ 15: Ucz firmy, jak wzbudzać zaangażowanie, przekazywać informacje i wywierać wpływ347

Znaczenie skutecznej komunikacji	348
Komunikacja szybsza niż świadome myśli	349
Zrozumieć, dlaczego ludzie mówią „tak”	351
Jeśli chcesz wywierać wpływ, cały wysiłek jest po Twojej stronie	352
Odnajdowanie się w kontekście światopoglądowym	353
Etyczne, a zarazem skuteczne wywieranie wpływu i perswazja	355
Aby wpływać, trzeba dwojga	356
Zwracanie uwagi	357
Aktywne słuchanie	358
Nawiązywanie porozumienia	359
Dobór słów, który może, powinien, mógłby coś zmienić	365
Jeśli komunikacja jest nieskuteczna, zmień ją	367

CZĘŚĆ V: DEKALOGI 373

ROZDZIAŁ 16: Zasoby internetowe, które poprawią skuteczność coachingu i mentoringu375

Steve Crabb	376
Listy lektur biznesowych	376
iTunes U	377
YouTube	377
Podcasty	378
Blogi	379
Przemowy TED	379
Twitter	380
Facebook	381
Nagrania wideo nawiązujące do książki	381

ROZDZIAŁ 17:	Dziesięć wskazówek dla liderów prowadzących coaching i mentoring w swojej firmie	383
	Rozwijaj uzdolnienia swoich pracowników	384
	Motywuj, zamiast dyrygować	385
	Nazwij byka, zanim weźmiesz go za rogi	386
	Ucz się zadawać pytania	387
	Mów konkretnie i pilnuj języka	388
	Czasem warto zwolnić lub zamilknąć	389
	Chcesz zmieniać świat? Doceń różnorodność	390
	Optymalne warunki do coachingu na odległość	391
	Wspieranie pracowników w okresie zmian	392
	Douc się	394
ROZDZIAŁ 18:	Dziesięć wskazówek dla liderów szukających coacha biznesowego	397
	Określ punkt docelowy	398
	Bądź gotów przyznać się do błędu	398
	Szukaj odmiennych perspektyw	399
	Dobrze się przygotuj	399
	Przedkładaj zawartość nad opakowanie	400
	Znajdź kogoś, kto pasuje do Twojej firmy	400
	Zaangażuj pracowników	401
	Unikaj coachingu uniwersalnego	401
	Zarządzaj swoimi oczekiwaniami	402
	Dopnij wszystko na ostatni guzik	402
ROZDZIAŁ 19:	Dziesięć pytań, dzięki którym firma utrzyma właściwy kurs	403
	Co byśmy stworzyli, gdyby nie istniały żadne ograniczenia?	405
	Dlaczego to robimy?	405
	Co zrobiłby Richard Branson?	406
	Jak można zrobić to lepiej?	406
	Czy nadal jesteśmy właściwymi osobami na właściwym miejscu?	407
	Czy jesteśmy pochłonięci ilością obowiązków?	408
	Co i jak możemy zoptymalizować lub usprawnić?	408
	Czy zmierzamy w dobrym kierunku?	409
	Czego musimy zaprzestać?	410
	Czy wszyscy gramy do tej samej bramki?	410
	Skorowidz	411

- ▶ powody, dla których firmy potrzebują coachów i mentorów,
- ▶ różnice między coachingiem a mentoringiem,
- ▶ jak rozwijać się jako coach lub mentor biznesowy,
- ▶ spojrzenie na wymagania zawodowe.

Rozdział **1**

Poruszanie się w świecie coachingu i mentoringu

Biznes to przede wszystkim ludzie — organizacje są złożonymi systemami, a biznes i ludzie wzajemnie od siebie zależą. Musimy działać szybko, żeby osiągać zamierzone wyniki w wydajny sposób. Nasza cyfrowa rzeczywistość zapewnia komunikację w czasie rzeczywistym przez całą dobę. Odbija się to na zdolności biznesmenów do myślenia i analizy. My, ludzie, potrzebujemy czasu, by wszystko przemyśleć. Jeśli go zabraknie, podejmujemy błędne decyzje, nasza efektywność spada i stajemy się kiepskimi menedżerami. Tracimy również rozeznanie, co jest dla nas istotne w życiu prywatnym. Nasza komunikacja ze znajomymi, rodziną, przyjaciółmi i współpracownikami zaczyna przypominać „szybkie randki” — zajmuje tylko tyle czasu, ile potrzeba, by wyłuskać informacje niezbędne do podjęcia decyzji „na tak” lub „na nie”. Na dłuższą metę po prostu nie da się dostosować naszych związków z innymi do tempa, w jakim otrzymujemy dane i w jakim oczekuje się od nas reakcji. Jesteśmy gatunkiem społecznym — związki nas motywują i dają moc twórczą, to dzięki nim nasze osiągnięcia zyskują uznanie nas samych i innych osób.

Idee coachingu i mentoringu, które pojawiły się na horyzoncie pod koniec ubiegłego stulecia, w XXI wieku okazały się iście proroczym darem niebios. Ich znaczenie jest dobrze udokumentowane — badania wykazały związek pomiędzy nimi a wskaźnikiem rentowności (ROI), zaangażowaniem, motywacją i innowacyjnością. Dla wielu firm, które od lat korzystają z tego typu usług, stały się one nieodłącznym elementem strategii rozwoju talentów, pomagającym stawić czoła recesji. Na szczycie człowiek zazwyczaj czuje się samotny, a gdy presja otoczenia rośnie, potrzebuje kogoś, kto pomoże mu spojrzeć na rzeczy jasno i z właściwej perspektywy. I tu właśnie wkracza coach lub mentor.

W tym rozdziale poznasz niektóre zasady profesjonalnego coachingu. Przedstawimy role, jakie wiążą się z coachingiem i mentoringiem w organizacjach, a także wyjaśnimy różnice pomiędzy nimi a innymi zawodami pomocowymi.

Korzyści biznesowe płynące z coachingu i mentoringu

Na podstawie przeglądu, który objął 106 badań poświęconych mentoringowi w organizacjach, profesor Christina Underhill stwierdziła istotne statystycznie różnice w poziomie zaangażowania, satysfakcji zawodowej, poczucia własnej wartości, stresu związanego z pracą, jak również w postrzeganiu możliwości promocji i rozwoju kariery pomiędzy osobami, które na swojej ścieżce zawodowej korzystały z nieformalnego mentoringu, a takimi, które tego nie robiły. *Mentoring* jest tu rozumiany jako stałe udzielanie wsparcia w zakresie rozwoju kariery przez bardziej doświadczonego kolegę po fachu.

W podobnym badaniu przeprowadzonym w 2011 roku przez Institute of Leadership & Management¹ zapytano przedstawicieli 200 organizacji, dlaczego korzystają z coachingu. Oto co odpowiedzieli:

- ▶▶ aby wspomagać swój rozwój osobisty (53%),
- ▶▶ aby pracować nad wydajnością w konkretnym obszarze (26%),
- ▶▶ w ramach szerszego programu rozwoju liderów (21%),
- ▶▶ aby wspomagać rozwój kadry menedżerskiej wyższego szczebla (19%),
- ▶▶ aby umożliwić awans w ramach organizacji (12%),
- ▶▶ aby ułatwić realizację konkretnych celów organizacji (12%),

¹ Institute of Leadership & Management (pol. Instytut Przywództwa i Zarządzania) — międzynarodowa organizacja skupiająca liderów i menedżerów z całego świata, której misją jest propagowanie idei wielkiego przywództwa — *przyp. tłum.*

- ▶▶ aby rozwiązać konkretny problem z zachowaniem (8%),
- ▶▶ w ramach wsparcia po zmianie stanowiska lub zakresu obowiązków (6%),
- ▶▶ w ramach wsparcia dla nowych pracowników (5%),
- ▶▶ aby ułatwić przeprowadzenie zmiany w organizacji (4%),
- ▶▶ w odpowiedzi na obawy poszczególnych pracowników (2%).

Do najważniejszych korzyści osobistych należał wzrost samoświadomości, pewności siebie, a także wiedzy i umiejętności biznesowych. Z perspektywy organizacji kluczowe efekty to z kolei lepsze przywództwo i rozwiązywanie konfliktów, zmiany postaw, a także wzrost zaufania, motywacji oraz umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych.

Krótko mówiąc, coaching i mentoring wyraźnie zmieniają sposób, w jaki działają ludzie biznesu.

Coaching i mentoring — definicje

Najprościej ujmując, coaching i mentoring to rozmowa, podczas której dochodzi do lepszego zrozumienia i uczenia się. To przestrzeń, by zwolnić i spokojnie pomyśleć, a dla liderów to czas, żeby otworzyć się na nowe możliwości i wypróbować inne sposoby myślenia.

Definicje coachingu i mentoringu różnią się drobiazgami. Tak naprawdę mają wiele punktów wspólnych, a granice mogą się wydawać rozmyte w kontekście biznesowym. Poniżej przedstawiamy zaledwie kilka przykładowych definicji, żeby pomóc Ci uchwycić te subtelne różnice.

Coaching to sztuka współtworzenia

Coaching, jaki znamy, czerpał z wielu dziedzin, między innymi psychologii, treningu sportowego, nauk o rozwoju organizacji i behawioralnych, socjologii czy terapii. Największy wpływ na powstanie coachingu dla liderów i tego zorientowanego biznesowo miał sposób szkolenia sportowców. Wczesny coaching, na przełomie lat 60. i 70., skupiał się zresztą na zagadnieniach koncentracji, doskonalenia się oraz wysokiego poziomu kompetencji osobistych i zespołowych.

Ciężko zliczyć wszystkie definicje coachingu. Nasza jest następująca:

Coaching znajduje zastosowanie w różnych przypadkach — od krótko- czy średnioterminowej poprawy wydajności po znaczące życiowe przemiany. Czasem potrzeba przysłowiowego tarana, aby zburzyć stare przekonania i wzorce zachowań, a następnie wspólnie zbudować nowe, które staną się podwalinami

rozwoju. Częściej wystarczą spójne, regularne i ukierunkowane rozmowy, okraszone drobnymi wyzwaniem, oparte na solidnym zapleczu narzędzi coachingowych.

Coach jest więc:

- ▶▶ współtwórcą — doradcą i partnerem do dyskusji, który pomaga klientowi generować, oceniać i doprecyzowywać pomysły;
- ▶▶ źródłem bezwarunkowego wsparcia w bieżących problemach klienta bez dokonywania ocen;
- ▶▶ konsultantem, gdy klient chce przedstawić swoje pomysły;
- ▶▶ lustrem, w którym może się przejrzeć klient mający problem z realną oceną swojego potencjału.

Jego zadaniem jest pomagać klientom:

- ▶▶ dostrzegać możliwości;
- ▶▶ uzyskać jasny obraz rzeczywistości;
- ▶▶ precyzować zamiary;
- ▶▶ skupiać się na konkretnych aspektach działalności, by móc rozwijać firmę;
- ▶▶ dążyć do celu i świadomie budować własne życie.

Najważniejsze organizacje zrzeszające coachów wyznają holistyczne podejście do człowieka, uwzględniające zarówno jego życie prywatne, jak i zawodowe.

Association for Coaching² definiuje coaching kadry zarządzającej jako

usystematyzowany proces oparty na współpracy, zorientowany na wyniki i skoncentrowany na szukaniu rozwiązań, w ramach którego coach wspomaga klienta w podnoszeniu wyników pracy, satysfakcji życiowej i umiejętności samodzielnego uczenia się oraz w rozwoju osobistym. Koncentruje się zwłaszcza na menedżerach wyższego szczebla, którzy oczekują, że coach, zgłębiając z nimi z równą swobodą zarówno tematykę biznesową, jak i tę związaną z rozwojem osobistym, przyczyni się do poprawy osiągniętych przez nich wyników.



Przedsiębiorcy często oczekują, że coach będzie miał odpowiedzi na wszystkie pytania i gotowe rozwiązania ich problemów. Zastanawiając się nad zatrudnieniem coacha, miej na uwadze, że nikt nie zna Twojej firmy lepiej niż Ty sam, a wszystkich wiedzących coachowie czy biznesmeni po prostu nie istnieją. Pomyśl o relacji coachingowej jako pewnego rodzaju współpracy, w ramach której coach będzie

² Association for Coaching (AC) — niezależne i niekomercyjne stowarzyszenie działające na całym świecie na rzecz podnoszenia świadomości i standardów coachingu — *przyp. tłum.*

stawiał pytania, dawał wskazówki, rzucał wyzwania, udzielał reprimend, a to wszystko, by pomóc Ci osiągnąć zamierzone cele. Nie może jednak wykonać tej pracy za Ciebie. Bądź otwarty na eksperymenty. W rozdziale 7. znajdziesz wskazówki dotyczące właściwego nastawienia, dzięki któremu zmaksymalizujesz korzyści płynące z realizowanego programu coachingowego.

Mentoring jako sztuka udzielania mądrych rad

Mentoring tym różni się od coachingu, że mentor często dzieli się z podopiecznym swoją fachową wiedzą i doświadczeniem. Zazwyczaj dotyczy bardziej szczegółowych kwestii i skupia się na konkretnych obszarach pracy zawodowej lub rozwoju osobistego. Mentor udziela rad w odpowiedzi na kwestie podniesione przez ucznia, może również przekazywać mu swoje kontakty, wstawiać się za nim w trakcie rozwoju jego kariery czy pomóc budować wartościowe relacje.

European Mentoring and Coaching Council³ definiuje mentoring jako

proces rozwojowy, w ramach którego bardziej doświadczona osoba dzieli się swoją wiedzą z kimś mniej doświadczonym, a odbywa się to poprzez serię rozmów w określonym kontekście. Zdarza się też, że mentoring jest układem partnerskim polegającym na wymianie wiedzy i doświadczeń przez osoby na równorzędnych lub podobnych stanowiskach.

Mentoring stosuje się, kiedy klient potrzebuje:

- ▶▶ nabyć określoną umiejętność;
- ▶▶ zdobyć konkretną wiedzę;
- ▶▶ mądrej rady od bardziej doświadczonego, krytycznie myślącego przyjaciela.



ZAPAMIĘTAJ

Zwróć uwagę, że jest tu mowa o *krytycznie myślącym przyjacielu*, a nie *przyjacielu krytyku*. Chodzi o osobę, która poproszona o konstruktywną opinię jest gotowa powiedzieć rzeczy, które niekoniecznie chcesz usłyszeć, ale robi to z troski i aby Ci pomóc. Przyjaciel krytyk daje rady nieproszony, stawiając się w pozycji osoby wszechwiedzącej, a jego krytyka nie zawsze jest konstruktywna. Jeśli chciałbyś zostać krytykiem, powinieneś zająć się raczej publicystyką polityczną lub kulturalną.

Coaching i mentoring a terapia

Coaching nie jest terapią ani formą poradnictwa, choć niektóre ze stosowanych w nim metod, modeli i technik wywodzą się z tych właśnie dziedzin. Każdy, kto wchodzi w relację coachingową lub mentorską, powinien zrozumieć, co mieści się w ich ramach, a co poza nie wychodzi.

³ European Mentoring and Coaching Council (EMCC) — międzynarodowa organizacja branżowa skupiająca coachów i mentorów — *przyp. tłum.*

POCZĄTEK MENTORINGOWI DAŁA BOGINI

Odyseusz, król Itaki, zostawił swoją żonę Penelopę i nowo narodzonego syna Telemacha, by udać się na trwającą dziesięć lat wojnę trojańską. Opiekę nad synem powierzył Mentorowi, który miał służyć mu radą. Odyseusz tułał się przez dziesięć kolejnych lat, nie wracając do domu. Młodzi arystokraci domagali się, by Penelopa wybrała jednego z nich i pozbawiła Telemacha prawa do tronu.

W ciągu tych dwudziestu jeden lat, podczas których sprawował rolę opiekuna, Mentor był raczej marnym przewodnikiem i doradcą. Telemach wyrósł na wrażliwego i chwiejnego młodzieńca, któremu brak było pewności siebie potrzebnej do przejęcia obowiązków głowy państwa. Potrzebował pomocy.

Bogini Atena chciała, by Odyseusz powrócił na tron, więc doradzała Telemachowi, przyjmując przeróżne formy. Jedną z nich było mądre wcielenie Mentora. Dzięki jej wskazówkom Telemach zgładził konkurentów do ręki matki i doprowadził do powrotu ojca do domu. To Atena, działająca pod postacią mentora jako zaufany doradca, dała początek znaczeniu tego terminu, którego używamy po dziś dzień.

Inaczej rzecz ujmując, w rzeczywistości to nie człowiek o imieniu Mentor był mądrym doradcą, ale bogini mądrości i bohaterkich przedsięwzięć. Śmiemy przypuszczać, że kiedy w środowisku mentoringu biznesowego szukano terminu opisującego relację dwóch osób nastawioną na realizację potencjału, komuś po prostu zabrakło odwagi, by nazwać ją „boginingiem”. Wielka szkoda, a mogło być tak zabawnie!

Anthony Grant, psycholog z Uniwersytetu Macquarie zajmujący się coachingiem, jasno określa różnice pomiędzy coachingiem a doradztwem:

Coaching jest dla dobrze radzących sobie klientów, którzy chcą poprawić wyniki osiągnięte w określonym obszarze. Nacisk jest tu położony bardziej na szukanie rozwiązań niż na odkrywanie i zgłębianie problemów i trudności, a cały proces jest nastawiony na przyszłość. Coach nie jest natomiast odpowiednim antidotum na kłopoty natury klinicznej, takie jak depresja czy wysoki poziom lęku; jeśli się z nimi borykasz, zwróć się do lekarza.

Z takim samym rozgraniczeniem mamy do czynienia w przypadku mentoringu, który również koncentruje się na teraźniejszości i przyszłości klientów. Żaden mentor nie zaprasza nikogo na szeslong, aby zagłębiać się w jego psychikę, stosując freudowską psychoanalizę.

Myśląc o tych różnicach, miej na uwadze to, jakie stanowiska zawodowe zajmują ludzie wspierający uczenie się osób dorosłych. Tabela 1.1 opisuje różne role związane z coachingiem i mentoringiem, a także nakreśla różnicę pomiędzy wspieraniem a doradzaniem.

TABELA 1.1. Wymiary coachingu i mentoringu

Stanowisko	Relacja z uczniem	Priorytety	Narracja
Sponsor w organizacji	Hierarchiczna/ rodzicielska Inwestuje w długoterminowy rozwój kariery w określonym kierunku i wspiera ten rozwój	Od trzech do dziesięciu lat Budowanie planu sukcesji w firmie lub zawodzie	„Będę wspierał, promowałem i śledziłem twoją karierę w kolejnych latach”
Mentor	Mądry doradca/ wyższy rangą, ale życzliwy Wiedza i doświadczenie w danej dziedzinie gromadzone przez lata	Od kilku miesięcy do kilku lat Dzielenie się wzorcowymi przykładami na bazie swojej wiedzy i doświadczenia, by wspierać pojedynczą osobę lub grupę w zaplanowaniu i osiągnięciu konkretnych wyników	„Wykorzystam swoją wiedzę i wieloletnie doświadczenie w określonym obszarze, aby pomóc ci ograniczyć do minimum błędy popełniane podczas działania w podobnych warunkach”
Coach spoza organizacji	Rzucający wyzwania/ poszerzający samoświadomość i wspomagający rozwój biznesowy/ osobisty/kariery	Od trzech miesięcy do roku Korzystanie z szerokiego wachlarza narzędzi, by wyposażać osobę lub grupę w umiejętności lub kompetencje niezbędne do osiągnięcia pożądaných przez klienta efektów	„Korzystając ze swoich specjalistycznych umiejętności, pomogę ci zrozumieć rzeczywistość i zdobyć pewność siebie potrzebną, by zmaksymalizować twój wkład”
Lider prowadzący coaching	Hierarchiczna z osobistym zainteresowaniem wynikami	Bieżące zarządzanie Coachingowy styl przywództwa — wspieranie pojedynczych osób i grup w realizacji wyników, za które lider jest odpowiedzialny	„Wspólnie ocenimy twoje wyniki na tle oczekiwań organizacji, a następnie ja stworzę ci przestrzeń do podejmowania właściwych działań”

TABELA 1.1. Wymiary coachingu i mentoringu — ciąg dalszy

Stanowisko	Relacja z uczniem	Priorytety	Narracja
Facylitator uczenia się	Nauczyciel/osoba wspierająca	Godziny Dzielenie się umiejętnościami i doświadczeniem, aby umożliwić osobie lub grupie — przy użyciu szeregu metod uczenia się — nabycie określonej kompetencji lub zdobycie wiedzy	„Korzystając z moich umiejętności facylitacyjnych, nauczę cię tego, co wiem, i rozwinę kompetencje, abyś osiągał lepsze wyniki na swoim stanowisku”
Doradca/terapeuta	Wspierający słuchacz	Od kilku miesięcy do kilku lat Pomoc — z wykorzystaniem określonego podejścia — osobie, parze lub rodzinie w zrozumieniu przeszłych oraz aktualnych doświadczeń, aby umożliwić im nabycie nowych strategii kierowania swoim życiem	„Będę cię wspierał w budowaniu i utrzymywaniu lepszej relacji z sobą samym i z innymi ludźmi”

Coaching biznesowy a inne typy coachingu

Coaching znajduje zastosowanie w wielu obszarach, a profesja ta wciąż się rozwija. W ramach wspomnianych obszarów istnieją z kolei nisze. Bez względu na swoje zainteresowania musisz wiedzieć, że istnieje zasadnicza różnica pomiędzy coachingiem osobistym a biznesowym.

Praca w biznesie wymaga zarządzania relacjami na zupełnie innym poziomie, szczególnie jeśli pracujesz dla korporacji, a nie dla małej firmy prowadzonej przez założyciela. Opanowanie relacji trójstronnych jest nie lada sztuką, gdy w komunikacji balansujesz pomiędzy klientem a jego sponsorem (kierownikiem lub osobą odpowiedzialną w firmie za zarządzanie talentami), a niekiedy okazuje się, że jest Was czwórka, jeśli zarówno przełożony, jak i menedżer talentów biorą udział w sesji kontraktowej, a następnie śledzą postępy procesu. Jeśli budżet przedsięwzięcia jest znaczący, również dyrektor operacyjny lub finansowy może chcieć monitorować wyniki.

Taka sytuacja jest w porządku, o ile każda ze stron zna swoją rolę w procesie i nie przekracza wynikających z niej granic. Ty — jako coach — musisz nie tylko panować nad złożonością tych relacji, ale również zachować poufność na poziomie

godnym agenta CIA czy MI5. Bądź przygotowany na nieustępliwe pytania o to, co się dzieje między Tobą i klientem podczas sesji. Musisz nauczyć się odpowiadać na nie bez zdradzania szczegółów, a także jasno określać, że organizacja będzie otrzymywać informacje dotyczące postępów procesu coachingowego oraz realizacji kontraktu, ale nie przedmiotu i przebiegu poszczególnych sesji.



Na stwarzanie klientowi warunków do rozwoju składa się również utrzymywanie w tajemnicy informacji ujawnionych w trakcie sesji. Oczywiście ze standardowym zastrzeżeniem dla sytuacji, gdy klient zagraża sobie lub innym albo gdy wiesz, że popełnił lub zamierza popełnić czyn niezgodny z prawem.

Coaching biznesowy wymaga wiedzy biznesowej

Jeśli nie wiesz, jak działają firmy, a język biznesowy jest Ci obcy, doucz się. Nie musisz iść od razu na studia MBA. Wystarczy, że zaczniesz od czytania wiadomości ze świata biznesu na renomowanych portalach internetowych, udziału w krótkich seminariach czy zapiszesz się do stowarzyszenia lub izby gospodarczej albo innej organizacji wspierającej biznes. Zdobądź jak najwięcej wiedzy o prowadzeniu własnej praktyki. Pracuj nad rozwojem swojej firmy świadczącej usługi coachingowe. Ustal, jakie masz luki, i znajdź odpowiedni dla siebie sposób, żeby je uzupełnić. Znajdź mentora, który pomoże Ci, dzieląc się swoim doświadczeniem i podsuwając ćwiczenia i wyzwania.

Oczekiwania i dopasowanie

Klienci szukają coachów z wiedzą biznesową — znających zasady działania i język biznesu, a także realia prowadzenia firmy. Ważne może okazać się doprecyzowanie, czy potrzebne jest doświadczenie związane z konkretnym procesem, dziedziną lub strukturą organizacyjną. Sponsor poszukujący coacha lub mentora, który będzie wspierał prezesa lub zespół w planowaniu fuzji, będzie zapewne oczekiwał określonego doświadczenia lub wiedzy, które pomogą zmaksymalizować efekty.

Coach posiadający wieloletnie doświadczenie w audycie i księgowości może być odpowiedni dla nowego dyrektora finansowego w sprawach merytorycznych, ale jeśli ten dyrektor musi się zmierzyć z problemami personalnymi wynikającymi z marnego poziomu obsługi klienta i złego nastawienia pracowników, lepiej sprawdzi się coach z doświadczeniem w jakiejś dziedzinie związanej z zarządzaniem ludźmi. Podobnie osoba z dwudziestoletnim doświadczeniem coachingowym zdobytym w globalnych korporacjach nie będzie właściwa dla małej rodzinnej firmy, której zależy na zachowaniu swojej tożsamości.

Przed zawarciem kontraktu

Poszukując klientów biznesowych, musisz być gotowy na spotkania rozpoznawcze, a nie tylko sprzedażowe. Pogódź się z tym, że nie zawsze sprostasz oczekiwaniom. Czasem warto polecić kogoś innego, kto lepiej je spełni. Niekiedy dopasowanie jest

częściowe, ale w danym momencie nie jesteś właściwą osobą. Może się też zdarzyć, że nie dostrzeżesz problemu, bo patrzysz z niewłaściwej perspektywy.



WSKAZÓWKA

Jeśli ciężko Ci określić, czego nie wiesz, poszukaj coacha lub mentora, na którym chciałbyś się wzorować, i zapytaj, jak zdobywał wiedzę biznesową.



PRZYKŁAD

CZASEM COACH TEŻ POTRZEBUJE COACHINGU

Marie prowadziła sesje mentoringowe dla pewnego odnoszącego sukcesy coacha — porządnego człowieka z mnóstwem szkoleń i seminariów na koncie. Nie pracował on jednak nigdy w przemyśle jądrowym ani w międzynarodowym środowisku. Miał za to imponujące doświadczenie w pracy z terapeutami — pracował z pracownikami organizacji charytatywnych wracającymi do Stanów Zjednoczonych z krajów nękanych wojną, a także wspierał liderów działających w organizacjach ratujących młodych ludzi z rąk handlarzy żywym towarem. Jego klienci, często zaangażowani w niebezpieczną pracę o dużym ładunku emocjonalnym, wprost go uwielbiali. Pewna firma konsultingowa zaproponowała mu poprowadzenie coachingu dla grupy emigrantów pracujących w Fukushimie, którzy doznali obrażeń lub doświadczyli traumy podczas katastrofy w 2011 roku. Wiązało się to z wyjazdem do Japonii na trzy miesiące.

Klient Marie postrzegał to zadanie jako przełom w swojej karierze — możliwość dokonania czegoś wiekopomnego. Sam jednak nie pracował nigdy w strefie usuwania skutków katastrofy czy w niebezpiecznych warunkach. Nie widział też wcześniej z bliska, na własne oczy skutków katastrofy jądrowej. Nie prowadził nigdy terapii traumy ani nie szkolił się w tym obszarze. To, że miał w swojej praktyce doświadczenia z takimi, a nie innymi ludźmi, sprawiło, że nie był w stanie poprawnie ocenić swojej zdolności do radzenia sobie w takiej sytuacji.

Marie dobrze to z nim przepracowała, dzięki czemu dostrzegł, że brak wiedzy o przemyśle jądrowym mógłby okazać się dla niego zbyt dużym wstrząsem, a nawet negatywnie wpłynąć na jego samopoczucie. Pomogła mu również uświadomić sobie, że proszą go o to, by pomógł ludziom szybko wrócić do pracy, a on nawet się nie zastanowił, co by się stało, gdyby po przyjeździe do Japonii poczuł, że jeszcze nie są na to gotowi. Podczas wspólnych sesji odkryli, że praca z klientami spoza Stanów Zjednoczonych jest dla niego pewnym ambitnym celem i udało mu się go osiągnąć dość szybko. Propozycja z Fukushimy obudziła w nim pewne ukryte pragnienia, ale wcale nie musiał ich spełniać kosztem swoich potencjalnych klientów czy czystego sumienia.

Coachowanie liderów, by zmieniali świat

Liderzy w organizacjach odpowiadają za efekty i bez znaczenia jest to, czy nazwiemy je priorytetowymi celami, rezultatami, wynikami biznesowymi czy może kluczowymi wskaźnikami efektywności (ang. *Key Performance Indicators*, KPI). Dyrektorzy, liderzy, kierownicy i naczelnicy (uzupełnij wedle uznania) zarządzają zasobami, by zapewnić wyniki.

Od osób zajmujących wysokie stanowiska oczekuje się, że będą samodzielne, samoświadome i zorientowane na przyszłość. Aby sprostać tym oczekiwaniom, często poszukują one wsparcia coacha lub mentora (czasem obu). Dlatego wiele organizacji zapewnia swojej kadry zarządzającej oraz pracownikom osiągnięciem dobrych wyników indywidualne wsparcie w uczeniu się, aby nadążali za zmieniającą się rzeczywistością. Niekiedy firmy korzystają z usług coachingowych i mentorskich po to, by zaspokoić konkretne potrzeby szkoleniowe lub uzupełnić luki w wiedzy swoich pracowników, a także kiedy obawiają się negatywnego wpływu zmian organizacyjnych czy sytuacji w życiu prywatnym na pracę osób z kadry zarządzającej.

Organizacje działają skutecznie, jeśli mają liderów obdarzonych inteligencją emocjonalną, zdolnością samokontroli i świadomych tego, co wpływa na ich własne samopoczucie, a także na to, jak czują się ludzie wokół nich.



PRZYKŁAD

COACHING HOLISTYCZNY PRZEKŁADA SIĘ NA BIZNES

Marie poproszono, żeby została coachem współpracownicy w pewnej międzynarodowej firmie adwokackiej w szczególnie trudnym dla niej okresie — powrót do pracy po śmierci męża. Akurat w tym czasie jej klientka była odpowiedzialna za dość wymagającą sprawę, która mogła przynieść firmie 3 miliony dolarów, a w dodatku pociągała za sobą duże ryzyko dla jednego ze stałych klientów kancelarii. Chodziło więc o to, by pomóc jej utrzymać równowagę emocjonalną i skupienie i mieć jednocześnie na uwadze jej ogólne samopoczucie. Dodatkowo firma opłaciła prawnicze wsparcie psychologiczne w żałobie oraz zaproponowała szereg elastycznych rozwiązań, by dopasować się do jej potrzeb.

Coaching skupiał się na trosce o siebie, planowaniu i delegowaniu zadań. Może się wydawać, że te problemy nie były natury biznesowej, jednak miały wpływ na funkcjonowanie zawodowe klientki. By firma funkcjonowała efektywnie, pracownicy muszą działać skutecznie, osiągając oczekiwane rezultaty. Przy udzielaniu wsparcia tego rodzaju najistotniejszy jest kontekst biznesowy. Gdy organizacja dysponuje dobrymi specjalistami, ich samopoczucie może decydować o powodzeniu przedsięwzięcia lub jego fiasku.



ZWIĘKSZANIE POCZUCIA ODPOWIEDZIALNOŚCI POPRAWIEZ COACHING GRUPOWY

Steve coachował prezes pewnej międzynarodowej organizacji charytatywnej, kiedy wyszło na jaw, że nikt z jej rozszanego po czterech kontynentach zespołu nie zarządza odpowiednio pracownikami, którzy są odpowiedzialni za gromadzenie funduszy na cele dobroczynne. Absencja była wysoka, a koszty rosły, zagrażając zakładanym celom finansowym. Należało uświadomić pracownikom, że powinni kłaść większy nacisk na poczucie odpowiedzialności, a także pomóc im zrozumieć wpływ utraconego czasu pracy na wyniki finansowe. Wszystko to było dość pilne, ponieważ cele były wyznaczane w okresach rocznych, a byli już w połowie roku budżetowego.

Steve uzgodnił z klientką, że stworzy program coachingowy dla jej piętnastu najważniejszych dyrektorów i poprowadzi — wspólnie dla nich i dla niej — osiem sesji grupowych, które pomogą w osiągnięciu zakładanych wyników finansowych. Cały proces skupiał się więc na istniejących problemach związanych z zarządzaniem personelem i na realizacji zwiększonych celów dwutygodniowych. Ogólny zamysł był taki, by pomóc menedżerom nabrać pewności w bieżącej kontroli wyników, a także nauczyć zespół szczerze omawiać problemy ze sobą nawzajem oraz z przełożoną. W rezultacie zakładany cel roczny został osiągnięty.

Jeśli pracujesz w organizacji, która przechodzi duże zmiany lub przymierza się do transformacji kulturowej, naucz liderów, jak korzystać z umiejętności coachingowych. Przyczyni się to do wzrostu odpowiedzialności, rozwinięcia umiejętności delegowania i kreatywności, a także pomoże utrzymać motywację pracowników do tego, by realizować wizję w miarę jej rozwoju.

Przygotuj się do wspierania innych w kontekście biznesowym

Branża coachingowa kwitnie na całym świecie. Jak w każdej innej dziedzinie powstają wskutek tego programy szkoleniowe, które są doskonałe, programy co najwyżej przeciętne oraz całkiem beznadziejne, graniczące z oszustwem. Niektóre ze szkół obiecują, że każdy coach w przeciągu miesiąca będzie w stanie zarabiać sześciocyfrowe kwoty. W programie zajęć nie znajdziesz zwykle coachowania latających świnek ubranych w spódniczki z trawy i grających na ukulele, choć nikogo by to pewnie nie zdziwiło. Inni przedstawiają coaching jako sztukę tajemną — zanim będziesz mógł mienić się coachem lub mentorem, musisz mieć za sobą kilka rytuałów przejścia, lata poszukiwań duchowych, a do tego umieć przedstawić co najmniej dwadzieścia pięć najlepszych praktyk. Jeśli chcesz rozpocząć szkolenie

albo doskonalić umiejętności, sprawdź łatwo dostępne opcje. Jasno i dokładnie określ, czego chcesz się nauczyć, i zweryfikuj jakość szkolenia oraz doświadczenie prowadzących je trenerów.



Wybierz szkolenie, które przez większość czasu zachęca do prowadzenia coachingu. Jasno określ oczekiwane rezultaty, standardy postępowania w swojej praktyce, korzystaj też z superwizji/mentoringu, żeby podnieść swoją zawodową samoświadomość, a kiedy spotkasz się z problemami wykraczającymi poza Twoje doświadczenie, poszukaj wsparcia.

Aby zostać wybitnym coachem lub mentorem biznesowym, musisz:

- ▶▶ przyjąć nastawienie:
 - na rozwój;
 - na pełne szacunku zaangażowanie w kontakt z klientem, nawet jeśli on nie jest w najlepszej formie lub nie odnosi się z szacunkiem do innych (również Ciebie);
 - zapewniające odporność psychiczną i gotowość, by przyznać otwarcie, gdy czujesz się zagubiony;
 - wiążące się z odpowiedzialnością za swoje własne samopoczucie;
 - pełne empatii i życzliwego zrozumienia bez emocjonalnego angażowania się we wzloty i upadki klienta;
 - wymagające autorefleksji i chęci do eksperymentowania, zabawy i intensyfikowania działań, które przynoszą efekty;
 - pełnego skupienia na klientach i gotowości, by im służyć;
- ▶▶ rozumieć:
 - że ludzie uczą się i doskonalą na różne sposoby i trzeba się do nich dostosować;
 - że w teorii motywacji chodzi o przynależność, a nie pieniądze;
 - jak działa firma i środowisko, w jakim funkcjonuje;
 - procesy, na których opiera się zarządzanie przedsiębiorstwem, i rolę osób biorących w nich udział;
 - język używany w świecie biznesu;
 - jak ludzie zmieniają się i przechodzą transformację;
 - jak organizacje rozwijają się i przekształcają;
- ▶▶ umieć:
 - udzielać informacji zwrotnej w sposób konstruktywny — tak by pomóc klientowi, a nie tylko sprawiać wrażenie mądrego i przenikliwego;
 - jasno określać spodziewane wyniki i postępować na tyle elastycznie, by dostosować się do zmieniających się potrzeb klienta;
 - chronić swoje osobiste granice w relacjach z wieloma osobami;

- zachować poufność nawet wobec uporczywych nacisków ze strony osoby opłatającej coaching;
- planować poszczególne kroki, nie tracąc z oczu całościowego obrazu;
- rzucać klientowi przemyślane wyzwania;
- myśleć w sposób ukierunkowany i twórczy;
- radzić sobie swobodnie z wieloznacznością i myśleniem pojęciowym;
- elastycznie korzystać ze swoich kwalifikacji coachingowych i stale je poszerzać, aby dysponować wieloma różnorodnymi umiejętnościami i technikami, które pozwolą radzić sobie z przeróżnymi potrzebami klientów;
- zorientować się, że nie jesteś właściwą osobą, żeby wesprzeć osobę lub grupę w danym momencie;
- polecić klientowi innego specjalistę, jeśli jego potrzeby wykraczają poza Twoje doświadczenie, umiejętności lub wymagają przekroczenia granic, które sobie wyznaczyłeś;
- dobrze zarządzać własną praktyką coachingową i wieść cudowne życie, robiąc to, co kochasz.

Jeśli chcesz zrozumieć specyfikę kompetencji potrzebnych w coachingu, sięgnij do rozdziału 3.

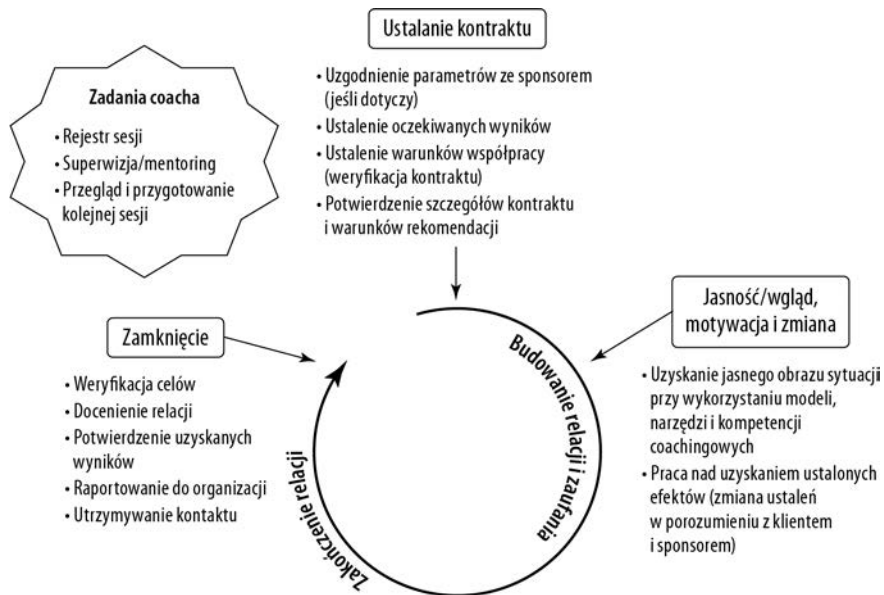
Wybór coacha lub mentora

Wśród zawodowych coachów i mentorów znajdziesz zarówno takich, którzy mają na koncie miesiące szkoleń, ale niewielkie doświadczenie, jak i takich, którzy mają ogromne doświadczenie, ale niewiele szkoleń za sobą. Badania nad efektywnością coachingu i mentoringu wskazują na dwie istotne kwestie:

- ▶▶ brak silnej korelacji pomiędzy czasem, jaki upłynął od uzyskania przez daną osobę kwalifikacji coachingowych, a osiąganymi rezultatami;
- ▶▶ jeszcze słabszą korelację pomiędzy ceną usług a ich efektami.

Liczy się relacja i to po stronie osoby zlecającej coaching lub mentoring leży ciężar określenia, czego od niej oczekuje.

Jeśli potencjalny klient pyta Cię, jak będziesz zarządzał relacją coachingową, możesz zaprezentować mu coś zbliżonego do rysunku 1.1, który przedstawia typowy schemat i składające się na niego elementy (ten jest wykorzystywany przez Marie).



RYСУNEK 1.1.
Prosty schemat coachingu biznesowego



Spotykając się z potencjalnym coachem, chcesz sprawdzić, czy jest odpowiedni dla Ciebie i Twojej firmy. Dwa najważniejsze pytania, jakie należy mu postawić, to:

- ▶▶ Kto byłby twoim wymarzonym klientem i dlaczego?
- ▶▶ Pracy z jakim klientem nie podjąłbyś się i dlaczego?

Odpowiedzi na te pytania zdradzą wiele na temat doświadczenia i wartości danego coacha lub mentora i pomogą Ci wybrać dla siebie najlepszego specjalistę.

Jak zostać coachem lub mentorem biznesowym?

Jeśli jesteś doświadczonym specjalistą od coachingu życiowego albo jesteś mentorem z niewielką znajomością przedsiębiorczości, mamy dla Ciebie jedną radę: zdobądź doświadczenie biznesowe. Popracuj w jakiejś firmie, pokieruj przedsiębiorstwem albo otwórz własną działalność gospodarczą. Bez względu na to, jak wiele czasu poświęcisz na czytanie literatury biznesowej, nie będziesz gotowy do prowadzenia coachingu biznesowego bez konkretnego doświadczenia. Musisz rozumieć zadania i język biznesu, role i obowiązki, szczególnie jeśli prowadzisz coaching na poziomie kadry zarządzającej.

Jeśli masz doświadczenie na poziomie kadry zarządzającej i chciałbyś zostać mentorem, przyda Ci się szkolenie ze stosowania umiejętności coachingowych i wiedza z zakresu budowania relacji mentorskiej oraz zawierania kontraktu (zajrzyj do rozdziału 3. oraz części III niniejszej książki). Musisz się nauczyć, jak unikać podsuwania odpowiedzi na bazie własnego doświadczenia. Jeśli zaproponujesz gotowe rozwiązanie, opierając się na swojej wiedzy, klient przyjmie je do wiadomości i może nawet się z nim zgodzi, ale jeśli sam je znajdzie, będzie się czuł za

nie odpowiedzialny, co zwiększa prawdopodobieństwo tego, że wcieli je w życie. Określ jasno i konkretnie, co masz do zaoferowania w kwestii wiedzy eksperckiej. Jeśli masz na koncie znakomite osiągnięcia z zakresu zdobywania wielkich rządowych kontraktów w Stanach Zjednoczonych, zapewne bez większych trudności zostaniesz mentorem w tej dziedzinie. Co nie oznacza, że równie łatwo przyjdzie Ci to, jeśli chodzi o międzynarodowe umowy na afrykańskim i azjatyckim rynku zbóż.

Jeśli brakuje Ci zarówno doświadczenia biznesowego, jak i coachingowego, popracuj trochę, żeby zorientować się, jakie środowisko Ci odpowiada. Zastanów się, jak rozwinąć kompetencje coachingowe, aby wspierać pracujących w nim ludzi. Może się to wydawać łatwe, ale widzieliśmy już niejednego coacha, którego „przeszkolono” tak, że uwierzył, iż trwający sześć weekendów kurs w zupełności wystarczy, by świat coachingu i mentoringu stanął przed nim otworem. Być może to odpowiednia baza, żeby poprowadzić coaching życiowy dla kilku klientów, ale raczej na pewno nie do tego, żeby zacząć działać na polu coachingu biznesowego czy dla kadry wyższego szczebla.

Po drugiej stronie

Rozwój zawodowy i ciągłe doskonalenie są w tej branży istotne. Nie możesz być autentyczny, wspierając ludzi w dążeniu do doskonałości, jeśli sam do niej nie dążysz. Jeśli wydaje Ci się, że wszystko już umiesz, znaczy to, że stoisz przed drzwiami z napisem „urojony” i Twoim nazwiskiem obok, a Ty jako jedyny odczytujesz to jako „upragniony”. Koniecznie zapoznaj się wówczas z informacjami na temat modelu stopniowego rozwijania kompetencji, szczególną uwagę poświęcając pierwszemu krokowi.

Coachowie to w większości wytrawni uczniowie, dla których ciągłe doskonalenie zawodowe jest po prostu jedną z charakterystyk branży. Rozwój nie jest dodatkowym kosztem, ale zasadniczym wymaganiami. Do zadań coachów należy określanie własnych i cudzych potrzeb edukacyjnych, dostrzeganie swoich słabych punktów, a także — od czasu do czasu — przyjmowanie informacji na ich temat od kolegów po fachu (subtelność przekazu może tu zależeć od stopnia zażyłości).

Schodkowy model kompetencji, zaprezentowany na rysunku 1.2, pokazuje cztery stadia uczenia się. Skorzystaj z niego, by ocenić swój poziom kompetencji albo pomóc innym odkryć ich potrzeby edukacyjne.

A oto cztery stadia modelu stopniowego rozwijania kompetencji:

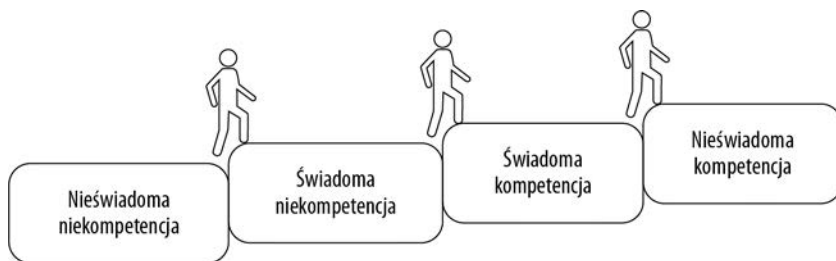
1. Nieświadoma niekompetencja: Bezwiedny.

Nie wiesz, czego nie umiesz (błoga ignorancja).

2. Świadoma niekompetencja: Homer Simpson (D'oh!).

Zdajesz sobie sprawę, że czegoś nie umiesz (rosnąca samoświadomość).

RYСУNEK 1.2.
Model stopniowego
rozwijania
kompetencji



© John Wiley & Sons, Inc.

3. Świadoma kompetencja: Mam tę moc!

Poprzez eksperymentowanie, poszerzanie wiedzy i (lub) praktykę nabywasz i doskonalisz daną umiejętność (rosnąca pewność siebie).

4. Nieświadoma kompetencja: Znakomity wykonawca.

Dana umiejętność staje się tak naturalna, że przestajesz sobie zdawać sprawę z tego, jak ją realizujesz (Kto — ja? Co zrobiłem? Jak robię co? Nie mam pojęcia!).



WSKAZÓWKA

Zastanawiając się nad kompetencjami coachingowymi przedstawionymi w książce, odwołuj się do wspomnianego modelu. Zwróć uwagę, w których momentach uświadamiasz sobie, że korzystasz z wiedzy lub umiejętności, z których na co dzień nie zdajesz sobie sprawy, a kiedy masz poczucie, że Twój warsztat wymaga dopracowania lub doskonalenia w określonych sytuacjach.

Zrozumieć wymagania zawodowe

Brak jest wymagań prawnych w odniesieniu do standardów szkoleniowych czy odbytych godzin praktyki. Trudno będzie Ci jednak stworzyć dobrze działającą praktykę coachingową bez odpowiedniego szkolenia oraz umiejętności opartych na praktycznym doświadczeniu. Do uzyskania uznawanej międzynarodowo akredytacji coachingowej wymagane jest od 35 do 100 godzin praktyki oraz odpowiednie szkolenie (szczegóły zaleceń akredytacyjnych znajdziesz w tabeli 1.2). Większość profesjonalnych coachów biznesowych pracujących z klientami z kadry zarządzającej wyższego szczebla ma ponad 500 godzin sesji za sobą i regularnie prowadzi kolejne.

Aby ułatwić Ci zadanie, stworzyliśmy dwie listy kontrolne z wymaganiami minimalnymi. Przygotuj się dobrze i poszukaj wskazówek na stronach internetowych organizacji branżowych.

TABELA 1.2. Wymagania akredytacyjne dla nowych coachów

	European Mentoring and Coaching Council	Association for Coaching	International Coach Federation (ICF)
Wymagania dotyczące członkostwa	Przynależność do organizacji branżowej	Utrzymywanie właściwego poziomu przed złożeniem aplikacji	Ukończenie programu szkolenia coachów akredytowanego przez ICF lub 60 godzin w ramach szczegółowych szkoleń zatwierdzonych przez ICF i 10 godzin coachingu z mentorem akredytowanym przez ICF
Praca z klientem lub szkolenie coachingowe	50 godzin	Co najmniej 35 godzin	Zaliczenie testu wiedzy coachingowej (ang. <i>Coach Knowledge Assessment</i> , CKA)
Doświadczenie coachingowe	Jeden rok (od poprowadzenia pierwszej sesji coachingowej/ mentoringowej)	Co najmniej 75 godzin	100 godzin (z czego 75 odpłatnie)
Liczba klientów	Co najmniej pięciu		Co najmniej ośmiu
Opinie klientów	Pięć w przeciągu ostatnich dwunastu miesięcy (licząc od daty złożenia aplikacji)	Referencje od jednego klienta	
Ciągły rozwój zawodowy (ang. <i>continuous professional development</i> , CPD)	16 godzin rocznie	Udokumentowany rozwój zawodowy od pierwszego szkolenia coachingowego	40 godzin co trzy lata
Superwizja	Godzina na kwartał	Co najmniej trzy miesiące superwizji	
Więcej informacji	www.emccpoland.org	www.associationfor-coaching.com ⁴	www.icf.org.pl

⁴ Strona w języku angielskim — *przyp. tłum.*

Lista kontrolna nr 1 — Po prostu zadбай o:

- ▶▶ dokumentację kontraktową zawierającą warunki finansowe oraz ustalenia dotyczące przebiegu coachingu;
- ▶▶ oświadczenie jednoznacznie określające, że wszelkie zmiany są wprowadzane na wniosek i odpowiedzialność klienta;
- ▶▶ informacje o najbliższej rodzinie klienta, jeśli spotykacie się poza firmą lub zawierasz kontrakt z klientem indywidualnym, a nie organizacją;
- ▶▶ jasne określenie warunków dotyczących stawek, sposobu płatności, odwoływania sesji, dodatkowych kosztów (np. podróży);
- ▶▶ ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej oraz od odpowiedzialności cywilnej, jeśli posiadasz własny lokal;
- ▶▶ bezpieczne przechowywanie poufnych danych klientów, a także określony sposób zabezpieczania i niszczenia dokumentów zawierających takie dane.

Lista kontrolna nr 2 — Nie musisz, ale lepiej zadбай o:

- ▶▶ ujawnienie przez klienta informacji na temat terapii, jeśli w jakiejś uczestniczy, lub schorzeń, które mogą wpłynąć na Waszą współpracę;
- ▶▶ własny system organizacji sesji, utrzymania porządku, prowadzenia notatek (rejestr sesji) oraz kontroli;
- ▶▶ umożliwienie swoim klientom dostępu do notatek z sesji;
- ▶▶ znalezienie coacha i/lub mentora lub superwizora dla siebie;
- ▶▶ przede wszystkim — miłość do swoich klientów.

Skorowidz

A

aktywne słuchanie, 67, 358
analiza
 aspektów poziomych, 90
 czynników przeciwstawnych, 145
 kosztów i korzyści, 54
 opisów stanowisk, 91
 trudności, 91
ankiety, 90

B

badanie możliwości, 253
bezradność, 178
biznesowe historie, 188, 192
biznesplan, 98
blogi, 379
Branson Richard, 406
budowanie
 marki, 305
 zaufania, 221, 342
budżet, 59

C

cel, 301
charakterystyki liderów, 286
coach, 39
 spoza organizacji, 31
coaching, 27, 45, 64
 biznesowy, 32
 dla przedsiębiorców, 96
 e-mailowy, 83
 grupowy, 36

 holistyczny, 35
 przez telefon, 83
 w internecie, 83
coachowanie liderów, 35
Crabb Steve, 376
czynniki organizacyjne, 217

D

deklaracje wartości, 238
diagnoza ryzyka, 147
dialog
 opcji, 283
 wewnętrzny, 126
dobór słów, 365
doradca, 32
dystans
 czasowy, 50
 hipotetyczny, 50
 przestrzenny, 50
 społeczny, 50

E

ego, 169, 171
ekscentryk, 171
emocje, 113
 negatywne, 117
empatia, 173
enneagram, 154, 156
entuzjizm, 124
etapy modelu CLEAR, 77

F

Facebook, 381
facylitator uczenia się, 32
fakty, 198, 206
finanse, 98
firmy społeczne, 107
forma i treść, 309
formułowanie
 celów i wyników, 91
 deklaracji wartości, 238

I

informacje zwrotne, 222
innowacje, 105
inteligencja emocjonalna, EI, 163, 321
intraprzedsiębiorca, 104
inwestycje, 51
iTunes U, 377

K

karta informacyjna, 258
kompetencje
 coachingowe, 65, 66
 mentorskie, 66
komunikacja, 348, 349, 367
 trójstronna, 335
komunikat
 systemy filtrujące, 203
koncentracja, 134
konflikty, 344
korzyści, 56
kultura, 276

L

lektury, 376
lęk, 180
lider, 141, 287
 prowadzący coaching i mentoring, 31, 383
 szukający coacha biznesowego, 397

Ł

ładowanie baterii, 268

M

macierz przepływu, 100
mapa myśli, 225
marka, 297, 313
matryca
 cech przywódczych, 288
 ryzyka, 146
mądrość, 338
medytacja, 137
mentor, 31
 biznesowy, 39
 liderów, 274
mentoring, 29, 45, 64, 221
 dla milenialsów, 292
 e-mailowy, 83
 przez telefon, 83
 w internecie, 83
 w małych organizacjach, 223
metamodel, 203
metody
 scenariuszowe, 145
 tajemne, 137
mierzenie korzyści, 56
misja, 227, 229, 246
model
 CLEAR, 76
 coachingowy, 74
 dla mentorów, 79
 poziomów logicznych, 240, 242
 przywództwa, 158
 skoncentrowany na szukaniu
 rozwiązań, 79
 stan-zachowanie, 119
modelowanie, 223
myślenie
 intencjonalne, 151
 mapami, 200
 reaktywne, 176
 strategiczne, 212
 szybkie, 152
 wolne, 152

N

nagrania wideo, 381
nastawienie mentorskie, 65
natura sukcesu, 278

nawiązywanie porozumienia, 359, 361
networking, 339
niespójność, 182, 309
nowe technologie, 102

O

obecność na sesji, 66
obserwacja, 90
ocena
 aspektów pionowych, 90
 potrzeb, 89
ocenywanie firmy, 211
odbiorcy opowieści, 191
odpoczynek, 268
ograniczenia własne, 73
określanie
 celu, 301
 wartości, 236
opinie, 198, 206, 222
opowiadanie, 195
opowieści biznesowe, 188, 209
oś czasu, 264

P

perswazja, 355
PEST, 145
pięć sił Portera, 145
plan, 258
 działań promocyjnych, 98
 mentoringu, 148
 realizacja, 269
 weryfikacja, 269
planowanie sukcesji, 94
plany, 249
poczucie umiejscowienia kontroli, 230
podcasty, 378
podejmowanie decyzji inwestycyjnych, 102
podejście do planowania, 251
poparcie, 262
porozumienie, 359
potrzeby
 klienta, 87
 organizacji, 88
poziomy interpretacji, 48

programowanie
 neurolingwistyczne, NLP, 91, 123, 199
 przyszłości, 243
 siebie, 316
przedsiębiorczość seryjna, 337
przeglądy ocen, 91
przekazywanie wizji, 245
przekształcanie wizji, 249
przemowy TED, 379
przywództwo
 międzypokoleniowe, 291
 relacyjne, 321
psychoneuroimmunologia, 115

R

reakcja na lęk, 180
realizacja planu, 269
relacje, 321
 trójstronne, 335
 z interesariuszami, 333
 z klientami, 328
 z sponsorami, 333
rola nauczyciela, 46
rozmowa coachingowa, 162
rozwiązywanie konfliktów, 344
rozwój
 firmy, 101
 umiejętności, 63
równowaga, 99
ryzyko, 145

S

samokrytyka, 306
samoświadomość, 163
schemat coachingu biznesowego, 39
sesja, 70
 kontraktowa, 72
skuteczność
 coachingu, 375
 mentoringu, 375
sponsor w organizacji, 31
sponsorowanie coachingu, 336
spójność, 182
sprzedawanie korzyści, 52

stany ego
 dorosły, 169
 dziecko, 169
 rodzic, 169
strategie weryfikowania, 283
stres, 118
struktura organizacyjna, 102
style przywództwa, 155
sukces, 99, 275, 277
SWOT, 145
synergia, 337
szkolenie liderów, 60

T

TED, 379
teoria poziomów interpretacji, 48
terapeuta, 32
terapia, 29
test wytrzymałości, 212
transformowanie dziedzictwa, 102
Twitter, 380
tworzenie własnej marki, 297
typy coachingu, 32

U

uczciwa ocena, 221
uczenie się, 167, 223
umiejscowienie kontroli, 230
ustalanie wartości, 312
utrzymywanie kursu, 403
uważność, 137

W

wartości, 227, 338
wartość coachingu, 96
wcielanie pomysłów, 106
weryfikacja planu, 269
wiedza biznesowa, 69
wizja, 227, 240, 245, 246
własna
 marka, 297
 wartość, 312

wskazówki dla liderów, 383, 397
wspieranie coachów i mentorów, 95
współpraca synergiczna, 337
wybór
 coacha, 38
 mentora, 38
wymagania zawodowe, 41
wyszukiwanie informacji, 98
wyuczona bezradność, 178
wywiady, 90
wywieranie wpływu, 355, 359
wywoływanie zaangażowania, 356
wzorce metamodelu
 uogólnianie, 205
 usuwanie, 204
 zniekształcanie, 204
wzorce zachowania, 120

Y

YouTube, 377

Z

zaangażowanie, 262, 329, 356
zaplecze, 264
zarządzanie
 ryzykiem, 145
 talentami, 94
zasoby internetowe, 375
zaufanie, 342
zdobywanie talentów, 101
zestaw narzędzi, 90
zmiana
 dialogu wewnętrznego, 126
 stanu ego, 169
 świata wewnętrznego, 136
zwracanie uwagi, 357
zwrotne programowanie przyszłości, 243
zysk, 55

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Popraw wyniki finansowe

Z każdą nową generacją przychodzą nowi liderzy. Zmienia się też środowisko pracy. Ten zaktualizowany przewodnik po coachingu prezentuje kluczowe koncepcje z branży oraz oferuje całe bogactwo narzędzi i technik, a także przydatne materiały wideo, dzięki którym zmienisz nie tylko siebie, ale i swój zespół. Liczne wskazówki dotyczące najważniejszych koncepcji z zakresu coachingu podpowiedzą coachom biznesowym, jak również innym osobom ze świata biznesu, jak znacząco poprawić osiągnięte wyniki.

W książce:

- Bądź skutecznym mentorem
- Buduj relacje
- Podnoś zaangażowanie, przekazuj informacje i wywieraj wpływ
- Zwiększ skuteczność coachingu
- Zyskaj lojalność pracowników

Marie Taylor pracowała dla wielu prywatnych przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych, dla których prowadziła szkolenia z zakresu przywództwa oraz treningi behawioralne.

Steve Crabb jest licencjonowanym mistrzem trenerem NLP oraz mistrzem coachingu transformacyjnego; brał udział w coachingu i szkoleniu ponad 30 tysięcy osób.



dla
bystrzaków

Zamówienia telefoniczne:

 0 801 339900  0 601 339900

septem
septem.pl

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://dlabystrzakow.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://dlabystrzakow.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://dlabystrzakow.pl/nowosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: [rady@dlabystrzakow.pl](mailto: rady@dlabystrzakow.pl)
<http://dlabystrzakow.pl>

Cena 59,00 zł

ISBN 978-83-283-5907-9



9 788328 359079