

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](mailto: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 mentoringu .....25**

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 warto .....45**

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 mentorskiej .....63**

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 coachingu .....87**

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

<b>ROZDZIAŁ 6:</b>	<b>Poradnik lidera: dlaczego „moja racja jest racja najmojsza” nie jest dobrym mottem .....</b>	<b>141</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 7:</b>	<b>Coaching martwego pola .....</b>	<b>161</b>
	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**

<b>ROZDZIAŁ 8:</b>	<b>Sugestywne opowieści w biznesie .....</b>	<b>187</b>
	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**

<b>ocenić swoją firmę? .....</b>	<b>211</b>
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 .....**

<b>Określić wizję, misję i wartości .....</b>	<b>227</b>
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
<b>ROZDZIAŁ 11:</b>	<b>Przekształcanie wizji w wykonalne plany .....</b>	<b>249</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 12:</b>	<b>Mentoring w służbie osobistego sukcesu i inspirującego przywództwa .....</b>	<b>273</b>
	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
Wzbudzaj 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 wpływ .....347**

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 mentoringu .....375**

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

<b>ROZDZIAŁ 17:</b>	<b>Dziesięć wskazówek dla liderów prowadzących coaching i mentoring w swojej firmie .....</b>	<b>383</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 18:</b>	<b>Dziesięć wskazówek dla liderów szukających coacha biznesowego .....</b>	<b>397</b>
	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
<b>ROZDZIAŁ 19:</b>	<b>Dziesięć pytań, dzięki którym firma utrzyma właściwy kurs .....</b>	<b>403</b>
	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
	<b>Skorowidz .....</b>	<b>411</b>



- ▶ 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

**B**iznes 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 & Management<sup>1</sup> 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%),

---

<sup>1</sup> 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 Coaching<sup>2</sup> 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

---

<sup>2</sup> 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 Council<sup>3</sup> 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.

---

<sup>3</sup> 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 pannaować 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 zdobytych 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 kadrze zarządzającej oraz pracownikom osiągającym dobre wyniki 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.



PRZYKŁAD

## ZWIĘKSZANIE POCZUCIA ODPOWIEDZIALNOŚCI POPRAWIEZ COACHING GRUPOWY

Steve coachował prezesa pewnej międzynarodowej organizacji charytatywnej, kiedy wyszło na jaw, że nikt z jej rozszanego po czterech kontynentach zespołu nie zarządza odpowiedzialnie 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.

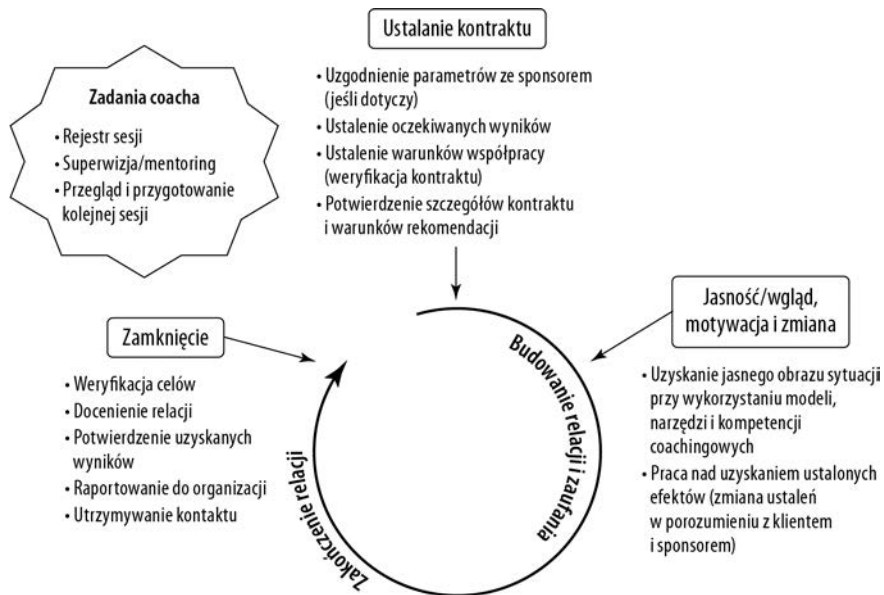
## Wybór coacha lub mentora

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 wymarzoną 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.

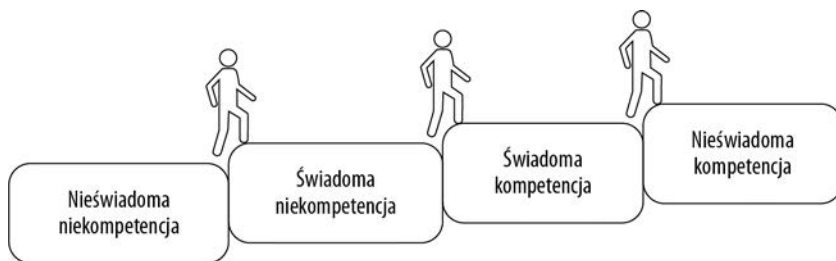
Coachowie to w większości wytrawni uczniowie, dla których ciągłe doskonalenie zawodowe jest po prostu jedną z charakterystyk branży. Rozwój nie jest dodatkowym kosztem, ale zasadniczym wymaganiem. Do zadań coachów należy określanie własnych i cudzych potrzeb edukacyjnych, dostrzeganie swoich słabych 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

	<b>European Mentoring and Coaching Council</b>	<b>Association for Coaching</b>	<b>International Coach Federation (ICF)</b>
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	<a href="http://www.emccpoland.org">www.emccpoland.org</a>	<a href="http://www.associationfor-coaching.com">www.associationfor-coaching.com</a> <sup>4</sup>	<a href="http://www.icf.org.pl">www.icf.org.pl</a>

<sup>4</sup> 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  
oceniając firmę, 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