

Maciej **BENNEWICZ**

Anna **PRELEWICZ**

MENTORING

ZŁOTE ZASADY

- RELACJA DWUSTRONNA MISTRZ-UCZEŃ
 - SZACUNEK I TOLERANCJA
 - WYZNACZANIE CELÓW
 - DZIAŁANIE
 - INFORMACJA ZWROTNA
 - OPIS SYTUACJI BEZ OCEN
- ROZMOWA PODPARTA TRENINGIEM



onepress

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.

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

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

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Maciej Grzegorek
Ilustracje: Maciej Bennewicz

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?mentzz>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5447-0

Copyright © Maciej Bennewicz, Anna Prelewicz 2019

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

NAZWA MENTORING	14
SŁOWO MENTORING	20
OSOBISTE DOŚWIADCZENIE MENTORA	24
Postawa mentora	25
Bezpieczeństwo i lęk	27
Cztery reakcje na lęk	29
Odpowiedzialność mentora i mentee	31
MENTORING, CZYLI TRENING KOMPETENCJI	34
Wiedza i sukcesja	35
Transfer wiedzy i doświadczenia	36
Opór wobec sukcesji	37
Formalizm versus kultura organizacyjna	39
Wiedza	41
Umiejętności	42
Kompetencje	43
Zasoby	44

Zasoby materialne i psychologiczne _____	46
Mentoring jako trening _____	47
Wynik _____	48
COACHING A MENTORING _____	50
Podobne, lecz różne procesy _____	51
Mentoring jako podejście modelowe _____	53
Przykład sportowy _____	55
Przykład biznesowy _____	56
Wybór: mentoring czy coaching _____	57
Coaching jako kontynuacja mentoringu _____	60
Podejście funkcjonalne _____	61
Od wniosków do wyniku _____	63
Superwizja _____	64
Zadania realizowane w superwizji _____	65
MENTORING ORAZ INNE METODY _____	68
Mentoring a terapia _____	70
Coaching — mentoring, krótka definicja _____	72
Tutoring _____	73
MATRYCA EDUKACYJNA _____	76
Wprowadzenie _____	77
Swoboda oddziaływań _____	79
Dyrektywność _____	80
Gotowe rozwiązania _____	81
Rozwiązania kreatywne _____	82
Osie matrycy _____	83

Nauka (uczenie, nauczanie)	84
Mentoring	85
Doradztwo	86
Coaching partnerski	87
Wnioski z matrycy edukacyjnej	88
MENTORING, CZYLI WZROST KOMPETENCJI	90
Mentor jako trener	91
Mentee jako zawodnik	92
Organizacja jako boisko	93
Mentoring jako trening	94
RELACJA MISTRZ – UCZEŃ	98
Mistrz jako wzór	99
Dyrektywność	101
Przywództwo	102
Obszary przywództwa rozwijane w mentoringu	103
Inspirowanie	104
Kierowanie	105
Kompetencje psychologiczne	107
Kompetencje techniczne	109
MENTORING I ODPOWIEDZIALNOŚĆ	112
Rozdział kompetencji — podział odpowiedzialności	113
Przeniesienie	116
Przeciwprzeniesienie	118
Role	122

Opór _____	124
Sygnaly oporu i przeniesienia _____	126
Radzenie sobie z oporem _____	129
Radzenie sobie z przeniesieniem _____	131
Oddanie odpowiedzialności _____	133
Wzięcie odpowiedzialności _____	134
BŁĘDY W SPOSOBIE MYŚLENIA _____	138
Falszywy obraz rzeczywistości _____	139
Efekt nowości _____	141
Paradoks hazardzisty — rytualizm _____	143
Zaprzeczanie _____	146
Potrzeba aprobaty _____	148
Efekt sztywności _____	150
Efekt filtrów społecznych _____	152
PRZEKONANIA _____	156
Cykl _____	158
Zmiana _____	160
Cykl odwrócony _____	161
MENTORING — ZŁOTE ZASADY _____	164
Czym są zasoby? _____	165
Zasoby materialne i psychologiczne _____	167
Zgromadź zasoby _____	169
Uwzględnij realia _____	171
Skuteczność _____	173

Wynik _____	175
Efekt _____	176
Tysiąc pytań _____	179
Wpływ _____	181
Poczucie wpływu _____	183
Zastosuj sprawdzone rozwiązanie _____	185
Zadbaj o innych _____	186
Działaj teraz _____	187
MENTORING — MODEL PRACY _____	190
Sesje _____	191
Dzieło _____	194
Kontrakt _____	196
Struktura sesji _____	198
Układ sesji _____	201
ĆWICZENIA WŁASNE MENTEE _____	204
Wprowadzenie _____	205
Rodzaje zadań _____	206
Etyka zadań _____	207
CELE I EFEKTY. MODEL CEWWKA _____	210
Cel to nie efekt _____	211
Efekty i korzyści _____	212
Wyniki i wskaźniki _____	213
Równowaga wynik – efekt _____	214
Wskaźnik _____	216

Przekształcanie wskaźników jakościowych na ilościowe	217
Skuteczność	220
Analiza	223
UCZESTNICZY PROJEKTU	226
Potrzeby innych uczestników	227
Pragmatyzm	228
Matryca udziałowców	229
Rejestr udziałowców	232
Użyteczność	233
Wzajemność — ekologia	235
KOMUNIKACJA W MENTORINGU	240
Rodzaje pytań	241
Pytania mocne	242
Lejek pytań mentoringowych	243
Odwrócony lejek pytań	244
Pytania whitmore’owskie w mentoringu	245
GROW w mentoringu	246
Pytania mentoringowe na podstawie modelu GROW	249
Pytania graniczne	252
Przykłady pytań granicznych	254
Feedback	255
Reguła udzielania informacji	256
Ocena — opinia — opis	258
Komunikat „Ja”	260
Schemat komunikatu „Ja”	261
Antyprzykłady — brak asertywności	264

PLANOWANIE W MENTORINGU _____ 268

Podstawowe ramy projektu _____ 269

Miary — SMART w mentoringu _____ 270

Szybkie miary _____ 273

SCHEMAT MENTORINGU _____ 278

Proces zmiany — małe kroki _____ 279

Cel _____ 281

Wyniki _____ 282

Wskaźniki _____ 284

Efekty _____ 285

Miary _____ 287

Inne filtry efektywności _____ 289

Plany _____ 290

Ćwiczenia i zadania w mentoringu _____ 291

Zadania domowe _____ 293

Feedback _____ 297

Ocena rezultatów _____ 299

PODSUMOWANIE _____ 302

Coaching kognitywny _____ 303

Mentoring — trening dla liderów _____ 305

Nowy model profesjonalisty _____ 306

Mentoring iskrowy i mentor innowator _____ 308

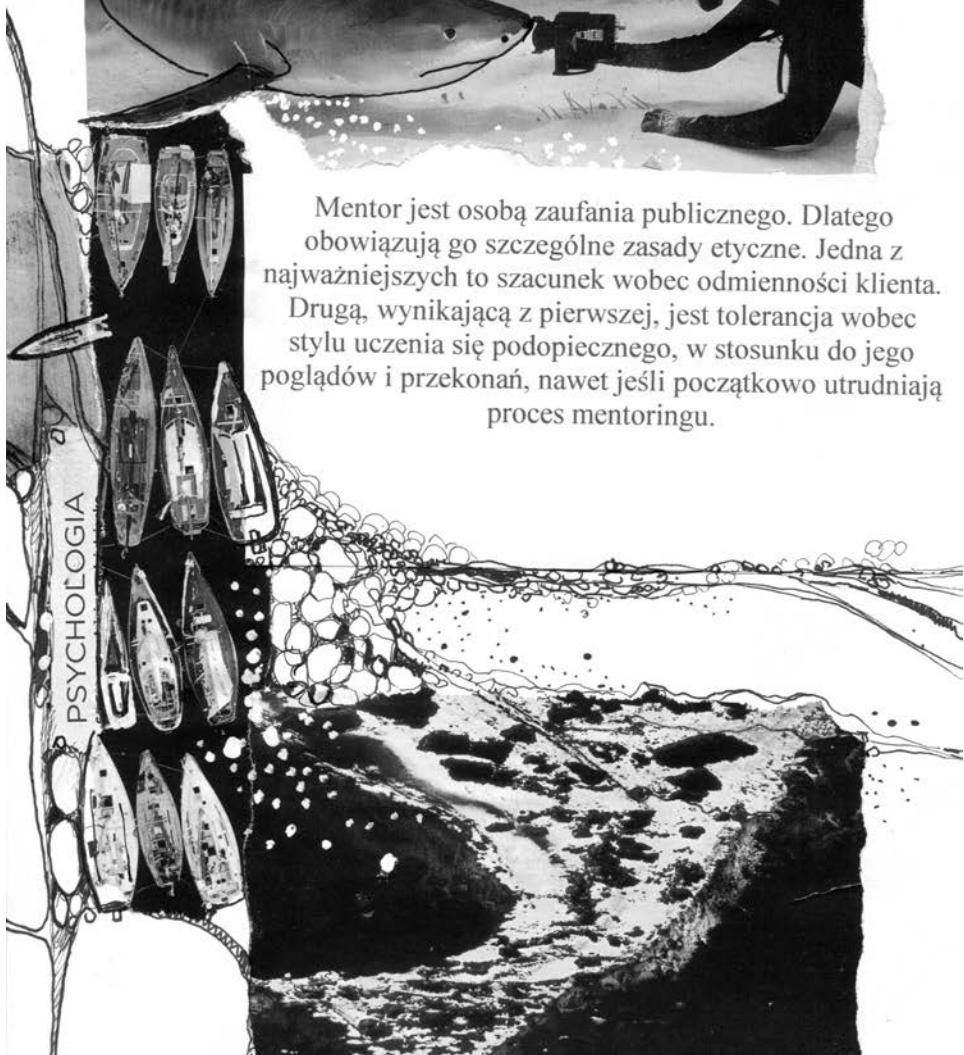
Jak wybrać mentora? _____ 310

Jak wybrać szkołę mentoringu? _____ 313

pytań



Mentor jest osobą zaufania publicznego. Dlatego obowiązują go szczególne zasady etyczne. Jedną z najważniejszych to szacunek wobec odmienności klienta. Drugą, wynikającą z pierwszej, jest tolerancja wobec stylu uczenia się podopiecznego, w stosunku do jego poglądów i przekonań, nawet jeśli początkowo utrudniają proces mentoringu.



COACHING A MENTORING

PODOBNE, LECZ RÓŻNE PROCESY

Coaching narodził się w sporcie. Coaching i mentoring w obszarze treningowym mają podobne źródło i zbliżone modele postępowania. Nie przez przypadek trenerów sportowych nazywa się coachami. Konkretna dyscyplina sportowa rządzi się regułami, które należy respektować — są to kryteria, czyli szczegółowe parametry regulujące całokształt postępowania. Z nich wynikają wskaźniki sukcesu, czyli odpowiedź na pytanie o to, jak dobrzy jesteśmy w danej dyscyplinie i co powinniśmy zrobić, żeby spełnić kryteria. W sporcie, podobnie jak w innych obszarach życia, sukces może oznaczać ukończenie zawodów, zwycięstwo, a nawet samo przystąpienie do rywalizacji lub zakwalifikowanie się (czyli spełnienie warunków granicznych). Wynik zależy od kompetencji na starcie i wcześniejszego przygotowania zawodnika. Zawodnik wraz z trenerem określa swoje początkowe możliwości (zasoby), a następnie traktując je jako fundament, przystępuje do treningu, który ma doprowadzić do osiągnięcia ustalonego na początku rezultatu¹.

Celem głównym procesu mentoringowego, podobnie jak i coachingu, jest rozwój potencjałów jednostki i jej samodoskonalenie. Jednak w procesie mentoringowym mamy do czynienia przede wszystkim z modelowaniem poprzez udzielanie skutecznych wskazówek i rad, a także przez dzielenie się życiową mądrością, w tym również wartościami, jakimi kieruje się mentor. Droga do osiągnięcia z góry przewidzianego celu jest zazwyczaj precyzyjnie określona i dotyczy zarówno sposobów wypracowywania wyników, jak i przechodzenia przez mentee konkretnych etapów w czasie procesu mentoringowego. Mentor działa w sposób bardziej dyrektywny niż coach. O ile

¹ Bennewicz M., *Coaching. Złote zasady*, Helion, Gliwice 2018.

więc mentora możemy porównać do mistrza, o tyle coacha można określić mianem profesjonalnego przyjaciela, który towarzyszy w dochodzeniu do celów (trzymaniu się obranych kierunków) i zamiarów (efektów).



MENTORING JAKO PODEJŚCIE MODELOWE

Mentoring oparty na zestawie sprawdzonych technik oraz modeli rozumiany jest jako proces przekazywania wiedzy i doświadczenia np. przez starszego stażem i bogatszego w doświadczenia trenera (mentora) młodszemu podopiecznemu (mentee).

Skuteczny mentoring wymaga relacji podmiotowej, o wysokim stopniu tolerancji i otwartości, gdyż między mentorem a mentee rozwija się związek polegający na intensywnej i aktywnej wymianie. Zadaniem mentee jest maksymalnie wierne odtworzenie nauczanych modeli oraz sprawne ich stosowanie w praktyce. Miejsce na dowolność jest więc nieznaczne, inaczej niż w coachingu, który opiera się na wykorzystaniu już istniejących doświadczeń i kompetencji klienta (coachee) w osobistym i często subiektywnym poszukiwaniu drogi do rozwiązania przy minimalnej ingerencji coacha.

Głównym zadaniem coacha jest takie kierowanie procesem, by coachee porządkował w czasie kolejnych ćwiczeń, eksperymentów i zabaw wnioski oraz odkrycia zawsze w odniesieniu do obranego celu.

O procesie **coachingowym** można zatem powiedzieć, że w pewien sposób zmiana dzieje się sama. Jej ramy tworzą ustalony na początku cel i spodziewany efekt (rezultat dążenia). Rola coacha polega na inspirowaniu klienta oraz wskazywaniu obszarów odpowiedzialności i przy użyciu określonych ćwiczeń podążaniu za klientem.

W coachingu chodzi o poszerzenie perspektywy, uruchomienie kreatywnego myślenia, by pobudzić do odkrywania nowych rozwiązań. Charakterystyczne dla tej metody jest również to, iż coach nie musi być ekspertem w branży, w której działa klient (coachee). Ważne jednak, by znał się na oferowanej przez siebie metodzie i by miał odpowiednią wiedzę (przydaje się dobra znajomość psychologii) oraz doświadczenie.

Inaczej się dzieje w mentoringu, który jest metodą dyrektywnego uczenia i trenowania wypróbowanych lub obowiązujących w danej organizacji modeli (metod, procedur, technologii, kompetencji) — tych, których znajomością może się wykazać mentor.

Na podstawie doświadczeń własnych oraz znajomości owych metod, a także samej branży mentor tworzy ramy programowe sesji mentoringowych, używa odpowiednich narzędzi oraz udziela feedbacku co do poprawności wykonywania zadań przez mentee.

Mentor opanował modele charakterystyczne dla danej branży, przetestował je we własnej praktyce, wybrał najbardziej skuteczne, nabył umiejętności edukacyjne i kompetencje lidera. Następnie jest gotów dzielić się w zaplanowany sposób posiadanym doświadczeniem, dostosowując się do potrzeb klienta. Uwzględnia też czynniki psychologiczne po stronie mentee, organizacyjne po stronie systemu i społeczne po stronie grupy, na rzecz której lub w której działa.



PRZYKŁAD SPORTOWY

W coachingu nie zawsze i nie za każdym razem efektem ma być zwycięstwo (pierwszeństwo) w danej dyscyplinie (działaniu, projekcie, zamiarze). Sukces może oznaczać dowolny efekt, który klient uzna za motywujący i godny starań. Zależy on również od intensywności treningu oraz początkowych kompetencji i zasobów zawodnika (klienta coachingu). Efektem w coachingu może być dowolna zmiana, nawet daleko odchodząca od początkowych założeń. Klient w istocie może wielokrotnie zmieniać swój cel, doprecyzowywać, coraz lepiej poznając własną motywację i potrzeby, które zamierza zrealizować w wyniku tego procesu.

W mentoringu jest inaczej. Bazą do kolejnych kroków mentee są już posiadane początkowe umiejętności. Nie zmienia on swoich celów ani zamiarów, gdyż jego zadaniem jest osiągnięcie wyższych kompetencji i tym samym lepszych wyników w konkretnej dyscyplinie.

Zatem gdy klient coachingu np. w obszarze rozwoju sprawności fizycznej rozważa jakiś model ćwiczeń fizycznych, będzie poszukiwał odpowiedniego rodzaju dyscypliny sportowej, która najbardziej zaspokoi jego potrzebę sprawności fizycznej, i w efekcie zdecyduje się na spacer, to w przypadku mentoringu od początku do końca będziemy zajmować się np. kolarstwem. W obszarze tej jednej konkretnej dyscypliny pojawią się narzędzia treningowe, motywacyjne i cykl ćwiczeń mający poprawić sprawność kolarza. Również wynik będzie nastawiony na zwiększanie poszczególnych parametrów, np. szybkość, odporność na zmęczenie, pokonywany dystans itp. i w efekcie zajęcie dobrej pozycji w wyścigu kolarskim.

PRZYKŁAD BIZNESOWY

W biznesie w ramach **coachingu** coachee może poszukiwać np. źródeł osobistej motywacji, by tym lepiej motywować swoich pracowników jako menedżer. W efekcie pracy coachingowej odkryje np., że rozumiejąc własne potrzeby oraz styl zarządzania, może lepiej porozumiewać się z ludźmi. Może również uznać, że warto zmienić model komunikacji na bardziej liberalny w formie, zaś w praktyce oparty na konsultacjach z personelem, i podejmie taką próbę w realiach biznesowych, śledząc i omawiając z coachem skutki swojego eksperymentu.

Tymczasem w **mentoringu** zadaniem mentee będzie zrealizowanie określonego przez system (np. firmę) sposobu zarządzania personelem i uzyskania w ten sposób maksymalnej efektywności.

Jak się łatwo domyślić, **coaching** sprawdza się w **sytuacjach nieskrępowanego wyboru, wobec poszukiwań i koniecznej kreatywności**. Lepiej będzie go zastosować w branżach, w których dominuje dowolność w stylach zarządzania, liczą się wyniki niestandardowe i wysoka kreatywność zespołu, zaś załogi złożone są z wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników. Do takich branż zaliczymy m.in. marketing, public relations, wydawnictwa, media, modę, design, usługi medyczne, konsultacje i doradztwo.

W **mentoringu** natomiast koncentrujemy się na **pogłębianiu już istniejących kompetencji**. Mentee ma za zadanie jak najlepiej wpisać się w obowiązujący model zarządzania, procedowania, wykonywania usług lub produkcji. Dlatego do branż, w których lepiej sprawdza się mentoring, zaliczymy np. hotelarstwo, usługi restauratorskie, szeroko pojętą sprzedaż, usługi dla ludności, obsługę klienta, produkcję i zarządzanie produkcją, budownictwo, wojsko i wszelkie służby o charakterze dyrektywnym i militarnym (ratownictwo, straż pożarna) itp.

WYBÓR: MENTORING CZY COACHING

Wiele podobieństw między obiema dyscyplinami powoduje, iż często są one mylone lub traktowane jako tożsame. To, co łączy te dwie dyscypliny², to fakt, iż obie czerpią swoje inspiracje z oceanu wiedzy i szerokiego obszaru doświadczeń edukacyjnych.

W przypadku Bennewicz Instytut Kognitywistyki (BIK) obszarem tym jest **kognitywistyka** będąca interdyscyplinarną nauką zajmującą się człowiekiem jako całością, z uwzględnieniem jego motywacji oraz mechanizmów, które sprawiają, że podejmuje on określone decyzje. Człowiek działa bowiem w złożonym środowisku, kierując się wieloma motywacjami i uwarunkowany jest licznymi czynnikami.

Kognitywistyka bada, łączy i rozszerza zainteresowania socjologii, psychologii klasycznej, filozofii, lingwistyki, neurobiologii i antropologii, poszukując m.in. odpowiedzi na pytania:

- W jaki sposób postrzegamy świat?
- Jaki jest cel życia?
- Kim jesteśmy jako indywidualni ludzie i jako zbiorowości?

„Jest więc odmienną metodą od dotychczasowych, które redukcjonistycznie starały się opisywać zachowania i motywacje człowieka, a także jego wybory tylko w świetle przyjętych przez siebie modeli, nierzadko

² W ramach Bennewicz Instytut Kognitywistyki (BIK) stawiamy sobie za cel tworzenie synergicznych modeli opartych na wiedzy z różnych dyscyplin (psychologia, socjologia, neurobiologia, antropologia, językoznawstwo, pedagogika, etnologia, kultura, filozofia i in.) oraz narzędzi zmiany, a także edukacji w obszarach coachingu, mentoringu i psychologii transpersonalnej z wykorzystaniem najnowocześniejszych technik i modeli edukacyjnych opartych na kognitywistyce.

abstrahując lub zupełnie nie uwzględniając innych czynników niż wynikające z założeń własnej dyscypliny”³.

Zarówno coaching, jak i mentoring są niewątpliwie skutecznymi procesami edukacyjnymi, które umożliwiają rozwój indywidualnego potencjału i przynoszą korzyści na wielu poziomach tak podopiecznemu, jak i środowisku, w którym działa (najczęściej biznesowemu). Nasuwa się zatem pytanie, w jaki sposób dokonać wyboru, która z metod będzie lepsza.

Obie metody implikują odgrywanie odmiennych nieco ról. Wchodzenie w proces rozwojowy z pozycji **mentora** automatycznie oznacza wnoszenie wiedzy eksperckiej z określonej branży, która to wiedza najczęściej wynika z wieloletniego doświadczenia zawodowego. Mentor zatem zapewnia wsparcie, przy założeniu że ostatecznym celem procesu jest doprowadzenie mentee do samodzielnego, efektywnego funkcjonowania.

Z kolei **coach** nie musi być (i najczęściej nie jest) ekspertem w tym samym sensie, w jakim jest mentor. Coach natomiast powinien posiadać ekspercką wiedzę z zakresu technik i narzędzi, jakie może zastosować, aby umożliwić klientom świadomy trening prowadzący do zmiany ich życia na lepsze. Coaching polega na analizie stanu wyjściowego oraz określeniu stanu docelowego, czyli co i z jakiego powodu ma zostać zmienione. Jednak kluczem do skuteczności procesu coachingowego jest samodzielne odkrywanie źródeł i możliwości osiągnięcia celów (zamiarów) i efektów (czyli korzyści i potrzeb, jakie osiąga klient na końcu drogi), nie zaś dostarczanie klientowi gotowych rozwiązań.

³ Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce. Podejście kognitywistyczne. Wydanie nowe rozszerzone*, Coauch & Couch. Autobus i Kanapa, Warszawa 2010/2017, s. 165.

Tymczasem mentoring w dużym stopniu opiera się na gotowych, sprawdzonych i wielokrotnie przetestowanych rozwiązaniach. Zadaniem mentora jest takie przedstawienie skutecznych metod swojemu mentee, aby jak najwierniej je odwzorowywał. Dopiero na poziomie mistrzowskiego opanowania danej kompetencji mentee zachęcany jest do eksperymentowania, wykazywania się kreatywnością, własną inicjatywą, w wyniku której może modyfikować stary model, jeśli jest taka potrzeba lub konieczność. Mentoring w swojej istocie jest zaawansowanym treningiem rozwijającym istniejące już u mentee, nierzadko niedoskonale rozwinięte lub szczątkowe kompetencje. Jest też uczeniem, rozwijaniem i trenowaniem nowych, dotąd nieznanymi mentee umiejętnościami.



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

PROWADŹ MNIE

Słowo „mentor” wywodzi się z mitologii greckiej. Ścisłej pochodzi od imienia jednej z postaci mitologicznych, Méntōra, któremu wyruszający pod Troję Odyseusz, król Itaki, powierzył pieczę nad swoim majątkiem, a także żoną i synem. Gdy syn Odyseusza Telemach wyruszył na poszukiwanie ojca, postać Méntōra przybrała bogini Atena — stając się jego przewodnikiem. Od zarania dziejów ludzie poszukują mentorów, osób posiadających szeroką wiedzę i bogate doświadczenie, którymi mogą inspirować innych i wykorzystywać w celu wskazania ścieżki rozwoju. Relację mistrz - uczeń spotkamy w mitach starożytnej Grecji i Rzymu, w taoizmie i buddyzmie, w koncepcji konfucjańskiej, w zakonach sufickich islamu, w indyjskim systemie sampradaya, a także w judeochrześcijańskiej tradycji nauczycieli.

Dzisiejsi mentorzy służą wsparciem przede wszystkim ludziom biznesu. Obficie czerpiąc z odkryć psychologii i doświadczeń coachingu, pomagają swoim klientom uzyskać natychmiastową poprawę w obszarach związanych z wynikami ilościowymi i jakościowymi. By czynić to skutecznie, powinni dobrze poznać nie tylko osobę, wobec której pełnić będą rolę mentora, lecz także siebie — przede wszystkim własne ograniczenia oraz kompetencje mentalne, które decydują o byciu mistrzem. Mentor musi również posiadać wiedzę i umiejętności, z których będzie korzystał, prowadząc mentee (klienta) ku obranemu celowi. Poznając zaprezentowane w tej książce **złote zasady mentoringu**, dowiesz się, czy jesteś gotów na to, by stać się dla kogoś mentorem, lub czy mentor, którego wybrałeś, jest tym właściwym.

Maciej BENNEWICZ

— menedżer, trener kognitywny, superwizor, socjolog ze specjalizacją z psychologii. Założyciel Instytutu Kognitywistyki, organizacji kształcącej zawodowych mentorów, coachów, menedżerów. Autor licznych artykułów i uznanych za kanoniczne poradników na temat coachingu, między innymi *Coaching, czyli restauracja osobowości, Coaching, czyli przebudzacz neuronów, Coaching na Wyspach Szczęśliwych, Coaching. Kreatywność. Zabawa. Narzędzia rozwoju dla pasjonatów i profesjonalistów, Coaching. Złote zasady oraz Coaching i mentoring w praktyce. Podejście kognitywistyczne. Wydanie nowe rozszerzone*; współautor, wraz z Anną Prelewicz, książki *Coaching. Zestaw narzędzi*.

Anna PRELEWICZ

— dyrektor programowy w Instytucie Kognitywistyki, trener kognitywny, superwizor, mentor, coach, absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego i Uniwersytetu Warszawskiego. Psychologia, rozwój osobisty, edukacja i metody pracy z umysłem to jej największa pasja — realizuje ją w pracy z grupami oraz prowadząc indywidualne sesje coachingowe oparte na wymaganiach akredytacyjnych Bennewicz Instytut Kognitywistyki na poziomie Master of Cognitive Science. Współautorka, wraz z Maciejem Bennewiczem, książki *Coaching. Zestaw narzędzi*.

Patron medialny:



BENNEWICZ
Instytut Kognitywistyki

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL



onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



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

Sprawdź nasze szkolenia!



ISBN 978-83-283-5447-0



książki **klasybusiness**

www.szkolenia.helion.pl

Cena: 49,00 zł