Julita Karpeta / Andrzej Niemczyk

COACHING

jako NARZĘDZIE BUDOWANIA MARKI MENEDŻERA i TRENERA

onepress

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

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Maciej Grzegorek
Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
onepress.pl/user/opinie/niezme
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-3945-5

Copyright © Helion S.A. 2026

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

WSTĘP _____ 13

ROZDZIAŁ 1.
STRATEGICZNE KREOWANIE MARKI OSOBISTEJ MENEDŻERA I TRENERA _____ 17

1.1. Czym jest marka osobista? _____ 17
1.2. Jak skutecznie stworzyć markę osobistą? _____ 19
1.3. Znaczenie marki osobistej w pracy menedżera i trenera _____ 24

ROZDZIAŁ 2.
KONSEKWENCJA I AUTENTYCZNOŚĆ JAKO CZYNNIKI NIEZBĘDNE DO STWORZENIA MARKI OSOBISTEJ MENEDŻERA I/LUB TRENERA ____ 29

2.1. Wprowadzenie do koncepcji autentyczności _____ 29
2.2. Dlaczego autentyczność jest istotna w tworzeniu marki osobistej? _____ 31
2.3. Psychologiczne aspekty autentyczności _____ 33
2.4. Wykorzystanie mediów społecznościowych do budowania autentyczności _____ 36

Kup książkę Poleć książkę

2.5. Przeszkody w osiąganiu autentyczności _____ 37
2.6. Narzędzia i techniki wspierające autentyczność _____ 40
2.7. Znaczenie konsekwencji w kreowaniu wizerunku ____ 42
2.8. Przykłady efektywnych strategii budowania marki ___ 45

ROZDZIAŁ 3.
CZY TO MOŻLIWE, ŻE CYKL KOLBA WPŁYWA NA SUKCES W BUDOWANIU WIARYGODNEJ MARKI OSOBISTEJ? _____49

3.1. Cykl Kolba w teorii _____ 49
3.2. Analiza zastosowania cyklu Kolba jako narzędzia rozwoju w budowaniu profesjonalnego wizerunku menedżera i trenera _____ 52
3.3. Przykłady zastosowania cyklu Kolba w pracy menedżera. Studia przypadków _____ 57
3.4. Przykłady zastosowania cyklu Kolba w pracy trenera __ 64
3.5. Przekształcanie wiedzy w działanie _____ 67
3.6. Wyzwania i pułapki w budowaniu marki osobistej ____ 71
3.7. Przyszłość cyklu Kolba w marce osobistej _____ 73
3.8. Wnioski _____ 74

ROZDZIAŁ 4.
WYWIERANIE WPŁYWU, CZYLI STAN EMOCJONALNY GRUPY DOCELOWEJ _____75

4.1. Wprowadzenie do sztuki wpływu _____ 75
4.2. Emocjonalny storytelling _____ 77
4.3. Wpływ emocji na decyzje biznesowe _____ 82

Kup książkę Poleć książkę

ROZDZIAŁ 5.

KIEROWANIE ZESPOŁEM Z WYKORZYSTANIEM CYKLU KOLBA. ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW I PROWADZENIE SZKOLEŃ METODĄ ODGRYWANIA RÓL Z WYKORZYSTANIEM CYKLU KOLBA ____ 87

5.1. Teoria planowanego zachowania Ajzena w praktyce kierowania zespołami _____ 87

5.2. Jak teoria planowanego zachowania przekłada się na kierowanie pracownikami? _____ 93

5.3. Cykl Kolba — w czym przyda się menedżerowi kierującemu pracownikami? _____ 97

5.4. Cykl Kolba — w czym przyda się uczestnikom szkoleń firmowych i trenerowi? _____ 124

ROZDZIAŁ 6.

PIĘĆ METOD ODGRYWANIA RÓL, CZYLI JAK UCZYĆ PRACOWNIKÓW NOWYCH UMIEJĘTNOŚCI? _____ 135

6.1. Odgrywanie ról podnoszące kompetencje _____ 137

6.2. Odgrywanie ról weryfikujące różne rozwiązania ____ 147

6.3. Scenka weryfikująca procedurę _____ 152

6.4. Odgrywanie ról uczące rozpoznawania potrzeb i stylów rozmówców i uczące uważności na drugą osobę ____ 156

6.5. Odgrywanie ról dostarczające materiału do analizy ___ 163

ROZDZIAŁ 7.

TRUDNOŚCI PROWADZENIA SZKOLENIA METODĄ ODGRYWANIA RÓL _____ 167

Kup książkę Poleć książkę

ROZDZIAŁ 8.
ZALETY PROWADZENIA SZKOLENIA
METODĄ ODGRYWANIA RÓL _____ 181

BIBLIOGRAFIA _____ 187

Kup książkę Poleć książkę

ROZDZIAŁ 3.

CZY TO MOŻLIWE, ŻE CYKL KOLBA WPŁYWA NA SUKCES W BUDOWANIU WIARYGODNEJ MARKI OSOBISTEJ?

3.1. CYKL KOLBA W TEORII

Zastosowanie cyklu Kolba w budowaniu marki osobistej jest niezwykle istotne, ponieważ **umożliwia on przekształcenie teoretycznej wiedzy w praktyczne doświadczenia**. Przechodząc przez kolejne etapy, menedżerzy oraz trenerzy mogą lepiej zrozumieć swoje mocne strony i obszary do rozwoju. Dzięki temu modelowi każdy krok staje się świadomym działaniem opartym na wcześniejszej wiedzy i na praktyce.

Kup książkę Poleć książkę

DOŚWIADCZENIE

W przypadku menedżerów i trenerów może to oznaczać prowadzenie sesji coachingowych, uczestniczenie w warsztatach czy angażowanie się w różnorodne sytuacje zawodowe. Każde z tych doświadczeń dostarcza cennych informacji o tym, jak odbierana jest ich osoba, a także jakie wartości i umiejętności są postrzegane jako najcenniejsze. Ważne jest, aby w tym etapie aktywnie zbierać informacje zwrotne od uczestników oraz współpracowników, co pozwoli na lepsze zrozumienie własnej marki osobistej.

REFLEKSJA

Polega na analizie zebranych doświadczeń. Należy się zastanowić, co zadziałało, a co — nie, oraz dlaczego tak się stało. Refleksja pomaga w identyfikacji istotnych elementów, które przyczyniają się do budowania skutecznej marki osobistej. Na tym etapie warto również zdefiniować, jakie wartości są dla nas najważniejsze i jak chcemy, aby były one postrzegane przez innych. To z kolei stanowi bazę dla teoretyzowania, które prowadzi do bardziej spójnej i autentycznej narracji.

Kup książkę Poleć książkę

TEORIA

To moment, w którym można wyciągnąć wnioski i stworzyć ramy teoretyczne, które będą stanowiły fundament ich działań. Na przykład, po zidentyfikowaniu skutecznych technik prowadzenia szkoleń, można opracować własny model lub metodologię, która będzie odzwierciedlać jego unikalny styl. Taka innowacyjność przyciąga uwagę i buduje reputację w branży.

PRAKTYKA

To wdrożenie nowych pomysłów i strategii w codziennej praktyce. Menedżerzy oraz trenerzy biznesu mogą testować różne sposoby komunikacji, uczestniczyć w nowych projektach czy podejmować współpracę z innymi profesjonalistami. To podejście opiera się na ciągłym doskonaleniu i dostosowywaniu wizerunku do zmieniających się warunków rynkowych oraz potrzeb klientów czy też współpracowników. Dzięki cyklowi Kolba proces ten staje się dynamiczny, a marka osobista ewoluuje w odpowiedzi na zdobyte doświadczenia i refleksje[1].

[1] Jerome S. Bruner, *The Process of Education*, Cambridge 1960, *https://nielibrary.com/stream_pdf/publication/1035/66481db98e8d3.pdf* [dostęp: 10.04.2026].

Kup książkę Poleć książkę

3.2. ANALIZA ZASTOSOWANIA CYKLU KOLBA JAKO NARZĘDZIA ROZWOJU W BUDOWANIU PROFESJONALNEGO WIZERUNKU MENEDŻERA I TRENERA

ZROZUMIENIE DOŚWIADCZEŃ

Pierwszy etap — konkretne doświadczenie — polega na aktywnym uczestnictwie w sytuacjach, które mają znaczenie dla naszej marki. Mogą to być różnego rodzaju warsztaty, szkolenia czy sesje coachingowe. Ważne jest, aby te doświadczenia były różnorodne i angażujące, by móc zebrać bogaty materiał do analizy. Na przykład uczestnicząc w szkoleniu z zakresu komunikacji, menedżer i/lub trener może zdobyć nową wiedzę, a także zauważyć, jak różne techniki wpływają na dynamikę grupy.

Drugi etap to refleksja, w której istotne jest zastanowienie się nad zebranymi doświadczeniami. W tym etapie należy analizować, co się wydarzyło, co poszło dobrze, a co można by poprawić. Refleksja nad doświadczeniem pozwala na zidentyfikowanie mocnych stron oraz obszarów do rozwoju, co jest niezbędne w kontekście budowania autentycznego wizerunku. Przykładem może być analiza feedbacku od uczestników szkoleń, co pomoże w zrozumieniu, jak postrzegana jest marka.

Kup książkę Poleć książkę

Kolejny etap — teoretyzowanie — polega na tworzeniu ogólnych zasad czy wniosków na podstawie zebranych doświadczeń. W tym czasie warto zdefiniować swoje wartości, misję oraz unikalne propozycje, które wyróżniają się na tle konkurencji. To właśnie w tym momencie doświadczenia przekształcają się w teoretyczną podstawę dla działań, a to pozwala na świadome zarządzanie wizerunkiem. Na przykład jeżeli menedżer i/lub trener zrozumiał, że jego mocną stroną jest umiejętność pracy w grupie, może skupić się na rozwijaniu tego aspektu.

Ostatni etap — praktyka — to moment na wdrożenie wniosków w życie. Oznacza to próbę nowych podejść i technik w praktyce. Może to być wdrożenie nowego programu szkoleniowego, który opiera się na wcześniejszych doświadczeniach oraz refleksjach. Warto również monitorować wyniki tych działań, aby móc je później analizować i wprowadzić ewentualne poprawki. Przykładami mogą być stworzenie nowego warsztatu, który uwzględnia feedback uczestników, lub rozwijanie działań marketingowych, które lepiej odzwierciedlają ich wartości.

Zrozumienie doświadczeń w kontekście cyklu Kolba umożliwia lepsze zarządzanie własnym wizerunkiem, ale również rozwijanie umiejętności i kompetencji, które są niezbędne w pracy. Stosując cykl Kolba w praktyce, można efektywnie przekształcać

Kup książkę Poleć książkę

wiedzę w działania, a także tworzyć autentyczną i silną markę osobistą, która przyciąga klientów i partnerów biznesowych[2].

REFLEKSJA NAD DOŚWIADCZENIAMI

W kontekście marki osobistej refleksja odgrywa szczególną rolę, umożliwiając przetwarzanie swoich doświadczeń w celu lepszego zrozumienia własnych wartości.

Zapytaj siebie:

Jakie sytuacje miały największy wpływ na karierę?

Co z tych doświadczeń można wykorzystać do budowania marki?

Refleksja powinna dotyczyć nie tylko sukcesów, ale również porażek, które często niosą ze sobą cenne lekcje. Zaakceptowanie, jakie wyzwania napotkaliśmy i jak je pokonaliśmy, daje możliwość stworzenia autentycznego wizerunku, który rezonuje z odbiorcami.

[2] Richard E. Boyatzis, David A. Kolb, *Performance, Learning, and Development as Modes of Growth and Adaptation Throughout Our Careers and Lives*, [w:] Maury A. Peiperl i in. (red.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oksford 1999, *https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/performance-learning-and-growth-as-modes-of-growth-and-adaptation-throughout-our-careers-and-lives.pdf* [dostęp: 10.04.2026]

Kup książkę Poleć książkę

Przykładem zastosowania cyklu Kolba w budowaniu marki osobistej może być sytuacja, w której menedżer i/lub trener biznesu prowadzi warsztaty dla współpracowników/klientów. Po zakończeniu sesji warto, aby poświęcił czas na refleksję nad tym, co się wydarzyło.

Zapytaj siebie:

Jakie metody okazały się skuteczne?

Jakie były reakcje uczestników?

Zbierając te informacje, można lepiej dostosować swoje podejście w przyszłości oraz wypracować unikalny styl.

Etap teorii to krok, który pozwala na systematyzację zebranych doświadczeń i refleksji.

Tu warto się zastanowić, jakie teorie lub modele mogą wspierać naszą markę osobistą.

Na przykład jeśli menedżer i/lub trener zauważył, że konkretne techniki komunikacyjne były szczególnie efektywne, może zacząć badać teorie dotyczące komunikacji interpersonalnej i włączyć je do swojej pracy.

Ostatni etap to praktyka, czyli moment, w którym przekładamy naszą wiedzę i refleksje na konkretne działania. Oznacza to, że można wprowadzać nowe techniki w praktyce, testować różne podejścia do szkolenia i obserwować, jak wpływają one na rozwój jego wizerunku. W ten sposób cykl Kolba staje się

Kup książkę Poleć książkę

narzędziem do nauki oraz intensywnym procesem, który wpływa na ciągły rozwój i adaptację[3].

KONKRETYZACJA WNIOSKÓW I DZIAŁAŃ

Doświadczenie oznacza aktywne uczestnictwo w różnych sytuacjach, które mogą wpłynąć na rozwój osobisty i zawodowy. Przykładem może być prowadzenie warsztatów czy szkoleń, gdzie menedżerzy i/lub trenerzy mają okazję do interakcji z uczestnikami. Te doświadczenia stanowią bazę do dalszej analizy i refleksji. Ważne jest, aby w tym etapie zbierać informacje, obserwować reakcje i notować własne odczucia.

Refleksja polega na analizie i ocenie zebranych doświadczeń. Menedżerzy/trenerzy powinni się zastanowić, co poszło dobrze, a co warto poprawić. Może to obejmować oceny feedbacku od uczestników, analizę skuteczności zastosowanych metod oraz identyfikację obszarów do dalszego rozwoju. Refleksja jest niezbędnym elementem, dzięki któremu można wyciągnąć wnioski i zrozumieć, jakie aspekty pracy powinny być rozwijane, a które wymagają zmiany.

Kolejny krok to teoria, w której zdobyte spostrzeżenia są zamieniane w teoretyczne ramy. Na tym etapie ważne jest, aby zdefiniować konkretne zasady lub modele, które mogą być stosowane w praktyce. Na przykład po zidentyfikowaniu

[3] Ibidem.

Kup książkę Poleć książkę

skutecznych strategii prowadzenia szkoleń można stworzyć zestaw wytycznych dotyczących najlepszych praktyk.

Doświadczenie daje możliwość wprowadzenia w życie wypracowanych wniosków i strategii. Menedżerowie oraz trenerzy powinni implementować nowe metody oraz podejścia w swojej pracy, testując je w realnych sytuacjach. To czas na działanie, które potwierdza poprawność wcześniejszych refleksji oraz umożliwia dalszy rozwój i adaptację.

3.3. PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA CYKLU KOLBA W PRACY MENEDŻERA. STUDIA PRZYPADKÓW

Menedżer kierujący ludźmi może z powodzeniem wykorzystywać cykl Kolba w wielu aspektach pracy ze swoim zespołem, z których najważniejsze to:

- uczenie pracowników nowych umiejętności,
- szukanie nowych rozwiązań,
- wpływanie na postawę podwładnych, inicjowanie zmian i przeprowadzanie przez nie.

Kup książkę Poleć książkę

Te tematy wraz z przykładami omówimy w dalszej części książki. Tu zajmiemy się cyklem Kolba jako źródłem refleksji dla samego menedżera, która może skutkować zmianą jego zachowania i zwiększeniem skuteczności. Jak do tego dochodzi?

CYKL KOLBA W CODZIENNYM ŻYCIU

Można to łatwo wytłumaczyć na przykładzie wbijania małego gwoździa zbyt dużym młotkiem. Wyobraź sobie taką sytuację, której zresztą doświadczyło wielu z nas. Właśnie kończysz składanie szafy ze sklepu meblowego i wydaje ci się, że wszystko, co trudne, masz już za sobą. Pozostaje jedynie przybić cienką płytę na tył szafy, popularnie nazywaną „pleckami". Z pozoru nic trudnego, wystarczy wbić sporo małych, cienkich gwoździ i gotowe. Problem w tym, że są one tak małe, że złapanie ich między kciuk a palec wskazujący powoduje, że wystaje tylko kilka milimetrów gwoździa zakończone łebkiem. Nie jest łatwo trafić młotkiem w tak mały punkt. Pierwsza próba kończy się fiaskiem, gwoździk się skrzywia i trzeba go wyrzucić. Druga — jeszcze gorzej, bo trafiasz młotkiem w swój palec. Skupiasz się maksymalnie i w trzeciej próbie udaje ci się wbić pierwszy gwóźdź, a potem kolejny. Niestety, wyluzowałeś się za bardzo i piąte podejście kończy się kolejnym uderzeniem w palec, tym razem boleśniej. Zanosi się na to, że dużo czasu zajmie ci przybicie „plecków" szafy. W cyklu Kolba przeszedłeś właśnie **etap doświadczenia**.

Kup książkę Poleć książkę

Dociera do ciebie, że musisz wymyśleć jakiś inny sposób na wbicie tych nieszczęsnych gwoździ, bo inaczej albo je skrzywisz, albo uszkodzisz swoje palce. Tym samym rozpoczynasz **etap refleksji**. To ważny etap, bo wywołuje motywację do poszukiwania lepszego rozwiązania. Znajdziesz je łatwiej, jeżeli najpierw zdobędziesz trochę informacji, czyli przejdziesz **etap wiedzy**. Oglądasz gwóźdź z każdej strony, potem zerkasz do instrukcji składania szafki albo do internetu. I nagle „Eureka!". Masz pierwszy pomysł, co zrobić, żeby wbić wszystkie gwoździe szybko, łatwo i bezboleśnie. W sieci znalazłeś film instruktażowy składania mebli. Okazuje się, że małe gwoździe można przytrzymać specjalnym plastikowym chwytakiem, który pozwala uderzać młotkiem bez obaw o złamanie własnych palców. Przeszukujesz karton, w którym była zapakowana szafka, ale niestety producent nie zapewnił takiego pomocnego urządzenia. Czym go zastąpić, może kombinerkami? Niestety, są za duże, łepek gwoździa nie wystaje ponad kombinerki. Nie zrażasz się tym niepowodzeniem, szukasz kolejnego rozwiązania, nawet nie wiedząc, że w najlepsze tkwisz w czwartym etapie cyklu Kolba, **etapie praktyki**. I nagle masz idealne rozwiązanie, którym okazuje się klamerka do suszenia prania. Jest na tyle mocna, że pozwala przytrzymać ustabilizowany gwóźdź, a jednocześnie na tyle mała, że gwóźdź wystaje. Dwa szybkie uderzenia młotkiem i po sprawie. Łapiesz w klamerkę kolejny gwóźdź, potem następny i po kilku minutach cały tył szafy jest przymocowany jak należy.

Kup książkę Poleć książkę

Kup książkę Poleć książkę


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

PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE CYKLU KOLBA W PRACY Z LUDŹMI

Wyobraź sobie, że kierujesz zespołem ludzi tkwiących w miejscu. Zespół nie jest zainteresowany zdobywaniem nowych umiejętności, nie wykazuje gotowości do podjęcia zwiększonych wysiłków nawet wtedy, kiedy osiągane przez niego wyniki ewidentnie sygnalizują problem. Albo inaczej — zwizualizuj sobie taką scenę: stajesz przed grupą ludzi, których chcesz czegoś nauczyć. Niestety, uczestnicy szkolenia ewidentnie nie są skupieni na tym, co do nich mówisz, a Ty wiesz, że mimo najlepszych chęci i maksymalnego wysiłku z Twojej strony na koniec dnia nic w ich głowach nie zostanie.

Powyższe sytuacje zna każdy doświadczony menedżer i trener. Na szczęście nie są wobec nich bezbronni. Istnieją udowodnione naukowo i przetestowane w praktyce skuteczne metody pracy z najbardziej opornymi zespołami, które działają nawet w najmniej sprzyjających okolicznościach. Są powszechnie stosowane podczas coachingu. Oparte są na psychologii uczenia się, doświadczeniu praktycznym i cyklu Davida Kolba — jednym z najbardziej uznanych modeli rozwoju kompetencji i uczenia się przez doświadczenie.

W książce znajdziesz między innymi:

- Praktyczne zastosowanie cyklu Kolba
- Potwierdzone metody usprawniające pracę z zespołem i prowadzenie szkoleń
- Sprawdzone techniki odgrywania ról, ułatwiające przyswajanie wiedzy i poprawiające umiejętności pracowników
- Wiarygodne i spójne strategie budowania marki osobistej menedżera i trenera biznesu
- Techniki wywierania wpływu i zarządzania emocjami członków teamu lub osób szkolonych
- Schematy i checklisty, dzięki którym przełożysz zdobyte informacje na codzienną praktykę

onepress

Księgarnia internetowa:
onepress.pl

HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:
ebookpoint

ISBN 978-83-289-3945-5

9 788328 939455

Cena: 59,90 zł