

# BUSINESS COACHING

„Konkretnie radzimy, co robić”



BusinessCoachingMag.pl

NR 04/2010 (5)

THE  
**WHY?**  
METHOD  
BY MNICH

**GRUPOWY COACHING  
ZARZĄDZANIA ZMIANĄ**

**WYWIAD Z TOMASZEM MNICHEM  
„JAK ZOSTAŁEM COACHEM”**

**COACHING  
W SPRZEDAŻY**

JAK ZAPROJEKTOWAĆ SZKOLENIA I JAK ZBADAĆ ICH EFEKTYWNOŚĆ?  
CO COACHING U MNIE ZMIENIŁ?  
CO ZROBIĆ ABY COACHING ZACZAŁ GENEROWAĆ EFEKTY BIZNESOWE?  
JAK RADZIĆ SOBIE ZE STRESEM PRACUJĄC POD PRESJĄ?  
MOTYWACJA I ELEMENTY METODY COACHINGOWEJ W PRACY Z CELEM

**KOMPETENCJE MENEDŻERA**

## SZKOLENIA Z ZAKRESU MODELOWANIA PROCESÓW BIZNESOWYCH

Cykl szkoleń z zakresu  
Modelowania Procesów Biznesowych:

- **Podstawy Modelowania Procesów Biznesowych z wykorzystaniem BPMN**
- **Symulacja Procesów z modeli BPMN**

Zdobądź dzięki nam certyfikat  
„Analityka procesów biznesowych”

*Sprawne  
procesy biznesowe  
– klucz w procesie  
działalności firmy!*

Szczegółowe informacje znajdą Państwo na stronie:  
[www.bpm.gigacon.org](http://www.bpm.gigacon.org)

Kontakt: Katarzyna Ołoś  
e-mail: [katarzyna.olos@software.com.pl](mailto:katarzyna.olos@software.com.pl)  
tel: +48 22/ 427 36 75



5. **Co zrobić aby coaching zaczął generować efekty biznesowe**  
*T. Mnich*
8. **Coaching-małe słowo, wielka siła**  
*W. Salski*
12. **Wywiad z Tomaszem Mnichem „Jak zostałem coachem”**  
*M. Waniek*
16. **Jak osiągnąć pełną motywację dzięki coachingowi**  
*A. Dębowski*
20. **Arts coaching w służbie biznesu**  
*Urszula Onepunga-Yongo*
26. **Grupowy coaching jako metoda na pracę z oporem w firmie**  
*T. Mnich*
30. **Coaching w dziale sprzedaży**  
*G. Brzozowski*
33. **Jak skutecznie sprzedawać? Czy coaching mi w tym pomoże?**  
*A. Jakubowska*
37. **Sprzedaż partnerska czyli budowanie relacji z kluczowymi klientami**  
*S. Rogala*
41. **Lider który ma sporo czasu. Wpływ coachingu na efektywność**  
*T. Mnich*
44. **Segmentacja klientów**  
*M. Małecka*
48. **Jak radzić sobie ze stresem?**  
*A. Kostrzewa*
54. **Problem to Proces – czyli jak ultraszybko podejmować decyzje ?**  
*R. Izdebski*
58. **Na co zwracać uwagę planując i organizując szkolenie?**  
*A. Pieczyńska*
61. **Jak zwalniać pracowników?**  
*A. Kostrzewa*



## AUTORZY NUMERU

*Autorzy magazynu to osoby z dużą wiedzą merytoryczną, wieloletnim doświadczeniem w biznesie, coachingu oraz szkoleniach. To ludzie, którym zależy na rozwoju osobistym i biznesowym. Dzięki swojej wieloletniej praktyce, są efektywni i skuteczni w swojej pracy. W Business Coaching kreują kierunek merytoryczny magazynu.*



**Sylwia Rogala** – Trener biznesu, coach. Ukończyła akredytowaną przez organizację ICF szkołę coachingu „Art and Science of Coaching” Erickson College International oraz roczną szkołę trenerów biznesu organizowaną przez Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK. Absolwentka studiów z zakresu zarządzania firmą oraz zarządzania kadrami. Doświadczenia zawodowe zdobyła pracując w agencjach marketingowych oraz reklamowych, gdzie jako Account Manager realizowała projekty sprzedażowe. Obecnie jako trener i konsultant współpracuje z firmami szkoleniowymi oraz klientami indywidualnymi. Głównymi zagadnieniami jej praktyki zawodowej jest doskonalenie obszarów związanych z motywacją, kształtowaniem postaw i wartości poprzez systemowe patrzeć na rozwój człowieka i organizacji. Jako Trener specjalizuje się w szkoleniach doskonalących kompetencje interpersonalne w procesie sprzedaży, budowaniu zespołów oraz coachingu. Jako Coach, pracuje z klientami prywatnymi, biznesowymi oraz realizuje projekty team-coaching’owe.



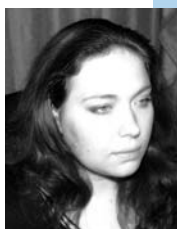
**Tomasz Mnich** – Przeprowadził zmianę organizacyjną IT w Lukas Banku. Zbudował Shared Service Centre Roche (Azja, Europa Zachodnia, CEE i USA). Reorganizował departamenty IT dla Getin International na rynku CEE. Zbudował IT w AIG CFG. Doradzał w BRE Banku, mBanku, TempoFinanse, MultiBanku, KBC, Żagiel, Tekom, Ceneo, SanMarkos. Twórca metody The Why Method™ oraz coachingu grupowego OCGC™ i PCGC™.

Ukończył MBA, Executive Studies in Finance, Licencjat psychologii zarządzania oraz studia magisterskie z informatyki.

Certyfikowany: PMP, Prince2, Advanced Master in PM, IPMA, ISO, CISA, CISM, ITIL, Group coach: ORSC, TCI, CDC. Executive coach: Co-Active, ICC, The Coaching Academy, Purposeful Coaching, Performance Coaching. Trener: ATS, NLP Coaching, Szkoły Tippinga, Dream University, Pathway Institute, NLP Polska, Mistrz Reiki oraz HUESA (18 poziom).

#### Kontakt:

[mnich@thewhythemethod.com](mailto:mnich@thewhythemethod.com)  
[www.thewhythemethod.com](http://www.thewhythemethod.com)  
tel. +48 502 254 193



**Anna Kostrzewa** trener, coach, kryminolog. Absolwentka Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, oraz Studium Terapii i Treningu Grupowego na Uniwersytecie Warszawskim. Posiada duże doświadczenie w pracy z ludźmi: zarówno rozwojowej, jak i kryzysowej, interwencyjnej. Specjalizuje się w doskonaleniu umiejętności interpersonalnych. Tworzy programy szkoleniowe, począwszy od diagnozy potrzeb, aż do wdrażania zdobytych umiejętności. Zajmuje się również tworzeniem procedur ochrony danych w dużych i średnich firmach. Prowadzi konsultacje indywidualne, oraz kompleksowe szkolenia zarówno dla firm, jak i dla osób prywatnych. Jej ulubione dziedziny pracy to: twórcze myślenie, oraz motywowanie w biznesie i w sporcie. Prywatnie pasjonatka rajdów samochodowych.

#### Kontakt

Anna Kostrzewa  
Tel. 606 34 54 97  
Mail: [an.kostrzewa@o2.pl](mailto:an.kostrzewa@o2.pl)



**Adam Dębowski** Współzałożyciel Instytutu NLP Coaching. Prowadzi cykl szkoleń certyfikujących Master Coachów i Licencjonowanych Trenerów Life Coaching. Twórca metody Coaching Value System. Trener Coachów, Master Trener Time Line Therapy® i psycholog. Szkolił się m.in. w USA i Wielkiej Brytanii. Prowadził szkolenia dla specjalistów z takich firm jak PGNiG, Nokia, X-Trade Brokers, czy ING.

#### Kontakt

Mail: [info@nlpcoaching.pl](mailto:info@nlpcoaching.pl)  
[www.nlpcoaching.pl](http://www.nlpcoaching.pl)



**Robert Izdebski** jest certyfikowanym Cochem ICC, Architektem Korporacyjnym i trenerem grupowym. Buduje długoterminowe strategię rozwoju IT, których istotą jest zmiana podejścia informatyki do biznesu i odwrotnie. Jako lider i mentor uczestniczy w realizacji projektów o wielomilionowym budżecie. Jest twórcą cyklu zmiany: 3 Przemiany, w którym uczestnicy za pomocą eksperymentów behawioralnych, narzędzi coachingowych, procedur NLP i indywidualnych sesji coachingowych, przemieniają się w bohatera, który w danym momencie ich życia jest niezbędny do rozwiązania ich biznesowych problemów. Prowadzi blok poświęcony rozwiązywaniu problemów w Szkole Profesjonalnego Coachingu w Instytucie Psychoedukacji i Rozwoju Interpersonalnego w Krakowie.

#### Kontakt

Mail: [robert.izdebski@mentat.biz.pl](mailto:robert.izdebski@mentat.biz.pl)  
[www.3przemiany.pl](http://www.3przemiany.pl)  
Tel. 503063068



**Małgorzata Małecka** – prezes firmy doradczej Salander Consulting Group ([www.salander.pl](http://www.salander.pl)). Od 2005 roku prowadzi projekty związane z reorganizacją i usprawnianiem struktur firm, w tym szczególnie działów handlowych. Wcześniej przez 14 lat pracowała w biznesie (jako handlowiec, kierownik zespołu sprzedaży, manager ds. szkoleń). W 2008 roku ukończyła studia MBA w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jest autorką Strategicznego Procesu Sprzedaży (SPS®) – narzędzia do rozwoju kompetencji działów sprzedaży.

Salander Consulting zajmuje się doradztwem w obszarach: strategii, Zarządzania Sprzedażą, HR i IT. Od stycznia 2010 spółka należy do Grupy Macrologic SA.

#### Kontakt:

[m.malecka@salander.pl](mailto:m.malecka@salander.pl)  
tel. +48 602 332 069

## POZOSTALI AUTORZY

Grzegorz Brzozowski  
Agnieszka Jakubowska  
Agnieszka Pieczyńska

Urszula Onepunga-Yango  
Witold Salski  
Marcin Waniek

# CO ZROBIĆ ŻEBY COACHING ZACZAŁ GENEROWAĆ EFEKTY BIZNESOWE

Tomasz Mnich



Co się stało na rynku że coaching zaczyna być postrzegany w biznesie jako mało efektywna metoda? Większość menedżerów postrzega proces coachingu jako metodę rozwojową na którą nie ma czasu. Oni muszą się zajmować rozwiązywaniem problemów biznesowych. Firmom zależy na efektach. Osiąganie celów rozwojowych traktowane jest przez prezesów firm jako wymóg motywacyjny: „tak się przyjęło na rynku w związku z tym trzeba inwestować”. Skąd się to wzięło i czy jest to prawda?

## CO SIĘ STAŁO Z COACHINGIEM?

Rynek coachingu w Polsce uległ znacznemu rozwojowi w ostatnich latach. Jeszcze pięć lat temu funkcjonowały dwie szkoły przygotowujące coachy. W tej chwili jest ich ponad czterdzieści. Większość osób kończących szkolenia z coachingu postrzegają się jako coachowie uniwersalni. Starają się pracować dla wszystkich. Sytuacja ta doprowadza rynek do skrajności. Obecnie większość trenerów, psychoterapeutów, którzy pracowali z biznesem przemianowało się na coachy biznesowych. Firmy zaczynają wykorzystywać tę sytuację i zamiast inwestować w jakość wydają pieniądze na masowe coachingi, dla swoich menedżerów, które całkowicie odbiegają od celów organizacyjnych. Coaching zaczął być traktowany w firmach jako metoda na zmotywowanie menedżerów. Dostają coaching to będą bardziej zadowoleni.

## DLACZEGO BIZNES ZACZYNA MIEĆ DOSYĆ COACHINGU?

Pojawiła się cicha opinia w biznesie, że coaching przestaje być postrzegany jako coś efektywnego. Dlaczego? Ponieważ wiele osób parających się coachingiem, próbuje pracować z biznesem na tej samej zasadzie jak prowadziły do tej pory szkolenia. Nie mają oni pojęcia o tym jak rzeczywiście funkcjonuje menedżer w firmie, z jakimi okolicznościami się zmagają. Skąd osoba, która nigdy nie funkcjonowała jako menedżer ma wiedzieć co ten menedżer czuje. Nie chcę twierdzić, że tego typu podejście jest całkowicie pozbawione sensu. To co mnie martwi to fakt, że menedżerowie na hasło coaching zaczynają reagować negatywnie. Spotkałem się z reakcją: „zostawmy ten coaching, szkoda czasu, zajmijmy się problemem od razu”. Wielu menedżerów doświadczyło tego, że coaching nie jest najbardziej efektywną metodą roz-

wiązywania ich problemów. Oni potrzebują czasami rady, czasami zrozumienia. Często jeżeli nie wiemy na czym polega biznes i prawdziwe zarządzanie wtedy coachingowo kręcimy się w kółko.

## CZY COACHING MOŻE PRZYNOSIĆ EFEKTY BIZNESOWE?

Coaching biznesowy przede wszystkim powinien generować efekty. Aby tak się stało obie strony procesu coachingowego muszą mieć tego świadomość. Porównałbym proces coachingu w biznesie do pracy zespołowej. Jeżeli każdy członek zespołu ma jasno określony cel i wszystkie cele indywidualne zmierzają do wspólnego celu to jest duża szansa na powodzenie. Warunkiem koniecznym jest to aby ten wspólny cel był związany z potrzebami organizacji. Przed menedżerami zazwyczaj stoją problemy takie jak:

- Wzrost efektywności,
- Optymalizacja procesów,
- Redukcja kosztów,
- Wzrost sprzedaży.

Każdy z menedżerów boryka się z zespołem. Zaangażowanie i motywacja ludzi jest kluczem do sukcesu. Większość z menedżerów na rynku polskim uczy się efektywnego delegowania. Prawdziwy coach biznesowy jest w stanie pomóc takiemu menedżerowi przyspieszyć proces. Pamiętam jak kilku menedżerów po przejściu procesu coachingu wspartego mentoringiem stwierdziło: „przez ostatni rok przeżyliśmy największy skok rozwojowy w Naszej karierze zawodowej”. Co było tego powodem. Nie rozwój kompetencji miękkich. Menedżerowie zauważyli, że po roku czasu przestali tylko zarządzać kilkunasto osobowymi zespołami. Osiągnęli konkretne efekty biznesowe, przynieśli organizacji korzyści oraz objęli dzięki te-

mu odpowiedzialność za dużo większe organizacje. Ich rozwój był kluczowym aspektem wspieranym przez coaching. Sednem sukcesu było to, że oni w praktyce doświadczali zmiany.

### CO JEST WARUNKIEM KONIECZNYM DO TEGO ABY COACHING OPLACAŁ SIĘ FIRMIE?

Firma musi być przekonana, że coach, z którym rozmawia rozumie biznes. Każdy, kto czuje organizację i wie z doświadczenia czym jest biznes potrafi rozpoznać teoretyka od praktyka. Problem polega na tym, że do tej pory na rynku weryfikowano tylko dopasowanie coacha do klienta. Zapominano o tym aby sprawdzić na ile istnieje dopasowanie charakteru i doświadczeń coacha do potrzeb biznesowych. Jeżeli ten aspekt zostanie dodany do procesu doboru wtedy coaching biznesowy zacznie być opłacalny dla firm i menedżerów. Przystanie funkcjonować

pojęcie coachingu w biznesie, który niczym nie różni się od zwykłego coachingu. Rozwój człowieka będzie traktowany wreszcie jako krytyczny czynnik osiągnięcia efektów. Teraz niestety postrzegany jest jako coś koniecznego bo ludzie chcą się rozwijać.

### PROSTA RECEPTA NA ZWERYFIKOWANIE BIZNESOWEGO PODEJŚCIA W COACHINGU

Zadaj sobie trzy proste pytania a zrozumiesz czy to co robisz jest coachingiem biznesowym (odpowiedz bazując na konkretnym przykładzie coachingu, który realizujesz):

- Jaki efekt finansowy chcę uzyskać z moim klientem dla jego organizacji?
- Jakie procesy najbardziej przeszkadzają w osiągnięciu tego celu?
- Jak wizja klienta przekłada się na strategię firmy?

## 7 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Coaching biznesowy to nie proces, który nastawiony jest na cele rozwojowe pracownika lub menedżera. To proces, który ma generować konkretną wartość biznesową.
2. Czy coach, który próbuje być ekspertem od wszystkiego jest rzeczywiście dobrym wyborem?
3. Doświadczenie osobiste i zawodowe są fundamentem na podstawie, którego można budować coaching. Chcesz wspierać menedżerów musisz rozumieć co oni czują.
4. Jeżeli chcesz zrozumieć menedżerów powinieneś doświadczyć tego co oni. Większość osób, które przeciera szlaki menedżerskie dopiero post factum zaczyna rozumieć z czym się mierzy. W czym lepszy jest coach?
5. Każdy coach może znaleźć dla siebie idealne miejsce. Fakt, że w biznesie na coachingu można zarobić najwięcej nie powinien być przesłanką do tego, żeby każdy coach próbował tam swoich sił.
6. Rynek nie działa w próżni. Prędzej czy później wartość generowana przez każdego z Nas poddawana jest weryfikacji. Lepiej wcześniej zastanowić się nad tym w czym się specjalizuje a niżeli czekać na weryfikację rynku.
7. Jedyna rada jaką mogę się podzielić z Tobą: „bądź ze sobą i innymi szczerzy. Nie udawaj kogoś kim nie jesteś a zobaczysz, że ludzie docenią w Tobie prawdziwą wartość”.

Odpowiedź na te pytania pomoże Ci sprawdzić co naprawdę interesuje Cię w coachingu. Jeżeli jesteś nastawiony przede wszystkim na rozwój Twojego klienta i nie za bardzo wiesz jak to się przenosi na biznes zajmij się coachingiem rozwojowym. Jeżeli we wszystkim co robisz poszukujesz konkretnych rezultatów dla organizacji pozostań przy biznesowym coachingu. Chcąc być uczciwym w stosunku do klienta warto przekazać mu informację o tym jakie są Twoje doświadczenia biznesowe. Słyszałem kiedyś trenera, który stwierdził: „jestem tak samo jak wy doświadczonym menedżerem, ponieważ pracowałem kiedyś w firmie szkoleniowej na stanowisku kierowniczym”. Trener miał przed sobą menedżerów, którzy zarządzali kilkutyśniczną organizacją. Zgadnij jaka była reakcja. Inny przykład: trener sprzedaży stwierdził: „jestem doświadczonym sprzedawcą podobnie jak wy. Będąc menedżerem kilkunasto osobowego zespołu musiałem sprzedawać pomysły i nakłaniać ludzi do współpracy”. Wewnętrzna reakcja sprzedawców, którzy przez ostatnie dziesięć lat zajmowali się profesjonalną sprzedażą była jednoznaczna. Jedyna rada jaką mogę się podzielić z Tobą: „bądź ze sobą i innymi szczerzy. Nie udawaj kogoś kim nie jesteś a zobaczysz, że lu-

## O AUTORZE



**Tomasz Mnich** – Przeprowadził zmianę organizacyjną IT w Lukas Banku. Zbudował Shared Service Centre Roche (Azja, Europa Zachodnia, CEE i USA). Reorganizował departamenty IT dla Getin International na rynku CEE. Zbudował IT w AIG CFG. Doradzał w BRE Banku, mBanku, TempoFinance, MultiBanku, KBC, Żagiel, Telekom, Ceneo, SanMarkos. Twórca metody The Why Method™ oraz coachingu grupowego OCGC™ i PCGC™.

Ukończył MBA, Executive Studies in Finance, Licencjat psychologii zarządzania oraz studia magisterskie z informatyki. Certyfikowany: PMP, Prince2, Advanced Master in PM, IPMA, ISO, CISA, CISM, ITIL, Group coach: ORSC, TCI, CDC. Executive coach: Co-Active, ICC, The Coaching Academy, Purposeful Coaching, Performance Coaching. Trener: ATS, NLP Coaching, Szkoły Tippinga, Dream University, Pathway Institute, NLP Polska, Mistrz Reiki oraz HUESA (18 poziom).

### Kontakt:

[mnich@thewhymethod.com](mailto:mnich@thewhymethod.com)  
[www.thewhymethod.com](http://www.thewhymethod.com)  
 tel. +48 502 254 193

dzie docenią w Tobie prawdziwą wartość”. Jeżeli chcesz sprawdzić, czy osoba która do Ciebie przychodzi jest w stanie pomóc Ci w osiągnięciu konkretnych efektów biznesowych zapytaj o kilka aspektów:

- Jakiego były jej największe osiągnięcia w biznesie?
- Z jakich porażek w firmie wyciągnęła największe wnioski?
- W jaki sposób jej praca w biznesie wpływała na cele całej firmy?
- Z jakich obszarów i procesów biznesowych składała się organizacja w której pracowała?

- Z jakimi sytuacjami musiała sobie radzić zarządzając zespołem?
- Jak dużym zespołem zarządzała?
- Czym jest optymalizacja procesów?

Jeżeli odpowiedzi, które uzyskasz będą spójne z tym czego ty potrzebujesz to oznacza, że najprawdopodobniej dobrze trafiłeś. Jeżeli masz natomiast wrażenie, że są to czysto teoretyczne odpowiedzi poszukaj kogoś innego. Powinieneś podejść do procesu wyboru tak samo jak do procesu rekrutacji. Im większe dopasowanie do swoich potrzeb znajdziesz tym lepsze potencjalne Twoje efekty.

## PLAN DZIAŁANIA

1. Będąc coachem w biznesie zastanów się w jakim stopniu Twoje doświadczenia zawodowe pokrywają się z definicją Twoich usług.
2. Dopasuj swoją ofertę do tego co rzeczywiście jesteś w stanie robić. Nie popełniaj tego samego błędu co wszyscy : „jestem coachem od wszystkiego”.
3. Jeżeli pracowałeś jako menedżer to bazując na swoim doświadczeniu jesteś w stanie określić jakie unikalne podejście stosowałeś w firmie. Na bazie tego możesz zdefiniować szczegóły procesu.
4. Jeżeli nie pracowałeś w biznesie na stanowisku menedżerskim to warto, żebyś zastanowił się nad tym w czym jesteś dobry, jakie są Twoje doświadczenia. Zajmij się innego typu coachingiem.
5. Chcąc pracować z biznesem, sprawdź czy Twoja postawa osobista jest rzeczywiście nastawiona na generowanie efektów biznesowych.
6. Wybierz najlepszą dla siebie formę coachingu pamiętając o tym, że coaching to odpowiedzialna sprawa.
7. Dobór coacha jest niczym innym jak procesem rekrutacji nowego pracownika. Różnica polega na tym, że coach powinien wykazać się w aspektach, których poszukujesz większą dojrzałością od Ciebie.

# COACHING – MAŁE SŁOWO, WIELKA SIŁA

Witold Salski



**Co dał mi coaching? Co dało mi poznanie technik pracy z sobą i z klientem? Kiedy zostało mi zadane to pytanie i prośba bym na ten temat napisał, odpowiedź pojawiła mi się natychmiast: wszystko!**

**B**yłem w miejscu mojego życia, gdzie z łatwością znajdowałem elementy, które mi się nie podobały: ludzie, praca, rutyna, brak wpływu, niechęć do tego co robię i kim się stałem – ot szara codzienność. Wiedziałem co chcę robić, ale kręciłem się w kółko. Zarówno pod względem zawodowym jak i prywatnym. Siadło kompletnie wszystko. Gdyby wtedy padło pytanie: Witek, co Ci się podoba? Z czego jesteś zadowolony? Odpowiedziałbym: wiesz co, muszę się naprawdę długo zastanowić...

W natłoku zadań związanych z poprzednią pracą, ze wcześniejszymi doświadczeniami, odsunęliśmy się od siebie z moją partnerką życiową, wypielegnowaliśmy pieczołowicie wielki mur między nami albo gigantyczną przepaść (wybierz co Ci bardziej pasuje). Ale realizowałem się zawodowo i nawet nie zdążyłem zauważyć tego co się dzieje.

Nigdy nie lekceważył mocy zaprzeczenia – chciałoby się zacytować za bohaterem filmu American Beauty. I pojawiła się sytuacja, która zapoczątkowała moje swoiste przebudzenie – zamknęli firmę, której wtedy poświęcałem tak wiele z siebie: czasu, wysiłku, zaangażowania. Coś co zapełniało moje myśli 24/7 pękło jak bańka mydlana ukazując mi rzeczywistość w bardzo jaskrawych kolorach, które mi się kompletnie nie spodobały. Mimo, że szybko znalazłem inne zatrudnienie, pracę w której wymagano ode mnie zdecydowanie mniej, nie potrafiłem się zaangażować. Nie umiałem zapełnić tej pustki, wskrzesić tej bańki – mimo wszelkich wysiłków. Coraz bardziej widoczna była dla mnie moja frustracja w moim związku, gdyż miałem teraz zdecydowanie więcej czasu by się wszystkiemu dokładnie przyjrzeć. By doświadczyć tego muru, tej przepaści, któ-

rej wcześniej wybrałem nie widzieć. Coraz częściej czułem się źle w swojej roli zawodowej, w której odarty byłem z dużej odpowiedzialności odnośnie obowiązków, do których byłem przywykły. Nagle, praca zaczęła mi wypełniać jedynie 8 godzin, a nie 12 jak dotychczas. Nie wiedziałem co mam zrobić z wolnym czasem, bo nigdy go nie miałem w nadmiarze.

Zacząłem poszukiwać wiedzy, pomocy, chciałem doświadczyć swoistej katarsis. Wrócić do momentu w moim życiu, w którym możliwe było uśmiechanie się bez zbędnego powodu, cieszenie się z życia, odnalezienia swojej drogi zawodowej, która da mi satysfakcję bez konieczności poświęcania jej całego mojego życia. Uporządkowania swojego życia prywatnego – konkretnej zmiany. Podejmowałem wysiłki by samem się zmienić, wpłynąć na siebie,

na swoje wybory. W głowie pojawiały mi się myśli odnośnie końca wszystkiego w czym tkwiłem – praca, związek, miejsce zamieszkania – wszystko. Ale zapalała mi się wtedy lampka ostrzegawcza, że to nie to, czego potrzebuję. Potrzebowałem zrozumieć, zapanować, odzyskać również wiarę w siebie, w swoje poszukiwanie szczęścia i w to, że na nie zasługuję. Stałem się cieniem człowieka, którym kiedyś byłem. Nic się nie zmieniało, robiłem plany, określałem cele, ale coś powstrzymywało mnie przed ich realizacją...

Cały czas stałem w miejscu, nie widziałem żadnych efektów i sensu dalszej egzystencji na takich warunkach jakie mnie zastały. Pracowałem przy biurku wielkiej korporacji, mając poczucie bycia trybikiem tak łatwo zastępowalnym, tak mocno osadzonym w wszechobecnych odczłowieczonych procedurach. Na amerykańskiej zasadzie: *clock in – clock out*. Bez myślenia, kreatywności, kontaktów interpersonalnych, stawania na głowie by coś załatwić, bez negocjacji wymagających ode mnie dużego zaangażowania. Moim najlepszym przyjacielem był komputer, monitor, klawiatura, Office i rzadkie rozmowy z pracownikami w pokoju, bo rozpraszały i nie pozwala-

ły się skupić na zadaniach. Miałem oficjalnie dość. Brakowało mi kompletnie czegoś nowego, świeżego, miejsca gdzie będę mógł się rozwijać i uczyć. Gdzie będę coś tworzył, miał wpływ, miał poczucie sensu. I co mnie będzie zdecydowanie bardziej stymulowało do działania. Nie wiedziałem jednak czego chcę. Może sprzedaż? Może nie... Może biznes? Może nie... Może wróć do zawodu? Po takiej przerwie, chyba nie... A może? I tak w kółko. Szukałem pracy, ale wiem teraz, że bez przekonania, bez wiary. Jak się do myślasz efekty były żadne.

Wtedy podjąłem decyzję, że sam sobie nie poradzę. Że potrzebuję wsparcia. Jestem człowiekiem aktywnym, szybkim, lubiącym osiągać cele, widzieć i czuć postęp i mieć wpływ. Dlatego szybko wykluczyłem terapię. Co mi zostało... Wtedy znajoma wymieniła w luźnej rozmowie słowo „coaching”. I zacząłem szukać. I zaczęła się przygoda!

Obecnie spełniam się zawodowo. Realizuję swoje cele, swoją misję i swoje wartości. I jestem w tym bardzo efektywny. Nie ma dla mnie rzeczy niemożliwych – są jedynie takie, na które potrzeba więcej czasu, więcej przygotowań. Wróciłem do mojego zawodu, do tego co mnie naprawdę interesuje. Je-

stem trenerem, psychologiem i Master Coachem pracującym z ludźmi zagrożonymi wykluczeniem społecznym – są to ludzie długotrwale bezrobotni i nieaktywne zawodowo osoby niepełnosprawne ruchowo. Praca u podstaw, pełna wyzwań, wymagająca ale dająca wiele satysfakcji – tego czego tak długo poszukiwałem. Oprócz tego prowadzę coachingi i szkolenia dla klientów biznesowych – łączę to, co kiedyś było dla mnie niemożliwe do pogodzenia. A jednak!

Codziennie pracuję z ograniczeniami, zwątpieniem, brakiem wiary we własne możliwości, brakiem jasno sprecyzowanych celów. I razem z klientem pracuję nad tym by to zmienić. Zarówno w trakcie szkoleń jak i w trakcie coachingów. Stosuję metody, które podziałały na mnie i obserwuję, że jeśli tylko jest wola z drugiej strony, działają na każdego. I to z dnia na dzień coraz bardziej aktywizuje mnie i mobilizuje do dalszych wysiłków i sprawia, że wierzę w te narzędzia, w to podejście coraz bardziej i mocniej.

Moje życie osobiste również przeszło kompletną przemianę. Mur runął, przepaść przestała istnieć. Zbudowaliśmy z żoną efektywną komunikację, zaczęliśmy rozmawiać z zainteresowaniem, by poznać intencję a nie skupiać się na in-

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Zastanów się nad tym, co masz w sytuacji obecnej, jaka ona naprawdę jest. Spójrz ze swojej perspektywy i zapytaj najbliższych.
2. Zastanów się nad tym, co chcesz i czy to jest spójne z Tobą. Czy czujesz ekscytację, gdy sobie to wyobrażasz?
3. Zastanów się, jak możesz to zdobyć, co musiałoby się zmienić i stać, aby to było możliwe.
4. Przeanalizuj swoje wewnętrzne zasoby i ograniczenia, co Cię wspomogę, a co będzie utrudniać.
5. Przeanalizuj możliwości i bariery zewnętrzne, co w środowisku może Ci pomagać, a co w otoczeniu może Cię blokować i jaki masz na to wpływ.

## ► CO COACHING U MNIE ZMIENIŁ?

terpretacjach. Niby oczywiste – nie zawsze. Zbliżyliśmy się do siebie emocjonalnie, intelektualnie. Znaleźliśmy wspólne zainteresowania, wspólne pasje. Nauczyliśmy się z sobą żyć na nowo. Obecnie spodziewamy się dziecka.

Jeżeli jest osoba tu i teraz równie spełniona i szczęśliwa jak ja, to z całego serca jej gratuluję, bo wiem jakie to jest przyjemne i pełne uczucie. Jakie towarzyszą temu myśli, obrazy, emocje. Teraz jestem szczęśliwy, a to wszystko dzięki pracy narzędziami z Instytutu NLPcoachingu.

Tak wygląda moja historia w rysie moich uczuć, mojego doświadczenia, mojej przemiany. Teraz, żeby było to bardziej namacalne dla Ciebie, napiszę konkretnie w jaki sposób do tego doszedłem, jakich narzędzi używałem, co na mnie podziałało i w jaki sposób. Jeśli Ty również odkryjesz w sobie choć cień moich problemów sprzed coachingu, zaaplikuj te punkty w swoim życiu i sprawdź, czy coś ulegnie

zmianie. Z uwagi na to, że tematyką tego czasopisma jest business coaching, skupię się na zagadnieniach związanych ze zmianami w mojej karierze, wspominając jedynie o aspektach z life-coachingu.

To co zamieszczę poniżej jest pewnym uproszczeniem. Jest tym, co podziało subiektywnie na mnie, na moją subiektywną percepcję rzeczywistości. Mapa, jaką masz w głowie, Twoje postrzeganie rzeczywistości, otoczenia, ludzi, relacji, Twoje wartości i przekonania mogą się różnić od moich. Mapa nie jest jednoznaczna z terytorium, jest tylko jego odwzorowaniem. Część technik może mieć na Ciebie pozytywny wpływ i będzie Ci je bardzo łatwo zastosować, zaaplikować i zinternalizować. Część z nich może na Ciebie nie podziałać, może być niezgodna z Twoimi celami, wartościami, postrzeganiem. Pełny postęp może dać Ci jedynie indywidualny coaching, oparty na Twoim doświadczeniu, Twoich

celach i Twojej mapie. Ale to jest z pewnością dobry początek!

- Określ swój stan obecny. Stan obecny to sytuacja, w której jesteś, to tak zwane tu i teraz. Gdzie jesteś? Co robisz? Jakich ludzi masz wokół? Jakie przyświecają Ci wartości? Jakie umiejętności posiadasz?
- Określ swój stan pożądany. Stan pożądany to miejsce w przyszłości, do którego dążysz. To jest Twój cel. Pierwszy na liście, od którego zależą następne, większe cele. Jest fundamentem dalszej drogi, powinien być metaforycznym pierwszym stopniem na Twojej drodze w górę schodów. Pomaga jeżeli Twój stan pożądany, Twój cel będzie oparty o zasadę SMART – czyli, że cel powinien być przede wszystkim SMART, poza tym (od pierwszych liter nazwy): Simple, Measureable, Achievable, Realistic, Time-oriented a dodatkowo ma być ekscytujący! Powinieneś czuć drive kiedy myślisz o tym, że go osiągasz i go osiągniesz.

Wyobraź sobie siebie w przyszłości, gdy zrealizujesz ten cel. Wyobraź sobie to co czujesz, co i jak mówisz, gdzie jesteś, co się zmieniło? Czy jest to właśnie to czego potrzebujesz? Jeśli tak, zacznij działać, będziesz miał dodatkową motywację by to osiągnąć.

- Kiedy już masz ustalony swój cel, określ swoje mocne strony i Twoje wewnętrzne ograniczenia. To znaczy, co już masz a czego jeszcze potrzebujesz by osiągnąć to na czym Ci zależy, by Twój stan pożądany stał się z czasem Twoim tu i teraz.
- Określ również swoje otoczenie – to jest coś ma istotny wpływ na Twoje działanie, ale bywa, że zapominamy tego wziąć pod uwagę. Pamiętaj, że każda Twoja zmiana ma wpływ pośredni lub bezpośredni na Twoje otocze-

Tabela 1.

PRZYKŁAD	PYTANIA
<b>USUNIĘCIA</b>	
Jestem zadowolony	Dzięki czemu? Co sprawia, że jesteś zadowolony? Co dokładnie robisz i myślisz?
On jest lepszy	Lepszy od kogo? Lepszy w czym konkretnie?
Mówią, że to niemożliwe	Kto tak mówi?
Oni są obrzydliwi!	Kto konkretnie jest obrzydliwy?
Odrzucił mnie	Jak dokładnie się zachował?
<b>ZNIEKSZTAŁCENIA</b>	
Nie ma w tej firmie komunikacji!	Kto się z kim nie komunikuje? - zamień rzeczownik w proces
Przez jego gadanie boli mnie głowa	Jaki związek ma ból głowy z gadaniem?
Nie lubisz mnie	Skąd wiesz co myślę? Znajdź źródło informacji
On nie umie, bo patrzy mgliście	Czy nie spotkałeś nigdy kogoś, kto zna się na rzeczy i patrzy w taki sposób?
Nie wolno Ci wybierać takiej pracy	Według kogo? Kto tak twierdzi? - odnajdź dowód i strategię danego przekonania
Jeśli mój mąż wiedziałby jak cierpię, nie zrobiłby tego. P1: Ja cierpię; P2: mąż jakoś się zachował; P3: mąż nie wie, że cierpię	1. Kiedy i jak zdecydowałeś/aś że cierpisz? Skąd wiesz? 2. Jak konkretnie się zachował? 3. Skąd wiesz, że nie wiesz?
<b>GENERALIZACJE</b>	
Wszyscy mnie krytykują!	Wszyscy? Kto dokładnie.
muszę to zmienić, powinnam zmienić samochód	kto Cię zmusza? Co się stanie jeżeli nie sprzedasz?

Źródło: Skrypt ze szkolenia Praktyk NLP z Instytutu NLP Coaching

nie. Dlatego warto zadać sobie pytanie: co w moim środowisku bliższym i dalszym będzie wspierać mnie w moim działaniach i dlaczego? Kto i co może ograniczać mnie w moich dążeniach i po co? Co mogę zrobić w takiej sytuacji? Jakie powinienem/powinnam zaplanować działanie i kroki by udało mi się dojść do mojego celu?

- Spisz wszystko, by ułożyć wizję i pamiętać o każdej swojej mocnej stronie, o każdej metodzie na zwalczanie trudności, zaplanuj swoje działania, określ niezbędny Ci czas.
- Zaczynaj realizować ten plan. To jest jeden z najważniejszych punktów tej kombinacji! Na pewno tak jak ja, znasz ludzi, którzy mają wielkie plany. Plany, które można realizować, można osiągnąć sukces. Można. Jedyną różnicą, która występuje między ludźmi sukcesu (różnie pojmowanego: zawodowy, prywatny, sportowy, rodzicielski), a tymi którzy go nie osiągnęli jest bardzo prosta: jedni i drudzy chcą, ale Ci pierwsi robią to co zaplanowali!
- Weź pod uwagę swoje przekonania i zastanów się, czy sam siebie będziesz wspierał czy sobie przeszkadzał w drodze do celu.

## CZYM SĄ PRZEKONANIA?

Przekonania wynikają z wartości. Są nasze, lub nie czujemy związku z nimi, są zapożyczone. Są to wszelkie sądy na nasz temat i na temat otaczającego świata. „Żeby być bogatym, trzeba być nieuczciwym”, „jeśli mi pomaga, musi czegoś chcieć w zamian”, „tylko piękni ludzie mają szansę zaistnieć w biznesie”, „ludzie ćwiczący na siłowni, są głupkami” – to tylko część negatywnych przekonań, które mogą Cię blokować. Złe przekonania będą Cię zatrzymywać, nie pozwolą rozwinąć potrzebnych Ci umiejętności, wyrobić pożądanych zachowań i nie pozwolą Ci wpłynąć na Twoje środowisko. Zablokują możliwość życia zgodnie z Twoimi wartościami. Jeśli Twoją

wartością jest zdrowie, a posiadasz przekonanie, że siłownia jest dla następców, to jest małe prawdopodobieństwo, że właśnie tam pójdziesz, prawda? Zdecydowanie lepiej jest mieć dobre przekonania, te które wzmacniają. Idę na siłownię, by osiągnąć swój cel, pomoc trenera będzie bezcenna, lub: sprawdzę sam i ocenię poprzez moją perspektywę.

Jeśli masz jakieś negatywne, ograniczające przekonanie – możesz je bez problemu i bardzo prosty sposób zmienić. Bardzo przydatnym narzędziem występującym w NLP jest tzw. Metamodel.

## METAMODEL!

To umowna, schematyczna wizja, w jaki sposób ludzie tworzą sobie reprezentacje dla własnych przekonań, wierzeń, prawdziwości. Człowiek funkcjonuje w świecie, w którym dociera do niego mnóstwo informacji. Niemożliwym byłoby przyswojenie go świadomie, takim jakim jest. Dlatego Twoja świadomość, tworzy sobie uproszczenia, generalizacje, stereotypy. W sposobie komunikowania się z kimś, i z samym sobą stosujesz również uproszczenia, a są nimi:

- Usunięcia – ma miejsce wówczas, kiedy zwracasz uwagę tylko na pewien wycinek informacji, całkowicie ignorując pozostałe jej części
- Zniekształcenie – dotyczy głównie błędnego interpretowania i przypisywania faktom mylnego znaczenia

- Generalizacja – zachodzi, kiedy na podstawie pojedynczych doświadczeń budujesz ogólne przekonania na temat całej kategorii, której te doświadczenia dotyczyły.

Zadając sobie te pytania, możesz dojść do źródeł Twoich przekonań i dopasować je do Twoich potrzeb i rzeczywistych przemyśleń. To początek Twojej drogi do samoświadomości, do zdania sobie sprawy z tego, że to my sami sobie tworzymy ograniczenia. Że to Twoje myślenie, emocje i działania wspierają Cię w Twojej efektywności lub mogą przeszkadzać Ci skutecznie działać.

To nie okoliczności tworzą człowieka, to człowiek tworzy okoliczności!

Moją przemianę wspomogły również działania metodami Time Line Therapy™, czyli praca na linii czasu, uwalnianie negatywnych emocji, praca na intuicji i nieświadomym umyśle. Bardzo dużą rolę odegrało również wydobywanie moich wartości życiowych, a co za tym idzie potrzeb. Sporą rolę odegrała również praca z nieświadomością za pomocą niedyrektywnej hipnozy i autohipnozy. Tych narzędzi jest bardzo dużo i wszystkie są skuteczne, a w moim przypadku połączyły ze sobą swoje działania. Z chęcią przybliżę jeszcze inne techniki, o wielkiej mocy sprawczej. Na chwilę obecną jednak postanowiłem podzielić się z Tobą podstawowymi narzędziami, które odniosły na mnie największy skutek. Tak na początek.

## O AUTORZE



**Witold Salski** – Trener, Master Coach, psycholog. Na co dzień pracuje jako trener i coach w Stowarzyszeniu na Rzecz Rozwoju Kapitału Społecznego. Pomaga osobom długotrwale bezrobotnym i niepełnosprawnym ruchowo w poznaniu siebie, odbudowaniu poczucia własnej wartości, zbudowaniu automotywacji i ułatwieniu powrotu na rynek pracy. Dodatkowo indywidualnie prowadzi lifecoachingi i biznescoachingi jak również współpracuje z firmami jako trener zewnętrzny.

# JAK ZOSTAŁEM COACHEM

Z TOMSZEM MNICHEM  
ROZMAWIA MARCIN WANIEK

***Panie Tomaszu Pana biogram jest bardzo bogaty, od czego zaczynał Pan swoją karierę zawodową?***

Swoją pracę zaczynałem ponad dziesięć lat temu w AIG. Pracowałem jako programista, analityk systemów informatycznych. Już po kilku miesiącach okazało się, że pasjonuje mnie praca z ludźmi. Bardzo szybko zostałem liderem zespołu, później kierownikiem. Ponieważ byłem bardzo młody w firmie a Członkowie mojego zespołu byli dużo starsi musiałem nadrobić braki. Zacząłem się interesować psychologią, zarządzaniem. Właśnie 10 lat temu po raz pierwszy przeczytałem książkę „Jedno minutowy menedżer” Kena Blancharda w wersji angielskiej. Zrobiła na mnie ogromne wrażenie. Pamiętam jak wtedy postanowiłem, że chcę pracować jako taki właśnie jedno minutowy menedżer. Menedżer, który zadaje pytania. Lider, który stawia na rozwój swoich ludzi no i tak już się dalej to potoczyło.

***Co Pana skłoniło do zostania coachem?***

8 lat temu poznałem na studiach z psychologii po raz pierwszy koncepcje mentoringu i coachingu. Był to okres, w którym ciągle poszukiwałem metod skutecznego oddziaływania na zespół. Zależało mi na tym aby moi pracownicy nie tylko generowali rezultaty ale, żeby byli zadowoleni ze swoich osiągnięć oraz własnego rozwoju. Wtedy postanowiłem zgłębić bardziej psychologię i różne metody rozwojowe. Mocnym akcentem w moim życiu, który ostatecznie przypieczętował ścieżkę coacha była praca w Roche. Spędziłem dwa lata nad doświadczaniem zupełnie innego modelu zarządzania oraz rozwoju pracując dla centrali Roche w Szwajcarii. Roche pokazał mi czym jest naprawdę coaching. Poznałem skuteczne modele zarządzania zmianą. Spotkałem się z menedżerami z różnych krańców świata. To było bardzo inspirujące. W trakcie zarządzania zmianą organizacyjną dla Roche po raz pierwszy miałem swojego osobistego coacha z Francji: Henryka Szmidt

oraz Artura Johnesa z Anglii. Obaj Panowie pomogli mi bardziej zrozumieć siebie. Praca z zespołem Roche pozwoliła mi na doświadczanie procesu coachingu na sobie. Henryk jest jednym z najbardziej doświadczonych coachy na rynku polskim a Artur to był 70 letni menedżer, który pracował w P&G w Anglii, jako dyrektor dywizji, później szef HR. Zrewolucjonizował tam zarządzanie ludźmi. Pamiętam jak powiedział: „Twój zespół powinien płynąć do pracy. Powinieneś tak ułożyć strukturę aby oni pracowali bez ciebie.” Od tego momentu zacząłem doskonalić metody zarządzania, które sprawiają, że jako menedżer nie musisz robić nic a Twój zespół działa wspólnie i skutecznie. Coaching grupowy i indywidualny był jednym z narzędzi.

***Czy Coaching ma wpływ na strefę życia prywatnego?***

Każde szkolenie coachingowe ma dwa wymiary. Jeden to rozwój umiejętności coachingowych. Drugi to praca nad sobą. Można powiedzieć, że każdy kurs coachingu jest zarazem coachingiem dla uczestnika. Przez ostatnie pięć lat dużo zmieniło się w moim życiu. Nie były to najłatwiejsze okresy. Z jednej strony zarobiłem sporo pieniędzy, które pozwoliły mi zainwestować w rozwój. Natomiast dwa lata temu całkowicie zbankrutowałem. Straciłem prawie wszystko tonąc w potwornych długach. To doświadczenie nauczyło mnie trochę więcej pokory. Zmieniłem swoje nastawienie. W coachingu najważniejsze jest to żeby kierować się dobrem klienta, dobrem osoby, którą wspieram a nie pieniędzmi. Każdy początkujący coach myśli o zarobkach. To jest naturalne. Pieniądże nie dają satysfakcji. W życiu rodzinnym również przeszedłem wiele wzniesień i upadków. Mam synka, z którym na razie nie mogę utrzymywać relacji. Wierzę, że to się zmieni.

Coaching sprawia, że człowiek zaczyna bardziej intensywnie się rozwijać. Rozwijając się doświadcza wielu rze-

czy. Mówi się o tym, że psychoterapeuci, nie potrafią pomóc sobie samym i szewc bez butów chodzi. Kiedyś też tak myślałem. Teraz podchodzę do spraw zupełnie inaczej. Nie wyobrażam sobie w jaki sposób można pomóc coachingowo drugiej osobie nie mając głębokich wewnętrznych doświadczeń.

### **Co zmienił coaching w Pana życiu?**

Przed wszystkim coaching sprawił, że bardziej słucham ludzi. Kiedyś byłem przekonany, że wiem wszystko. Byłem ekspertem. Skończyłem masę szkół wyższych. Większość pomysłów innych osób torpedowałem, a przynajmniej podważałem. Coaching dał mi inną perspektywę patrzenia na ludzi. Doświadczenia ostatnich czterech lat pokazały mi, że w każdym człowieku tkwi potencjał. Problem polega na tym, że człowiek sam nie potrafi go dostrzec. Rolą coacha jest właśnie wsparcie drugiej osoby w odkrywaniu siebie, swoich silnych stron, budowania własnej wartości. Coaching pomógł mi zrozumieć, że jestem bardzo chaotyczny. To odkrycie sprawiło, że z większym spokojem realizuję rewolucje i zmiany organizacyjne. Mogłem wreszcie to zaakceptować a wręcz wykorzystać jako zasób. Prowadząc warsztaty piszę w sposób tak niewyraźny, że sam nie potrafię odczytać. Okazuje się, że te bazgroły zapadają w pamięci bo zaczynam to robić naturalnie.

### **Czy coachem może zostać osoba bez znaczącego doświadczenia zawodowego?**

Nie chciałbym oceniać jednoznacznie. To może sprawić, że ktoś się zniechęci a tego bym sobie nie życzył. Coaching jest wartościowym narzędziem, procesem. Powiem tak: warto się go nauczyć. Dzięki umiejętnościom zgłębionym w trakcie kursu coachingu można lepiej ułożyć sobie relacje z ludźmi, efektywniej zarządzać zespołem. Wpływa to na życie rodzinne. To czy zostanie się coachem po skończeniu kursu zależy już od innych aspektów. Każdy kto czuje że chce zostać coachem powinien pójść w tym kierunku. Rynek i życie pokazuje czy się nim stanie.

Jeżeli ktoś myśli o tym żeby zostać coachem w biznesie warto aby wcześniej doświadczył pracy w korporacji. Twierdę z pełnym przekonaniem, że doświadczenie pracy w firmie bardzo wspomaga proces coachingu. Nie ma wtedy mowy o samym procesie zadawania pytań ale o efektywnym biznesowym podejściu do wydobywania z osoby potencjału i rozwiązywania problemów. Bo o to chodzi w biznesowym coachingu. W korporacjach nie ma czasu na chodzenie dookoła po omacku. Liczy się szybki efekt. Do tego potrzebne jest zrozumienie biznesu.

### **I czy taka osoba ma szansę na pozyskanie klientów biznesowych?**

Rozumię, że chodzi o osobę, która nie ma doświadczenia biznesowego. Szansa jest zawsze. Sprzedaż coachingu realizowana jest często przez coacha. Na pewno coach weryfikowany jest przez klienta przed podjęciem ostatecznej decyzji. Nie rozumiejąc biznesu trudno jest pokazać swoją wartość. Nie chciałbym generalizować. Jest całkiem sporo coachy, którzy są dobrzy a nigdy nie pracowali w biznesie. Wszystko zależy od tego jaki cel ma coaching. Jeżeli tylko rozwój to wtedy doświadczenie może nie być najważniejsze. Jeżeli chodzi o rozwój i konkretny efekt biznesowy to odpowiedź nasuwa się sama.

### **W Pana biogramie można zauważyć że ma Pan bardzo dużo certyfikatów szkół coachingowych ze Stanów Zjednoczonych, Europy Zachodniej i Polski. Czy to oznacza że aby zostać dobrym coachem nie wystarczy uzyskać dyplom jednej szkoły coachingu?**

Nie, nie trzeba. Jeżeli ktoś skończy jedną szkołę to o niczym nie świadczy. Może być dobrym coachem. Osobiście uważam, że chcąc inspirować ludzi do rozwoju, wpływać na ich zmianę sami jako coachowie powinniśmy się rozwijać. Inaczej będzie to niespójne. Znam osoby, które twierdzą, że ważniejsze jest doświadczenie. Zgadza się z tym w pełni. Natomiast jeszcze lepszą opcją jest spore doświadczenie i ciągły rozwój coacha. Rekomenduje przynajmniej trzy szkoły z różnych nurtów. Wtedy przestajemy ślepo wierzyć w genialny proces coachingu a zaczynamy wierzyć w klienta.

Dlaczego u mnie tak dużo? Zależy mi na tym aby mieć w swoim portfelu narzędzi możliwie najszerszą paletę metod, technik. Zauważyłem przez ostatnie pół roku prowadząc coaching z 35 osobami, że każda sesja jest inna. Każdy człowiek potrzebuje innego podejścia. Nawet ta sama osoba wymaga innego narzędzia i podejścia w trakcie różnych sesji. Z jedną osobą realizowaliśmy standardowy proces coachingu ICC. Inna wymagała bardziej intuicyjnego podejścia Co-Active Coaching. Były osoby, z którymi realizowaliśmy proces rozmowy z częściami. NLP czasami pomaga. Kilku uczestników wymagało doświadczenia medytacji oraz wizualizacji zamiast coachingu. Dla mnie nie ma znaczenia to czego używam. Ważne jest to aby osoba z którą pracuje osiągnęła efekt. Stąd tak wiele szkół. Czym się kierowałem przy wyborze? Intuicją. Kończąc jedną szkołę lub będąc w trakcie intuicyjnie odnajdywałem kolejną.

### **Jak dużo czasu zajęła Panu edukacja w tych szkołach?**

Łącznie będzie to ponad 170 dni szkoleniowych w różnych miejscach i kulturach. To było kilka lat długich wy-

jazdów, spotkań z setkami coachy. Czasami początkujących a często doświadczonych. Najważniejsze nie są same szkoły a bardziej właśnie wymiana doświadczeń, poglądów. W Stanach Zjednoczonych coaching funkcjonuje kilku krotnie dłużej niż w Europie. Doświadczenia tamtejszych trenerów i coachy są dużo większe. Warto jeżeli myśli się o profesjonalnym podejściu do coachingu zainwestować trochę w edukację za granicą. Zdaję sobie sprawę z tego, że jest to drogie i wszystko wymaga odpowiedniej kolejności. Wierzę w to, że jeżeli się o czymś marzy to prędzej czy później pojawiają się możliwości. Czasami niespodziewanie.

### ***Czym się Pan kierował przy wyborze szkoły coachingu?***

Jak już wspominałem wcześniej w moim przypadku działa intuicja. Po tym jak natrafię na jakąś szkołę weryfikuje trenerów. Kim są, jakie mają doświadczenie w biznesie i byciu coachem. Nie interesują mnie zupełnie szkoły, które nie potrafią wykazać się solidnym doświadczeniem. Często na rynku pojawiają się programy, które wywodzą się z lokalnych doświadczeń trenerskich. Każdy trener w dzisiejszych czasach namaszcza siebie samego jako coacha. Najgorszy są Ci którzy dopiero co zaczęli doświadczać coachingu a już go uczą.

### ***Zapewne była to duża inwestycja czy zatem się opłaciła?***

Mówi się o tym, że o rozlanym mleku nie powinno się myśleć w kategorii czy warto było. Oczywiście pół żartem pół serio po czasie trudno by mi było powiedzieć, że nie. Musiałbym się przyznać do błędu. Z obecnej perspektywy wiem, że było warto. Wiem również, że zawsze można więcej. Od dziesięciu lat moje wynagrodzenie podwajało się każdego roku. Każdego roku wydawałem sporą część swojej wypłaty na rozwój. Pierwotnie były to studia podyplomowe, później kursy specjalistyczne i certyfikaty menedżerskie. W dalszej kolejności szkoły coachingu, rozwoju duchowego i podróże. Dzięki tym inwestycjom mogę pracować bardziej efektywnie. Po czasie okazuje się, że jedyną rzeczą, której nam nikt nie zabierze jesteśmy my sami. Tyle ile włożysz w siebie tyle będziesz miał. Pieniądzy możesz mieć więcej lub mniej. Możesz je zyskać lub stracić. Ostatecznie pozostajesz z samym sobą.

### ***Czy taka różnorodność certyfikatów pomaga w wyróżnieniu się zśród konkurencji?***

Nie. Certyfikaty nie mają ostatecznie większego znaczenia. Na początku pomagają w budowaniu złudnego poczucia wartości oraz pewności siebie. Pomagają w odważniejszym

stwierdzeniu, że jestem coachem. Takim certyfikatem jest ICC. Jedyny certyfikat międzynarodowy, który dostaje się po ukończeniu 10 dni szkolenia, i zdaniu egzaminu. Pomaga on odważnie powiedzieć rynkowi: jestem coachem. Inne szkoły wymagają dużo więcej. W coachingu najważniejsze jest to aby wystartować i zacząć doświadczać. Stąd doceniam fakt ukończenia ICC.

Najbardziej w kontekście możliwości wyróżnienia liczą się umiejętności słuchania klienta oraz zrozumienia tego kim się jest. Widocznie ja potrzebowałem sporo czasu.

### ***Na co zwracają firmy przy wyborze coacha?***

Najważniejsze jest to aby spójnie pokazać kim się jest i czekać na swoją kolej. Coach dobierany jest w oparciu o problematykę z którą boryka się klient. Jeżeli wiesz w czym się specjalizujesz klient bardziej będzie potrafił Cię zapamiętać. Jak będzie miał potrzebę to się do Ciebie odezwie. Jeżeli jesteś od wszystkiego to konkurujesz z tysiącami.

Poza tym rynek stał się trudny. Sporo firm realizuje masowe coachingi. Wtedy jakość przestaje mieć znaczenie. Spotkałem się w korporacji z programem w którym firma oferowała coachy dla kilkuset menedżerów. Do programu dostarczano psychoterapeutów, trenerów, wszystkich, którzy potrafią pracować z ludźmi. Takie podejście powoduje, że coache specjalizujący się w konkretnej dziedzinie mają więcej do zrobienia. Wierzę, że rynek ureguluje się w przyszłości sam. Tak jak to się stało w Stanach. Dziesiątki tysięcy coachy, którzy konkurowali ze sobą. Ostatecznie na rynku pozostali Ci, którzy są cenieni w biznesie oraz Ci, którzy są do wszystkiego.

### ***Mówi się że każdy coach ma swojego coacha? Czy ma Pan swojego coacha?***

Przez kilka lat miałem swoich coachy: Henryka Szmida, Artura Johnesa. Ostatni Jack Van Dyck z Californii prowadził mnie przez pół roku. Od czasu do czasu korzystam ze wsparcia coachy bardziej interwencyjnie. Teraz koncentruje się na medytacji i rozwoju duchowym. Jestem w trakcie 22 stopniowego programu rozwoju szkoły HUESA Mistrza Dang z Australii.

### ***Czy polecił by Pan szczególnie jakąś szkołę coachingu?***

Każda, którą skończyłem miała swoje pozytywne i negatywne strony. Najbardziej spójnie mogę zarekomendować szkołę Co-Active Coaching prowadzoną przez Pawła Sobkowskiego. Obecnie ten program już nie funkcjonuje. Słyszałem o tym, że następca programu Coach Wise jest jeszcze bardziej efektywny. Jeżeli, jesteś zainteresowany coachingiem relacji to genialną szkołą jest Center for Right

Relationship, program Organizational Relationship System Coaching.

**Czy mógłby Pan dać krótkie wskazówki naszym czytelnikom którzy zastanawiają się nad tym jak zostać coachem? Od czego powinni zacząć? Taką wskazówkę ku drodze do sukcesu w tym zawodzie.**

Pisałem o tym w poprzednim numerze Business Coaching Magazine. Warto najpierw zastanowić się po co chcesz być coachem. Jeżeli ten etap zamkniesz to kolejnym jest zrealizowanie prostego, krótkiego kursu i rozpoczęcie stosowania metod coachingowych w pracy. Jak osiągniesz lepsze wyniki wtedy będzie Cię stać na dodatkowe szkolenia. Najlepszym miejscem na doświadczanie coachingu jest Twoje obecne miejsce pracy. Kiedyś jak jeszcze tego nie wiedziałem wydawało mi się, że aby doświadczać coachingu muszę nazwać się coachem i odejść z firmy. Teraz wiem, że to jest błędne myślenie. Nie musisz nazywać się coachem a możesz zacząć stosować narzędzia coachingowe w pracy. Jak zobaczysz, że to działa i jest dla Ciebie wtedy zaczniesz bardziej oficjalną drogę.

## Tomasz Mnich



Przeprowadził zmianę organizacyjną IT w Lukas Banku. Zbudował Shared Service Centre Roche (Azja, Europa Zachodnia, CEE i USA). Reorganizował departamenty IT dla Getin International na rynku CEE. Zbudował IT w AIG CFG. Doradzał w BRE Banku, mBanku, Tempofinanse, MultiBanku, KBC, Żagiel, Telekom, Ceneo, SanMarkos. Twórca metody The Why Method™ oraz coachingu grupowego OCGC™ i PCGC™. Ukończył MBA, Executive Studies in Finance, Licencjat psychologii zarządzania oraz studia magisterskie z informatyki.

Certyfikowany: PMP, Prince2, Advanced Master in PM, IPMA, ISO, CISA, CISM, ITIL. Group coach: ORSC, TCI, CDC. Executive coach: Co-Active, ICC, The Coaching Academy, Purposeful Coaching, Performance Coaching. Trener: ATS, NLP Coaching, Szkoły Tippinga, Dream University, Pathway Institute, NLP Polska, Mistrz Reiki oraz HUESA (18 poziom).

### Kontakt:

[mnich@thewhymethod.com](mailto:mnich@thewhymethod.com)

[www.thewhymethod.com](http://www.thewhymethod.com)

tel. +48 502 254 193

REKLAMA

**„Poczuj coachingowy styl życia”**  
**Zapraszamy cię do projektu:**  
**„Szkoła Coachingu dla menedżerów”**



[WWW.SZKOLACOACHINGU.EDU.PL](http://WWW.SZKOLACOACHINGU.EDU.PL)

[BIURO@FBSZKOLENIA.PL](mailto:BIURO@FBSZKOLENIA.PL)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY**



**PROJEKT WSPÓŁFINANSOWANY ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ  
W RAMACH PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI**



# JAK OSIĄGNAĆ PEŁNĄ MOTYWACJĘ DZIĘKI COACHINGOWI

Adam Dębowski



Temat motywacji w pracy zawsze jest na topie. Dlaczego? Ponieważ wiecznie poszukujemy odpowiedzi: Jak być zaangażowanym? Jak zrobić, aby się chciało? Jak sprawić, aby pracownicy byli zmotywowani? Uważamy, że często jest to kluczem do sukcesu. Mamy ogromną motywację do szukania sposobów i technik na motywację. To co jest kluczowe, to odnalezienie skąd motywacja się bierze i jak sprawić, aby nie musieć się

ciągle nakręcać, ale posiadać stały potencjał energii, który daje siłę i chęć do działania. O tym między innymi mówi model Coaching Value System™ oraz metoda Creating Your Future®

**C**ały artykuł jest oparty o pracę zarówno nad sobą, jak i z moimi klientami. Dlatego też potraktujmy ten tekst jako całościowy proces coachingowy. Jeśli szukasz motywacji i skutecznych metod do pracy nad sobą, znajdziesz tutaj to, co się naprawdę sprawdza. Jeśli jesteś coachem, warto wykorzystać te metody w pracy ze swoimi klientami. W przedstawieniu całej koncepcji mojego modelu Coaching Value System™ skorzystam z coachingu z Bartkiem (imię zmienione).

Bartek jest menadżerem w jednej z firm IT. Osiągnął dobre stanowisko

i wyniki, ale się zatrzymał. Od ponad roku czuł niedobór energii do działania i brak zaangażowania. Jego efektywność i zadowolenie z pracy spadało. Nie wiedział, czy ma odejść, czy zostać, czy będzie tak trwał w marazmie. Stwierdził, że wybierze się na coaching, ponieważ czytał, że może to pomóc. Gdy skontaktowaliśmy się po raz pierwszy, ustaliliśmy początkowe cele. Bartek określił, że musi zdobyć motywację, musi się nakręcić, aby mieć siły do realizowania projektów. Jak to bywa w 95% przypadków, źródło rozwiązania nie jest tam, gdzie klientowi się wydaje. Dlatego coaching nabrał zu-

pełnie innego wymiaru. Znacznie głębszego i szerszego.

## ODKRYJ TO KIM JESTEŚ NAPRAWDĘ

W poprzednim wydaniu Business Coaching Magazine opisywałem koncepcję Coachingu Wartości, który opiera się na wydobywaniu prawdziwych wartości człowieka, które go definiują. Dzięki temu możemy zacząć odnajdywać jego potrzeby, a następnie cele i plany. Ideą Coaching Value System™ jest dojście do głębi. Do nieświadomych zasobów, które są w każdym, ale często są nieuświadomo-

mione. Gdy osoba zacznie uczyć się odkrywania w sobie tego co najistotniejsze i wreszcie złapie kontakt z „prawdziwym” sobą, wtedy rzeczy zaczynają się dziać. Nie jest to kwestia oczywiście jednego spotkania albo dnia. Potrzebujemy pracować na różnych poziomach, różnymi metodami, aby znaleźć do danej osoby, odpowiedni „kod dostępu”, dzięki któremu klient poczuje w pełni siebie i to, w którym kierunku chce iść.

Jak to robić? Zlokalizuj jakie role pełnisz w swoim życiu: np. mąż, pracownik, sportowiec itp. Do głównych „tożsamości” zacznij lokalizować swoje war-

Na ile chcesz nimi żyć? Czy czujesz spójność, gdy mówisz o tym co ważne?

To nie jest szybki proces. Wymaga on uwagi i dojrzałości.

Bartek potrzebował kilku spotkań, aby zacząć faktycznie odkrywać to, co w nim naprawdę siedzi. Zarazem istot-

tów albo szefów. I może czasami jest to prawda. Jednak ile można przenosić odpowiedzialność na innych? W Time Line Therapy® mówimy: często, aby osiągnąć swoje cele w przyszłości, należy uwolnić się od negatywnych emocji i ograniczających przekonań w przeszłości.

## „Życie to proces stawania się sobą, na miarę jaką sobie wyznaczasz”

*Adam Dębowski*

ne dla niego były rozmowy z bliskimi osobami, które były zadaniem coachingowym.

I taka też sytuacja pojawiła się u Bartka. Opowiadał, jak był wcześniej u dwóch psychologów, jak czytał książki o motywacji i nic. Podczas naszej pracy nie miał energii do robienia zadań coachingowych, które miał realizować w domu. I podczas tej sesji odkryliśmy o co chodzi. Zaczęliśmy pracę poprzez metody TLT®. Pojawił się fascynujący mechanizm: Nie mogę się zmieniać, nie mogę realizować swoich celów, ponieważ oznaczałoby to porzucenie wartości rodzinnych. Patrząc na to z boku, być może ciężko to zrozumieć. Co ma jedno do drugiego? Okazuje się, że ma. Otóż, zawsze gdy Bartek chciał się rozwijać i realizować wyzwania, pojawiała

### Coaching Value System™ (wybrane elementy)

1. Odkryj swoje wartości i potrzeby
2. Uwolnij się od blokad i ograniczających przekonań
3. Wyznacz prawdziwe cele spójne z Tobą i innymi obszarami swojego życia
4. Naucz się korzystać z Nieświadomego Umysłu

tości, poprzez pytanie – Co jest dla mnie ważne? Co jest dla mnie najważniejsze? Aby wydobyć te prawdziwe, potrzebujesz dać sobie czas na sprawdzanie tych wartości.

Na ile faktycznie je realizujesz w życiu? Na ile one dają Ci poczucie sensu?

### ODBLOKUJ SIĘ OD OGRANICZEŃ

Bardzo często okazuje się, że osoba nie jest w stanie realizować swoich planów, ponieważ coś ją wewnątrz ogranicza. Często przenosi odpowiedzialność na zły okres w życiu, na pracowników, klien-

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Odnajdź to co siedzi głęboko w Tobie poprzez Twoje prawdziwe potrzeby w życiu prywatnym i zawodowym (Coaching Value System™).
2. Zlokalizuj wartości i cele organizacji, a następnie poszukaj spójności między tymi dwoma światami.
3. Jeśli to konieczne uwolnij się od ograniczających przekonań i negatywnych emocji z przeszłości, które mogą w Tobie tkwić i blokować możliwość realizowania się w przyszłości (Metody Time Line Therapy®).
4. Pamiętaj, aby to co robisz miało SENS, dawało Ci PRZYJEMNOŚĆ, abyś robił to w czym JESTEŚ DOBRY (Model SPP według Tal Ben-Shahar).
5. Wbuduj swoje cele na poziomie nieświadomym, abyś w pełni czuł spójność z tym, co chcesz robić (Creating Your Future®).

się blokada na poziomie nieświadomym: nie rób tego, bo zniszczysz to, co ważne. Zniszczysz ideały rodzinne, bądź w cieniu, nasza rodzina tak robiła i dzięki temu nie miała żadnych problemów”. Bartek okazał się kolejnym klientem coachingowym, który dostrzegł co tak naprawdę nie pozwalało mu iść do przodu. Dzięki coachingowym metodom Time Line Therapy® potrafimy sobie z tym skutecznie poradzić.

Zadaj sobie pytania:

- Kiedy podjąłem decyzję o tym, aby mieć to ograniczające przekonanie?
- Jaką nową decyzję chcę podjąć?
- Czy jest to moje przekonanie, czy wzięłem je od kogoś innego?
- Czy warto mieć to przekonanie, czy warto się od niego uwolnić?
- A gdyby inne przekonanie było prawdziwe, to jak bym wtedy myślał i się czuł?

- Jak możesz połączyć to co ważne z przeszłości i to co ważne w przyszłości?

## ODNAJDŹ SPÓJNOŚĆ W INNYCH OBSZARACH

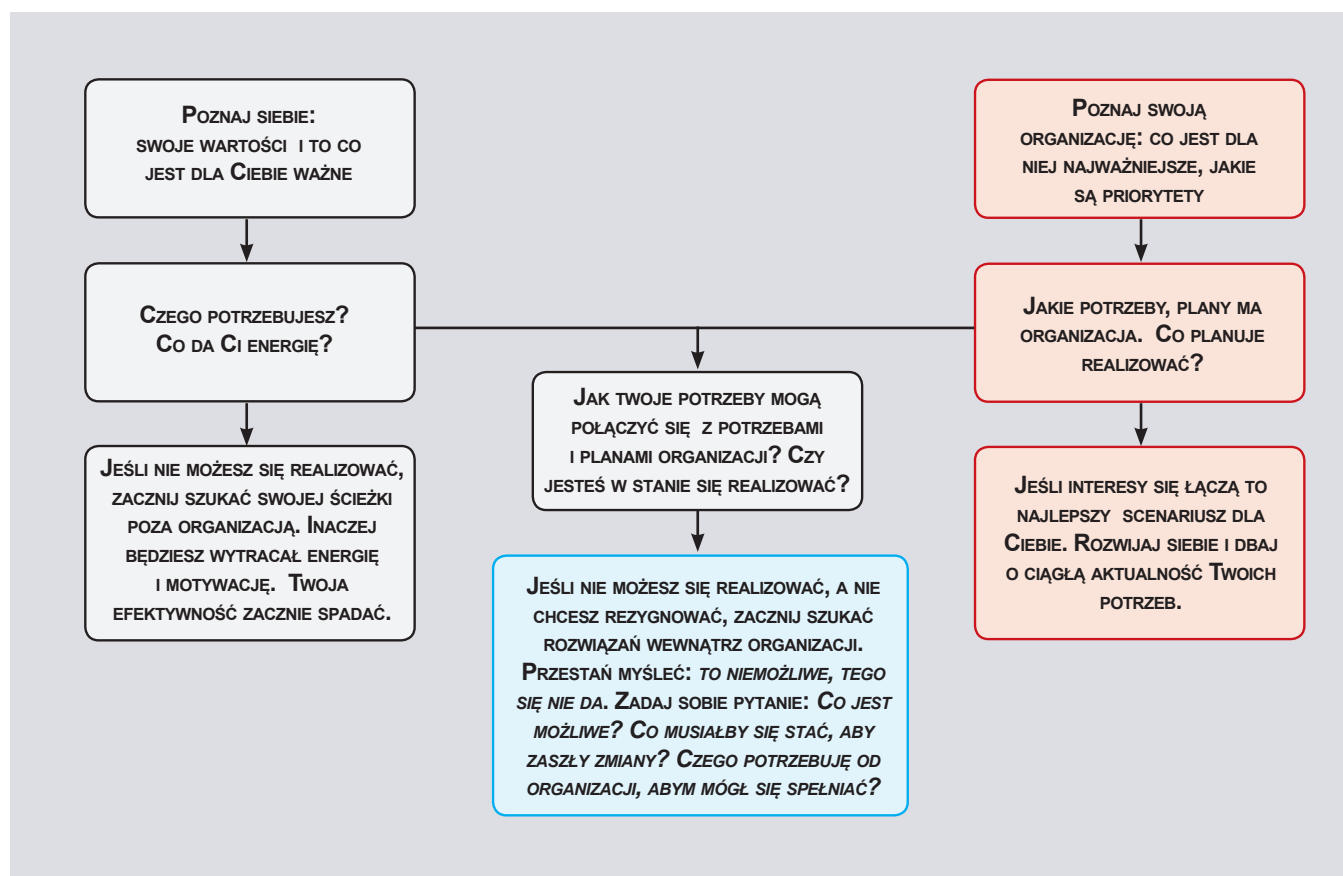
Gdy odkrywasz to, co jest dla Ciebie istotne i odblokowujesz się od barier, czas zastanowić się nad tym, jak Twoje indywidualne potrzeby łączą się z potrzebami i planami organizacji, w której pracujesz. Jeśli nie masz przestrzeni na realizowanie się, Twój nieświadomy umysł będzie mówił: Po co masz być zmotywowany, skoro i tak nie możesz osiągać swoich celów. Jeśli blokuje Cię góra, to nie będę wytwarzać energii, ponieważ będziesz czuć frustrację. I tutaj pojawia się moment na decyzje:

- Czy idę w innym kierunku i odchodzę z firmy ponieważ już dłużej nie wytrzymam? (dla niektórych jedyny scenariusz).

- Dostosowuję siebie do organizacji, zmieniam swoje wartości albo je tłumię. (niezdrowe ani dla Ciebie, ani w dłuższej perspektywie dla organizacji).
- Szukasz sposobu, jak można zmienić standardy w organizacji (jeśli to możliwe), aby móc się realizować. Wymaga to często zmiany świadomości innych osób, w szczególności zarządzających. To jest test dla organizacji, czy jest elastyczna, czy konserwatywna. Często bez coachingu indywidualnego albo grupowego zmiany nie są w stanie zajść.

Jak sprawdzić spójność swoich celów z celami organizacji? Zadaj sobie kilka pytań:

- Co jest najważniejsze dla firmy?
- Co jest najważniejsze dla działu, w którym pracuję?



Rysunek 1. Proces odnajdywania motywacji w pracy

- Czy cele są zapisane, czy wszystko krąży w powietrzu i jest nieformalne?
- Czy cele firmy są realizowane, czy tylko zadeklarowane? Jaka jest rzeczywistość i jakie są prawdziwe podejmowane działania?
- Czy „góra” liczy się z czynnikiem ludzkim i stosuje elementy coachingu? Czy oprócz realizowania założeń firmy tworzona jest przestrzeń dla rozwoju jednostek?
- Jak do tej pory mogłem realizować swoje założenia i potrzeby?
- Co musiałoby się stać, abym mógł lepiej realizować się w firmie?

Bartek zaczął szukać dróg, dzięki którym może realizować się w organizacji. Czuje możliwość zmiany, dlatego chce się w niej rozwijać. Dojrzuje także do myśli, że jeśli nie będą one zachodziły, będzie gotowy do zmiany firmy.

## PRACUJ NAD SOBĄ

Sam coaching pozwala odkryć siebie, odblokować i uporządkować wiele spraw. Jednocześnie, to jest dopiero początek. Działając w biznesie musimy posiadać

## O AUTORZE



**Adam Dębowski** Współzałożyciel Instytutu NLP Coaching. Prowadzi cykl szkoleń certyfikujących Master Coachów i Licencjonowanych Trenerów Life Coaching. Twórca metody Coaching Value System. Trener Coachów, Master Trener Time Line Therapy® i psycholog. Szkolił się m.in. w USA i Wielkiej Brytanii. Prowadził szkolenia dla specjalistów z takich firm jak PGNiG, Nokia, X-Trade Brokers, czy ING.

### Kontakt

Mail: [info@nlpcoaching.pl](mailto:info@nlpcoaching.pl)  
[www.nlpcoaching.pl](http://www.nlpcoaching.pl)

podobne standardy, jak sportowcy, czy muzycy – trening odbywa się niemalże codziennie, niezależnie czy jestem dobry, bardzo dobry, czy wybitny. Dlatego też niezwykle istotne jest, aby kontynuować poznawanie nowej wiedzy oraz umiejętności coachingowych i auto coachingowych.

Bartek otrzymał sporo zadań i sposobów na to, jak może dalej się rozwijać. Między innymi dobrym sposobem jest korzystanie z Modelu SPP według Tal Ben-Shahar.

## STWÓRZ SWOJĄ PRZYSZŁOŚĆ

Bartek już wie, że cele powinny być połączone i oparte o wartości. Jednocześnie, aby czuć w pełni chęć realizowania swojego celu należy korzystać z wiedzy na temat naszej nieświadomości i wpływania na swoje myśli i emocje. Praktyczne narzędzia pochodzą z technik Creating Your Future® stworzonych przez dr Tada Jamesa. Odpowiednio wykonana poniższa technika jest najsilniejszą metodą wyznaczania celu i programowania siebie na realizowanie go. Zarówno ze swojego, jak i z moich klientów doświadczenia wynika, że zastosowanie całego procesu Coaching Value System™ i techniki CYF® daje konkretne efekty. Przejście przez tę metodę daje dużo energii do działania. Wzmacnia wiarę w to, co ma wydarzyć się w przyszłości.

Po całym procesie i kilku spotkaniach, ilość energii, która zaczęła powstawać u Bartka jest niezwykła. Skąd się zaczęła brać?

- Z uświadomienia sobie, co tak naprawdę jest ważne w jego życiu.
- Z odblokowania napięć z przeszłości.
- Ze świadomości, jak może realizować swoje potrzeby w organizacji
- Z kontaktu z nieświadomym umysłem i wyznaczenia konkretnych celów.

## Technika Creating Your Future®:

(na cele artykułu została uproszczona, pełna technika wymaga wyjaśnień na żywo)

1. Nazwij konkretnie swój cel:
  - a. Cel musi być konkretny, mierzalny, realny, określony w czasie, precyzyjny, ekscytujący i zapisany na kartce.
  - b. Ogromnie ważne jest, aby zobaczyć ten cel w swojej wyobraźni. Najlepiej, aby był to wyrazisty film przed Tobą, jak w kinie, który jest kolorowy i wypełniony szczegółami. Najlepiej zamknąć oczy i przywołać to wyobrażenie. Zawsze tłumaczę klientom: Ten cel musi być taki, aby malarz mógł go namalować, a reżyser nakręcić na podstawie tego obrazu film.
2. Zadaż sobie pytanie: Co będzie na samym końcu? Jak będzie wyglądała sytuacja, gdy już wszystko będzie gotowe?
3. Wyobraź sobie, że wchodzisz w to wyobrażenie, tak jakbyś tam był. Jak się czujesz, gdyby to było prawdą? Co jest tutaj ważne? Czego doświadczasz? Zadbaj o to, aby to wyobrażenie było jak najbardziej realne.
4. Ponownie wyobraź sobie ten cel przed sobą, jakbyś siedział w kinie. Zobacz siebie w tym obrazie.
5. Wyobraź sobie przyszłość np. jako linię, drogę, którą rozpościera się przed Tobą. Umieść ten obraz na linii czasu, w danym momencie w przyszłości np. za półtora roku.
6. Wyobraź sobie drogę, która łączy teraźniejszość z celem w przyszłości. Bądź świadomy tego, czego potrzebujesz, aby zbliżyć się do tego celu, krok po kroku.

# ARTS COACHING W SŁUŻBIE BIZNESU

Urszula Onepunga-Yongo



Proces twórczy jest nieodzowną częścią każdej dziedziny życia. Istotą pracy coachingowej w świecie biznesu i przywództwa jest odkrycie potencjałów i ograniczeń w celu osiągnięcia określonych zmian, odkrywanie strategii do osiągnięcia pożądaných celów i optymalnych korzyści z wprowadzanych zmian. Otóż gdybyśmy ten proces pracy przenieśli na grunt pracy artysty – malarza, rzeźbiarza, wokalisty, grafika, architekta wizjonera, reżysera, muzyka – to można by dostrzec sedno procesu wprowadzania zmian, kreowania pożądanego stanu i zmierzania się z wyzwaniami również w świecie biznesu.

## CO MA WSPÓLNEGO BIZNES ZE SZTUKĄ

Na pierwszy rzut oka, wydaje się że tyle wspólnego ma biznes ze sztuką, że ten pierwszy sponzoruje tę drugą.

Już od lat wiadomo, że najsławniejsi artyści wieków gdyby nie byli promowani przez możnych świata – to ani byśmy ich dzieł nie ujrzeli ani nazwisk nie usłyszeli. Tak zapewne byłoby z większością dzieł Michała Anioła, Picassa czy Mozarta.

Ale ja mam na to głębsze spojrzenie, wynikające bardziej ze specyfiki procesu twórczego i cech artysty?

## ARTS COACHING I TWÓRCZA RÓŻNORODNOŚĆ

Osobiście, nie wyobrażam sobie życia bez sztuki, bez świadomości kreacji

twórczej jaką proces życia i każdy z nas jest. Przyglądając się jednak egzystencji ludzkiej z perspektywy czasu i doświadczenia swojego jak i innych, zauważam że wciąż charakteryzuje nas silna potrzeba identyfikacji, nazywania, oceniania, różnicowania siebie i rzeczy w oderwaniu od przemijającego czasu, świadomości że wszyscy jesteśmy takim samym gatunkiem ludzkim, skądś przychodzimy i dokądś zmierzamy – może wynika ona z braku dojrzałości, może wiedzy albo po prostu świadomości. Różnorodność służy nam do podziału, zamiast doceniania jej bogactwa i szukania tego co nas w istocie łączy. Dlaczego czasem tak łatwo nam stanąć w opozycji do wyznawanych przekonań, wykonywanych zawodów, zachowań i wyglądu a jednocześnie tak trudno dostrzec i docenić tę wielo-

barwność różnic i podobieństw w każdym z nas osobno jak i razem?

No cóż nie musimy znać odpowiedzi na te pytania, ale warto być ich ciekawym.

Z racji wykształcenia psychologicznego i zainteresowań artystycznych a także pasji do rozwoju wielowymiarowego człowieka i jego otoczenia, staram się łączyć jako Coach metody pracy rozwojowej NLP Coachingu – czyli coachingu poprzez wartości z elementami arteterapii, psychodramy, muzykoterapii i różnymi formami wyrazu twórczego. Początkowo w mojej pracy idea Arts Coachingu miała służyć jako złożona metoda pracy z artystami, ludźmi kultury i sztuki.

Obserwując jednak zmieniające się paradygmaty przywództwa na świecie, a co za tym idzie przewartościowanie priory-

tetów zarządzania i konieczność dostosowywania się do tak szybko zachodzących w świecie zmian, zaczęłam wykorzystywać twórcze artystyczne spojrzenie na procesy jakim w skali indywidualnej i globalnej podlegamy, do pracy w Life i Business Coachingu. Zaskakujące były efekty uwolnionego twórczego potencjału dla różnego rodzaju biznesowych wyzwań.

„Nie istnieje nic takiego, czego by sztuka nie mogła wyrazić ...”

Oscar Wild – “Portret Doriana Graya”

## PROCES TWÓRCZY W ŚWIELE PRACY COACHINGOWEJ

Podjęte dziedziny pracy w Arts Coaching dla artystów, dotyczą m.in.;

- konkretnego dzieła, jego rozwoju i ukończenia,
- złożonych projektów artystycznych,
- pracy nad rozwojem twórczej osobowości artysty.



Rysunek 1.

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Arts Coaching – pozwala **elastycznie łączyć** elementy arteterapii i klasycznych metod pracy coachingowej – Sesji Przełamania i Creating Your Future, Time Line Therapy – rozwijając kreatywną świadomość jednostki, jej relacji z drugim człowiekiem, grupą ludzi i z otaczającym światem.
2. Arts Coaching rozwija **wrażliwość, kreatywne myślenie, wzmacnia samoocenę** i uczy **odbioru** innych poprzez **świadomość różnorodności**.
3. Metaforyczne przeniesienie, celów współczesnego przywództwa i zarządzania organizacją lub grupą ludzi w świat sztuki - pozwala odnaleźć **prosty symboliczny wymiar**, najbardziej skomplikowanych wyzwań i problemów nad którymi zechcesz pracować.
4. Coaching z użyciem różnych form twórczych i artystycznych rozwija **ciekawość i intuicję** w każdej dziedzinie życia, pozwala także **przewidywać zmiany i porządkować ich procesy**, do których dzisiejszy świat biznesu musi być przygotowany.
5. Odniesienie procesu pracy coachingowej w wymiar artystyczny, pozwala osiągnąć **dystans do rozwiązywanych wyzwań** jako tworzonych **dzieł**, staje się także kluczem do **łączenia procesów świadomych z nieświadomymi**. Tym samym pozwala przeżyć zmianę i sobie ją uświadomić – poczuć ją i zrozumieć.

Tabela 1. Etapy procesu twórczego

Impuls / Emocja	→	Wyobrażenie w danym systemie reprezentacji zmysłowej	→	Ekspresja twórcza / Emocja	→	Weryfikacja	→	Dzieło
-----------------	---	--	---	----------------------------	---	-------------	---	--------

Analogicznie jak w coachingu biznesowym pracujemy nad konkretnym celem, zmianą, strategią lub nad rozwojem cech efektywnego przywódcy.

Spójrz na to z nowej perspektywy – Twój wyznaczony cel, to Twoje dzieło – Ty jesteś twórcą całego procesu – wynika ono z Twoich przeżyć, wartości, doświadczeń, otoczenia, planów i wyznań.

Coach uświadamia Ci jedynie jakie masz narzędzia i materiały i jak możesz ich użyć, by swoje dzieło dokończyć. Faza zakończenia dzieła w naszym przypadku to wprowadzenie danej zmiany w życie.

Stanem wyjściowym do tworzenia może być impuls, przecucie, wrażenia zmysłowe na jawie lub we śnie, emocje, refleksje – czyli wszystko to co wypływa z umysłu nieświadomego, podobnie jak stan wyjściowy w pracy coachingowej.

Na pewnym etapie pracy twórczej jak i coachingowej, możesz przyjrzeć się zmianie z różnych perspektyw i odpowiednio ją zweryfikować – tak aby była dla Ciebie satysfakcjonująca.

Tak jak malarz który przybliży się do obrazu i oddala by dojrzeć czy to co przelał na płótno jest dla niego zadawalające.

Artyści posługują się różnymi środkami wyrazu, ale wszyscy tworzą kon-

Tabela 2. Zmysły i ich twórcze ekspresje

Zmysł	/	Ekspresja twórcza
Wzrok	/	malarstwo, teatr, architektura, grafika, plastyka, fotografia
Słuch	/	muzyka, film, teatr, literatura
Węch	/	aromaty, kuchnia
Smak	/	kuchnia
Czucie/ Dotyk	/	taniec, teatr, ruch, plastyka, rzeźba

kretnie dzieła. Gdybyśmy na siebie samych spojrzeli jak na dzieło naszych doświadczeń, emocji, przekonań i wartości, to pewnie łatwiej byłoby nam zrozumieć, dlaczego czasem przemierzamy przez życie lekko unosząc się nad ziemią, a czasem wyjątkowo czujemy przyciąganie ziemskie.

## ETAPY PROCESU TWÓRCZEGO

Cały proces twórczy jest mocno energetyczny, emocje uwalniają się w trakcie tworzenia jak i po zakończeniu dzieła. Pełny proces twórczy angażuje wszystkie zmysły, intelekt, emocje, umysł świadomy z nieświadomym. Impuls rozpoczyna zwykle pracę twórczą, następnie przychodzi faza wyobrażenia w danym systemie reprezentacji zmysłowej i po niej następuje faza tworzenia czyli ekspresji twórczej. Potem proces twórczy jest zweryfikowany zgodnie ze stanem wyjściowym wyobrażenia i docieramy do ukończenia dzieła.

Istotne jest to że często impuls negatywnej emocji staje się początkiem wyjątkowo twórczej pracy i efekt dzieła wyzwała bardzo pozytywne emocje.

Wiele aktywności twórczych muzyków i tancerzy, które powstawały z negatywnych, traumatycznych przeżyć, stały się motywacją do twórczego rozwoju.

Wykonanie na przykład utworu muzycznego, wokalnego przez artystę, wiąże się z wielu etapów; przygotowania, ćwiczeń, opanowania technik wokalnych i oddechowych, opanowania także swojego ciała – tak by stało się posłusznym instrumentem z którego poprzez dźwięk, emocje i sens przekazu wydobędziesz wokalne dzieło. Podobnie tancerz musi traktować swoje ciało jako instrumentem do wykonania swojego dzieła, jakim jest taniec.

Czy dostrzegasz tu jakieś podobieństwo do swojej profesji?

## ZMYSŁY I ICH TWÓRCZE EKSPRESJE

Każdy z nas dysponuje kilkoma różnie rozwiniętymi zmysłami – wzroku, słuchu, czucia, węchu, smaku i równowagi. Za pomocą tych zmysłów odbieramy bodźce ze świata zewnętrznego, wstępnie je przetwarzamy i wysyłamy do tzw. centrum zarządzania czyli centrów układu nerwowego. Tam też je ostatecznie analizujemy i przetwarzamy w zależności od naszych doświadczeń, temperamentów, predyspozycji osobowościowych i systemów wartości. Byśmy mogli w pełni wyrazić swoje człowieczeństwo potrzebujemy myśleć, działać, przeżywać i tworzyć. Każdemu zmysłowi odpowiada inna ekspresja twórcza, choć wiele z nich łączy się ze sobą.

Warto zadać sobie tu pytanie, dlaczego tak łatwo przychodzi nam poruszać się w świecie codziennych aktywności, myśli, intelektu, rozumowania, odbioru świata poprzez jego nazywanie – a zarazem nie łatwo wyrazić się poprzez naszą własną twórczą ekspresję. Zapewne odpowiedź tkwi w naszym poznaniu, jesteśmy mistrzami we władaniu językiem, przetwarzaniu tysięcy informacji ze świata widzialnego, ale już to



Rysunek 1.

co umyka naszemu oku staje się trudno dostępne.

Uświadom więc sobie jakimi zmysłami oprócz wzroku dysponujesz i jakie mogą wyniknąć z nich twórcze ekspresje.

## DZIEŁO ARTYSTYCZNE I TY JAKO TWÓRCA

Zawsze możesz być twórcą, lub dziełem. Inaczej stać po stronie Przyczyny – jako twórca, albo po stronie Efektu jako dzieło. W życiu zapewne w różnych sytuacjach, rolach i wymiarach stajemy po różnych stronach. Jednak warto mieć świadomość swojej sprawczości, odpowiedzialności i decyzyjności w kontekście bycia twórcą.

Czy chcesz tworzyć rzeczywistość wokół siebie, czy zgadzasz by to rzeczywistość tworzyła ciebie?

Zastanów się gdybyś dziś miał wybrać dla siebie jakiś artystyczny środek wyrazu – twojej profesji, stylu zarządzania ludźmi i projektami to co byś wybrał? Co ten wybór mówi Ci o Tobie? Warto rozróżnić tu także artystę od rzemieślnika i by-

najmniej nie po by wykazywać przewagę jednego nad drugim, ale by wykazać ich różnice w wymiarze intencji.

Rzemieślnik wykonuje swoje dzieło zgodnie z wyznaczonym przez siebie lub innych kanonem- głównie użytkowym, artysta wprowadza do swojego dzieła innowacje, każde jego dzieło ma coś szczególnego w sobie i budzi specyficznego dla każdego estetyczne odczucia.

Ostatecznie czy coś jest dziełem artystycznym czy nie – decyduje to kto je wykonuje i kto je ocenia. Spójrzmy na to oczami artysty – jeśli w Twoim przeświadczeniu udało Ci się stworzyć coś oryginalnego, utrzymałeś treść przekazu w ryzach formy, zawarłeś w nich swoje emocje i wartości a jednocześnie udało Ci się domknąć całość w pewnej estetyce, ramie to z pewnością osiągnąłeś sukces jako artysta. A jeśli przy okazji odbiór Twojego dzieła przez innych także budzi odczucia estetyczne, pozytywne to Twój sukces jest podwójny. Jako twórca zacznij myśleć elastycznie, przełamuj stereotypy, wychodź poza ramy

nawyków i znanych strategii myślenia. Dzięki takiemu podejściu do swojej pracy i jej wyzwani, będziesz mógł znaleźć szybkie i trafne rozwiązania posługując się metaforą, zmienną perspektywą, intuicją i twórczym dystansem. Częstym ograniczeniem dla efektywnych rozwiązań jest nasz intelekt, logika, utarty schemat myślenia. W pracy twórczej poddając się jej procesowi, znosimy siłę intelektu na rzecz umysłu nieświadomego, emocji, przeczucia, świata symboliki i intuicji. Dzięki temu właśnie stajemy się bogatsi o nowe przeżycia, odkrycia i bardziej pobudzeni do życia z pasją.

## SAMOOCENA W PROCESIE TWÓRCZYM

Każdy z nas nosi w sobie piękno. Cała sztuka polega na tym, by umieć je odkryć.

Zarówno jako artysta jak i przywódca, manager, lider – musisz wykazać się wysokim poczuciem wartości, samooceny która jest gwarantem doprowadzenia dzieła do końca. Dokończyć go potrzebujesz dla siebie lub/ i innych.

To spojrzenie pewnie nasuwa Ci już w tej chwili konkretne przemyślenia, może się tak okazać że masz gotowy idealny projekt dla organizacji czy innego celu, jednak nie możesz go zacząć albo skończyć bo brak Ci wystarczająco wysokiej samooceny, lub inaczej wiary w siebie. Warto wtedy przyjrzeć się wartości siebie z różnych perspektyw na Linii Czasu.

Przed wykonaniem dzieła, w czasie jego wykonywania i po jego wykonaniu.

Możesz także od razu zadać sobie pytanie – Czego potrzebuję by wzmocnić swoją wartość?

Czego innego potrzebuję by dokończyć swoje dzieło?. Może jednak brak mi dobrych materiałów, albo narzędzi, lub po prostu potrzebuję także innych ludzi by dzieło zakończyć.

Używając do tego wszelkich metod

NLP Coachingu pracy z submodalnościami, uwalnianiem negatywnych emocji, integracji części - docierasz do rozwiązania w kwestii lepszej samooceny, metod i narzędzi.

Wtedy ze spokojem i radością możesz powrócić do realizacji podjętego dzieła. Bądź także zawsze uważny i otwarty na swój proces, może w twojej ekspresji środek wyrazu uległ zmianie i z marlarza stałeś się muzykiem lub pisarzem. Innymi słowy szukaj swojego najbardziej efektywnego systemu reprezentacji zmysłowej.

## Twórcza równowaga

W pracy coachingowej możemy skupić się na kilku dziedzinach – życiowej, biznesowej czy zdrowotnej. Wzajemny ich



Rysunek 3.

## PLAN DZIAŁANIA

1. Niezależnie w jakiej dziedzinie działasz jako manager, zastanów się w jakich kanałach percepcyjnych najczęściej się poruszasz, co jest dla Ciebie ważne?
2. Czy bardziej przemawia do Ciebie to co widzisz, czy słyszysz, czy czujesz?
3. Rozwiń swoją świadomość zmysłów - wzroku, słuchu, czucia, węchu, smaku i równowagi. Znajdź dla każdego z nich jakąś ekspresję twórczą. Przełam także swoje nawyki i zadbaj o ekspresje mniej używanych zmysłów.
4. Wybierz jedną dziedzinę twórczości artystycznej, która będzie odpowiadała najbardziej twojej osobistej ekspresji i do dzieła! Maluj, śpiewaj, graj na instrumencie, tańcz, stwórz rzeźbę lub formę przestrzenną, użyj formy literackiej lub po prostu zastanów się nad metaforą artystyczną swoich wyzwań osobistych i zawodowych.
5. Czerp ze swojej twórczości radość i ciekawość, nie oceniaj, daj się ponieść procesowi.
6. Przenieś swoje obserwacje na grunt swojej pracy zawodowej, pomyśl co mógłbyś wykorzystać z procesu twórczego, aby uczynić swoją pracę bardziej satysfakcjonującą.
7. Zastanów się także nad swoim zespołem, ludźmi którymi zarządzasz – jakimi środkami ekspresji twórczej oni by się wyrazili, porozmawiaj z nimi, podziel się swoimi przemyśleniami! Z pewnością sprawi Ci to dużo satysfakcji i przyczyni się do odkrycia ukrytych potencjałów osobistych i zespołowych.

wpływ nie pozwala zwykle zamknąć danej zmiany w jednej dziedzinie. Wszystko zależy już tylko od nas, na ile chcemy wprowadzać spójne zmiany w zakresie naszego rozwoju lub organizacji. Sam prawdopodobnie doświadczyłeś już jak bardzo Twoja spójność, motywacja i zaangażowanie udzielają się zespołowi, czy też twoim bliskim.

Podstawy spójnego i efektywnego kierowania sobą i zespołem, przedstawia w bardzo twórczy sposób w książce „Sztuka możliwości”, Benjamin Zandler – mój wielki inspirator, dyrygent Bostońskiej Orkiestry Symfonicznej oraz profesor Konserwatorium Nowej Anglii.

Wyobraź sobie jak by to było, gdybyś tworzył ze swoim zespołem/działem wielką symfonię. Ty jesteś managerem – dyrygentem a oni twoimi muzykami. Masz w swoim zespole paru solistów i wielu muzyków drugiego planu, którzy tak naprawdę podtrzymują dzięki swoim umiejętnościom rytm, strukturę i wyraz całej symfonii. Pomyśl teraz jakim jesteś dyrygentem, czy więcej dyrygujesz

## O AUTORZE



**Urszula Onepunga-Yongo** – Coach, Master Time Line Therapy, Manager Human Resources w Porr (Polska) S.A. Z wykształcenia psycholog, z pasji artystka i wokalistka. Współzałożycielka Centrum Kultury Afrykańskiej Motema Africa, gdzie prowadzi sesje ArtsCoachingu.

### Kontakt:

Mail: [urszula.onepunga@porr.pl](mailto:urszula.onepunga@porr.pl)  
Tel. 513455735  
[www.nlpcoaching.pl](http://www.nlpcoaching.pl)

ś strofujesz, czy wsłuchujesz się w dźwięki swoich podopiecznych?. Czy zależy Ci by grali dokładnie tak jak Ty chcesz, czy dajesz im swobodę by wydobyć w nich potencjał twórczy? A może trudno ci ich okiełznać? Czy masz świadomość, że twój styl prowadzenia batutą z pasją, mają bezpośredni wpływ na wykonanie symfonii przez Twoich muzyków i na te gromkie brawa odbiorców. Od twojego stylu i zaangażowania zależy czy w kuluarach będę o Tobie mówić – Chciałbym być w jego orkiestrze.

W gruncie rzeczy istotna jest zawsze pewna równowaga we własnym rozwoju i rozwoju ludzi, którym przewodzisz.

Jako dobry manager, lider wiesz że potrzebujesz się sam rozwijać, łączyć swój świadomy i nieświadomy umysł, poprzez prozę i poezję życia. Czasem potrzebujemy chwili spokoju, refleksji w kakofonii życia, a innym razem Igniemy do mocnych wrażeń, czerpiąc z nich energię do życia i pracy.

Zatem podsumowując, nie obawiaj się wejść w twórczy świat, nie oceniaj ani siebie ani innych, po prostu radośnie zabierz się do dzieła!

*Życ to przekształcać siebie w dzieło sztuki.*

— Fiodor Dostojewski

REKLAMA

**OD KWIETNIA W SPRZEDAŻY  
ZNAJDŹ GO W EMPIKU**



# GRUPOWY COACHING

## JAKO METODA NA PRACĘ Z OPOREM W FIRMIE

Tomasz Mnich



Zmiana organizacyjna stała się nieodzownym aspektem towarzyszącym każdej organizacji. Rynek rozwija się w błyskawicznym tempie. Nie możesz pozwolić sobie na kilkunasto miesięczne projekty. Ty musisz zarządzać organizacją tak aby uzyskiwać szybkie efekty wprowadzanych zmian. Kierownictwo stara się przygotować zmianę w sposób, który zapewni, że pracownicy będą chcieli ją zrealizować. Pomimo

tego statystyki pokazują, że 80% zmian nie osiąga sukcesu. Robisz wszystko co możesz aby zapewnić sukces zmianie. Twoje zespoły zachowują się tak jakby wcale nie rozumiały powagi sytuacji. Co możesz zrobić w tej sytuacji?

### CZYM JEST ZMIANA ORGANIZACYJNA DLA LUDZI?

Każda zmiana organizacyjna kojarzy się ludziom w pierwszej chwili z czymś złym. Nie lubimy zmian. Zmiany powodują, że to co do tej pory działało najprawdopodobniej się zmieni. Ludzie preferują działanie w przestrzeni, która jest dobrze znana. Wtedy czują bezpieczeństwo, przewidywalność i rozumieją własną rolę w całym procesie. Wprowadzenie czegoś nowego do organizacji powoduje u ludzi wiele myśli:

- Co się będzie ze mną działo po zmianie?
- Czy zmiana na pewno zakończy się powodzeniem a jeżeli nie to co będzie dalej?

- Czym się zakończy zmiana?
- Jak ja się sprawdzę w nowych okolicznościach.
- Czy będę osiągał takie same wyniki jak teraz?
- Na pewno będzie trudniej.
- Nie będzie już tak jak kiedyś.

W momencie ogłoszenia zmiany okazuje się, że to co funkcjonowało do tej pory staje się dobre. Wszelkie animozje oraz negatywne aspekty obecnej rzeczywistości przestają mieć znaczenie. Ludzie zaczynają utwierdzać się w przekonaniu, że to co mieli było najlepsze. To standardowy mechanizm obronny przed nieznanym. Dlaczego tak się dzieje? Nie wiem i szczerze mówiąc to szkoda czasu na to żeby to próbować zrozumieć. Ważniejsze jest to co z tym zrobimy.

### JAKIE SĄ TYPOWE REAKCJE LUDZI NA ZMIANĘ?

Ludzie w zmianie dzielą się na przynajmniej trzy grupy. Pierwsza grupa to osoby, które w każdej sytuacji poszukują szans dla siebie. Są to ludzie liczący na awans, na możliwość rozwoju. To ludzie, których pierwszych zauważysz na froncie zmiany. Oni nie generują problemów, są skory do dodatkowej pracy. Potrafią się zapalić do zmiany i stać się jej ambasadorami. Druga grupa osób to ludzie, którzy zawsze oporują. Na wszystko znajdą negatywne zdanie. Każda zmiana dla nich jest powodem do narzekania. To grupa, która kosztuje sporo energii i jest bardzo niebezpieczna. Jeżeli, nie poradzisz sobie z jej okiełznaniem zaczną przekonywać innych do stawiania oporu. Trzecia grupa to ludzie, którzy są niezdecydowani. Nie

stawiają większego oporu ani nie wykazują zainteresowania. O ile pierwsza i druga grupa wykazują pewien poziom emocji związanej ze zmianą o tyle trzecia jest całkowicie płaska emocjonalnie.

## JAK ZACHOWUJĄ SIĘ MENEDŻEROWIE?

Menedżerowie stają między młotem a kowadłem. Z jednej strony zarząd, który oczekuje. Z drugiej strony ludzie, nad którymi trzeba zapanować. Menedżerowie najczęściej nauczyli się wyczekiwać w zmianie tego co będzie dalej. W wielu firmach przyzwyczajono się do tego, że zmiany realizowane są co chwilę i należy chwilę poczekać z zaangażowaniem. Mądrzy menedżerowie wykorzystują zmiany do tego aby poprawić efektywność swojej i swojego zespołu. Zaczynają angażować ludzi od początku zmiany. Zaangażowanie to przejawia się próbami zrozumienia celów zmiany, określenia wizji zespołu w zmianie. Kluczowym aspektem, który podejmuje jest praca z grupą i jej obawami. Zaczynają słuchać i wspierać swoich pracowników. Mniej mądrzy menedżerowie przejmują dyrektywny styl i zaczynają wydawać polecenia. Tymi nie będziemy się dalej zajmować.

## CO JEST PRAWDZIWYM POWODEM TEGO ŻE LUDZIE NIE CHCĄ?

Aby zrozumieć prawdziwy powód oporu trzeba sięgnąć głębiej. Każda grupa tworzy pewien poziom świadomości. Rolą lidera jest pomóc ludziom w jego odkryciu. Wyłowienie prawdy o tym co się dzieje w grupie w jej świadomości na powierzchni pomaga w skutecznym poruszeniu zmiany do przodu. Dodatkowo świadomość grupy oraz systemu organizacyjnego jest fantastycznym nośnikiem informacji. Zadaniem lidera zmiany jest umiejętne wykorzystanie tych informacji. Do obu z tych celów wykorzystywany jest proces grupowego coachingu.

Pamiętam jak firma informatyczna, po wielu dyskusjach zdecydowała się na zastosowanie coachingu grupowego w przeprowadzeniu zmiany w strukturach sprzedaży. Zaczęło się od dyskusji na temat tego jak podnieść sprzedaż. Pierwsze kilkanaście minut rozmawialiśmy na temat tego co chcą osiągnąć i jak to można zrobić. Po kilkunastu minutach słuchania dyskusji prowadzonej przez szefów w gronie wszystkich pracowników zaczęliśmy proces. Padło do grupy pytanie: „Co wy na to?”. Przebieg spotkania zmie-

nił się całkowicie. Ludzie zostali podzieleni na podgrupy. Zaczęliśmy pracować z obawami. Wykorzystywaliśmy do tego metafory, pracę z obrazem, narzędzia wizualizacji, modele pracy z podświadomością zbiorową. Przez osiem godzin było bardzo gorąco. Każdy pracownik wkładał do pracy własną energię i motywację. Ludzie zapalili się do rozmów.

Co nam to dało? Po ośmiu godzinach cała grupa zrozumiała, że czas najwyższy zabrać się do Tworzenia wizji. Szczera rozmowa dotycząca obaw, przeszłości, konfliktów sprawiła, że coś się w powietrzu oczyściło. To pozwoliło przejść do kolejnego etapu.

## DLACZEGO ZARZĄD NAJCZĘŚCIEJ BOI SIĘ ZAANGAŻOWAĆ LUDZI

Prezesi i zarządy firm niechętnie angażują ludzi z prostego powodu. Nikt ich nie nauczył panować nad grupą w zmianie. Nikt nie powiedział im co mają robić jak grupa zacznie poruszać bardzo emocjonalne obszary. Boimy się wchodzić w konfrontacje. Pamiętam jak w jednej z organizacji prezes planował zmianę przez kilka miesięcy, zastanawiając się nad tym jak ją przekazać ludziom.

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Opór w firmie jest najczęstszą sytuacją jaka pojawia się w każdej zmianie. Odpowiednie podejście do ludzi sprawia, że staje się on neutralny.
2. Zmiany organizacyjne powodują, że ludzie przestają odczuwać stabilizację i bezpieczeństwo. Zrozumienie tego aspektu pozwala skuteczniej działać.
3. Najczęstszym błędem popełnianym przez liderów w trakcie zmiany jest nie słuchanie pracowników.
4. Kierownictwo firmy w zmianie zastanawia się nad tym jak działać skutecznie. Ich błąd polega na tym, że robią to sami.
5. Otwartość zarządzających na wysłuchanie ludzi sprawia, że zmiany odnoszą większe efekty i są zarządzane znacznie szybciej.

Zazwyczaj szefowie firm to najbardziej samotne osoby w organizacji. Mówi się o tym, że im wyżej w strukturze jesteś tym masz mniej możliwości do szczerej rozmowy. Właściciele firm stawiają spore oczekiwania oraz odpowiedzialność na zarządach. Z drugiej strony ludzie nie wykazują całkowitego zrozumienia. Co w tej sytuacji pozostaje Naszym szefom? Nic poza myśleniem i oddalaniem przez to fazy komunikacji zmiany. Takie oddalanie powoduje, że oszczędzają sobie stresu.

Nie chcę żeby to zabrzmiało jako jedyna święta racja. Zarząd po prostu boi się ludzi. Na codzień jest tak oddalony od swoich pracowników, że trudno jest im zejść na dół. Pamiętam jak sam przez dwa miesiące nie pojawiałem się w biurze ze względu na konieczność wyjazdów za granicę. Po powrocie przez kilka godzin rano zastanawiałem się jak przebrnąć przez biuro. Odczuwałem ogromny stres. Tego się nie da wytłumaczyć. Należy założyć, że prezes to też człowiek i ma prawo do odczuwania własnych emocji.

We wspomnianej firmie informatycznej po fazie pracy z obawami przeszliśmy do pracy nad archetypem szefa. Okazuje się, że szefowie w firmie zazwyczaj wyznaczają poprzez własny przykład kulturę organizacyjną. To od nich zależy na ile grupa otworzy się na zmianę. Jeżeli szef otworzy się przed grupą wtedy grupa otworzy się przed szefem. Zastosowaliśmy liczne narzędzia grupowego coachingu oraz coachingu indywidualnego w trakcie przerw aby pomóc całemu systemowi osiągnąć przełamanie. W efekcie pomiędzy wszystkimi członkami zespołu a szefem nastąpiła pełna integracja. Nie znali jeszcze do końca celów. Doświadczali natomiast tego czym są obawy i odbudowali własne relacje.

### JAK ZAMIENIC OPÓR NA ENERGIĘ DO DZIAŁANIA?

Zrozumienie obaw i oporu ludzi pozwala na przejście do kolejnego etapu. Twoim zadaniem jest teraz przekierowanie uwagi grupy na myślenie o przyszłości. Możesz to wykonać w dowolnej chwili,

w której będziesz miał wrażenie z grupą, że zrozumieliście wszystko co Was blokuje. Czasami zdarza się, że ludzie za szybko kierują się w stronę rozwiązań i wizji pomijając kluczowe aspekty obaw i oporu. Jeżeli tak się stanie możesz się spodziewać automatycznie powrotu. Grupa nie pozwoli Ci pójść dalej jeżeli coś pozostanie ukryte. Dlatego tak ważne jest wykorzystanie wszelkich możliwych metod aby wydobyć pełnię świadomości grupy.

Koncentrując swoją uwagę na przyszłości zespół zacznie tworzyć pomysły na zmianę. W pierwszej kolejności skupią się na poszukiwaniu rozwiązań. Ty musisz być bardziej świadomy. Zdasz sobie przecież sprawę z tego, że zanim zaczniesz rozmowę o rozwiązaniach powinniście poznać sens zmiany. Aby skutecznie poprowadzić tę zmianę proponuje:

- Skupić się na dokładnym poznaniu potrzeb zmiany. Jeżeli zrozumiecie sens zmiany będzie Wam łatwiej rozmawiać o rozwiązaniach.

## PLAN DZIAŁANIA

**Przeprowadź w swojej firmie coaching grupowy w swojej zmianie organizacyjnej według następującego schematu:**

1. Określ intencję z jaką się spotykacie. Twoją intencję jako szefa lub coacha.
2. Otwórz grupę na odpowiedni poziom szczerości i zaufania. Pokaż im, że szanujesz odmienne zdania.
3. Zaangażuj ludzi w dyskusję w mniejszych grupach. Będzie bezpiecznie.
4. Zmierz się z obawami i przeszkodami. Skup się na dokładnym słuchaniu tego co ludzie mają do powiedzenia.
5. Wykorzystaj metody grupowego coachingu zarządzania zmianą aby wydobyć z grupy to wszystko co może w przyszłości przeszkadzać.
6. Zintegruj szefa zespołu, grupy z nią samą. Aby to wykonać musisz przygotować szefa do otwartości i szczerości. Jego postawa wpłynie na całość.
7. Przeprowadź grupę przez proces definiowania misji, celów, potrzeb i kierunku.
8. Zapewnij integralność każdej pojedynczej osoby w grupie oraz spójność całego systemu/grupy.

- Opracować wspólną wizję zmiany, która określi co tak naprawdę chcecie osiągnąć. Będziecie mieli wspólny cel, który zjednoczy ludzi.
- Rozpocząć wypracowywanie rozwiązań, ich alternatyw.

Ten prosty schemat działania sprawia, że zespół oszczędza czas. Ty możesz się jako ich szef lub coach skupić na słuchaniu i kontrolowaniu wyników pracy. Do każdego z trzech elementów możesz wykorzystać przeróżne narzędzia. Najbardziej podstawowym jest dyskusja w grupie, burza mózgów. Jeżeli zmiana jest bardziej wymagająca warto skorzystać z bardziej zaawansowanych metod. Pamiętaj o tym, iż zmiana to proces ciągły. Poszczególne elementy mogą się na siebie nachodzić. Nic w zmianie nie jest stałe. Twoją rolą jest zdawać sobie sprawę gdzie w danym momencie jesteście i odpowiednio na tę sytuację reagować. Pamiętam jak po kilku dniach pracy nad

## O AUTORZE



**Tomasz Mnich** – Przeprowadził zmianę organizacyjną IT w Lukas Banku. Zbudował Shared Service Centre Roche (Azja, Europa Zachodnia, CEE i USA). Reorganizował departamenty IT dla Getin International na rynku CEE. Zbudował IT w AIG CFG. Doradzał w BRE Banku, mBanku, TempoFinanse, MultiBanku, KBC, Żagiel, Tekom, Ceneo, SanMarkos. Twórca metody The Why Method™ oraz coachingu grupowego OCGC™ i PCGC™.

Ukończył MBA, Executive Studies in Finance, Licencjat psychologii zarządzania oraz studia magisterskie z informatyki. Certyfikowany: PMP, Prince2, Advanced Master in PM, IPMA, ISO, CISA, CISM, ITIL. Group coach: ORSC, TCI, CDC. Executive coach: Co-Active, ICC, The Coaching Academy, Purposeful Coaching, Performance Coaching. Trener: ATS, NLP Coaching, Szkoły Tippinga, Dream University, Pathway Institute, NLP Polska, Mistrz Reiki oraz HUESA (18 poziom).

### Kontakt:

[mnich@thewhymethod.com](mailto:mnich@thewhymethod.com)  
[www.thewhymethod.com](http://www.thewhymethod.com)  
 tel. +48 502 254 193

relacjami w grupie, obawami, oporem wreszcie przeszliśmy do rozmowy o wizji. Zespół zarządzający wypracował nową misję i wizję firmy. Powstała zupełnie nowa jakość. Po czym w pewnym momencie na powierzchnię wyszła niespójność. Jeden z członków zespołu zarzą-

dającego odkrył swoje karty. Okazało się, że nie jest w stanie zaangażować się w nowo powstałą wizję. Była dla niego za bardzo odważna. Możesz sobie tylko wyobrazić co się stało dalej. Cała grupa wróciła do początku rozmów. Pojawiły się konflikty, spory, dyskusje.

REKLAMA

## Coaching osobisty

- dla klientów indywidualnych i na zlecenie organizacji;
- praca nad indywidualnymi celami klienta;



## Szkoła Coachów

### The Art and Science of Coaching

realizowany we Wszechnicy UJ przez Erickson College z Vancouver

- jeden z najbardziej rozpoznawalnych akredytowanych programów szkoleniowych;
- przełomowy kurs, oparty na najlepszych praktykach coachingowych;
- praktyczne, aktywizujące podejście do edukacji;
- możliwość prowadzenia sesji coachingowych już od pierwszego dnia kursu!

## Certyfikacja kompetencji dla coachów

- dopełnienie ścieżki rozwoju kompetencji coachingowych;
- wsparcie profesjonalnych, praktykujących coachów w zdobyciu doświadczenia;
- kompleksowe wsparcie w spełnieniu wymagań niezbędnych do uzyskania certyfikatu International Coach Federation oraz Erickson College;



# COACHING W DZIALE SPRZEDAŻY

## SPRAWDŹ ILE WART JEST TWÓJ HANDLOWIEC

Grzegorz Brzozowski



**Zarządzasz grupą przedstawicieli handlowych, kierujesz działem sprzedaży, zastanawiasz się jak to jest że inni managerowie osiągają rewelacyjne wyniki i posiadają najlepszych ludzi w swoich zespołach. Twoi ludzie szukają tylko wymówek a sprzedaż stoi w miejscu? Może warto ich sprawdzić ?**

**K**ażdy szef firmy, lub działu sprzedaży pod którego podlegają siły sprzedażowe marzy o tym aby osiągnąć niewiarygodnie wysokie wyniki, zrealizować postawione przed nim cele, a wykonawcą tego wielkiego wydarzenia ma być zespół podległych osób zajmujących się sprzedażą. Często zadają sobie pytanie jak to zrobić, dlaczego mój zespół nie jest taki jak sobie go wymarzyłem. Handlowcy przechodzą przez cykle szkoleń wewnętrznych z technik sprzedaży, komunikacji, negocjacji, wystąpień publicznych. Otrzymując dużą dawkę wiedzy teoretycznej i praktycznej. Brakuje im tylko jednego – COACHINGU, PO CO ? Aby sprawdzić swoją wiedzę i odnaleźć brakujące elementy układanki.

Coaching to proces dzięki któremu klient, w naszym przypadku handlowiec odnajduje kierunek swojej drogi, uzupełniając ją w określonym czasie brakującymi kompetencjami, a wzmacniając te

które są już wysoce rozwinięte. W ostatnim czasie coraz częściej firmy inwestują w coaching dla swoich pracowników sprzedaży, często w ostatnim momencie i dla firmy i dla pracownika.

Osobiście w ostatnich dwóch miesiącach przeprowadziłem coaching kilkunastu przedstawicieli handlowych z różnych firm. Przyczynkiem do tego był brak wyników u tych osób. Na szczęście ktoś to w porę zauważył i dał im szansę, zamiast zwalniać – rozwój. Każde spotkanie jest podzielone na etapy, dzięki którym określiam kompetencje, wiedzę, umiejętności handlowca (klienta), klient odnajduje w czym leży problem i nad tym pracujemy. Wydaje się proste ? I takie jest, ponieważ szczegóły każdego z etapów.

### ETAP 1.

#### KTO JEST TEMU WINIEN ?

Klient określa gdzie leży problem (to co czuje). Stosuje do tego etapu kilka pod-

stawowych pytań coachingowych, które pozwalają mi dowiedzieć się więcej na temat przekonań klient, jego podejścia do pracy, do tego co robi i czym się zajmuje.

Pytania przykładowe :

- Co spowodowało że Twoje wyniki w pracy są tak niskie ?
- Co lub kto przeszkadza Tobie osiągać lepsze wyniki od innych ?
- Czego byś potrzebował żeby je zmienić ?
- Czy gdybyś to miał to Twoje wyniki były by lepsze ?
- Co zrobiłeś w ostatnim miesiącu aby je zmienić ?

Poniżej przedstawione najczęstsze odpowiedzi moich klientów :

- zły produkt,
- zła prowizja,
- zły szef a nawet cała firma,

- niedojrzali kontrahenci,
- natłok obowiązków nie związanych bezpośrednio z moim stanowiskiem.

Znasz to ? Może słyszysz to codziennie od kogoś z Twojego zespołu ? Niektórych wypowiedzi nie warto cytować, najdziwniejsze jest to że żaden z tych przedstawicieli ani w jednym procencie nie określał winy po swojej stronie. Jest to także etap w którym buduje z klientem raport dopasowując się do niego co pozwala na dalsze prowadzenie całego procesu. Klient na tym etapie odpowiada z poziomu świadomego i logicznego.

## ETAP 2. FORMULARZ KOMPETENCYJNY

Formularz kompetencyjny służy do zapoznania się z wartościami klienta. Klient sam opisuje swoje kompetencje, wiedzę i umiejętności, poprzez wartościowanie każdej kategorii, dając każdej z nich od 1 do 9 punktów. Powyższa tabela jest tylko przykładem, każdy coach, menager sam powinien określić co będzie znajdowało się w tabeli tak aby uzyskać jak najwięcej informacji na temat jego wartości, umiejętności, oceny, wiedzy. Formularz powinien zawierać kilkadziesiąt kategorii.

## ETAP 3. SPRAWDZIAN PRAKTYCZNY, CZYLI SPRAWDŹ CO TWÓJ HANDLOWIEC POTRAFI

Ten etap dla niektórych jest przypomnieniem czasów szkoły podstawowej i najtrudniejszej klasówki. Zastanawiasz się dlaczego ? Bo na tym etapie handlowiec przed kamerą pokazuje swoje pełne umiejętności, musi sprzedać to co sprzedaje na co dzień, czy umówić spotkanie przez telefon. Pamiętaj aby przygotować kamerę, ustawić w odpowiednim miejscu tak aby nawet przy przemieszczaniu klienta był w kadrze. Dołącz do tego dyktafon z mikrofonem, który pokaże prawdę o lingwistyce klienta. Ułóż odpowiedni scenariusz który będzie odgrywał Twój klient. Ja stosuję kilka podstawowych scenariuszy :

- Scenka sprzedażowa ( sprawdź techniki sprzedaży, znajomość etapów rozmowy handlowej, budowanie relacji z klientem, negocjacje, zachowania, mowa ciała, pierwsze wrażenie, emocje),
- Dlaczego jesteś odpowiednią osobą na odpowiednim miejscu czyli sprzedaj siebie w 5 minut ( klient ma za zadanie przedstawić i sprzedać siebie jak najlepiej potrafi),
- Rozmowa telefoniczna,

Jest to idealny test który powie nam stan rzeczywistej wiedzy klienta, zweryfikuje ją pod kątem praktycznym oraz teoretycznym. Okazywało się bowiem że osoba będąca od kilku lat na stanowisku handlowca, nie potrafiła przejść przez cały proces rozmowy handlowej np. zadać kilku pytań by rozwiązać wszelkie zastrzeżenia, lub w ciągu 5 minut mówić o sobie czy o swojej firmie tak abym jako klient stwierdził: TO JEST OSOBA KTÓRA SPRAWIŁA ŻE CZUJĘ SIĘ DOBRZE.

A przecież o to chodzi w procesie sprzedaży aby nasz klient poczuł się dobrze z nami i naszym produktem bez którego już dziś nie będzie wyobrażał sobie życia, a my staniemy się dla niego idealnym doradcą którego będzie polecał innym.

## ETAP 4. ANALIZA ZGROMADZONYCH MATERIAŁÓW

Analiza nagrania odbywa się wraz z klientem, pozwala na ukazanie braków które występują u klienta. Analizuj każdą nagraną scenę opowiadając o tym co dobrze zostało zrobione, ale także daj feedback klientowi pokazując gdzie popełnił błąd, oraz czego nie zrobił. Zadaj pytania jak wg niego powinno to wyglądać. Wyciąganie własnych wniosków przez

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Prowadź coaching z każdym z zespołu niezależnie czy osiąga rewelacyjne wyniki czy ich nie ma, każdy potrzebuje wsparcia, świeżego spojrzenia, nowej wiedzy lub jej przypomnienia.
2. Wykorzystuj metodologię NLP, narzędzia i techniki z tym związane.
3. Pracuj systematycznie, dyscyplinuj do tego siebie i swój zespół, tylko taką pracą osiągniecie wspólnie sukcesy.
4. Pamiętaj że Coach nie sugeruje, nie wskazuje jak ma być, tylko przez umiejętne prowadzenie klienta doprowadza do odpowiedzi.
5. Jeżeli Tobie brakuje wiedzy jako osobie zarządzającej sam zacznij od siebie aby przełożyć swoją wiedzę i doświadczenie na Twój Zespół.

Tabela 1

Wiedza		
Wiedza o produkcie		
Wiedza o rynku		
Wiedza o procedurach		
Total	0,00	0,00
Umiejętności		
Umiejętności komunikacji		
Umiejętności radzenia sobie ze stresem		
Total	0,00	0,00
Cechy osobowości		
Kreatywność		
Empatia		
Total	0,00	0,00

klienta spowoduje pełną świadomość nad czym musi pracować oraz zmianę przekonać z etapu pierwszego, co między innymi jest naszym coachingowym celem. Możemy sobie określić prawdziwe poziomy na których znajduje się nasz klient. Zweryfikuj także formularz kompetencji. Daj go klientowi jeszcze raz do wypełnienia. Sprawdź co się zmieniło, jaka zmiana zaszła.

## ETAP 5. PRACA Z KLIENTEM NAD DOSKONAŁENIEM TEGO CO JESZCZE NIEDOSKONAŁE!

Gdy już wiesz nad czym chce pracować Twój klient, rozpocznij etap pracy nad tym. Dobierz odpowiednie techniki które będą towarzyszyć temu procesowi. Ja osobiście cały proces coachingu opieram na narzędziach i technikach znanych z NLP Coachingu (Neuro Lingwistyczne Programowanie z elementami coachingu- model Instytutu NLP COACHING), takich jak praca na submodalnościach (opisują znaczenie naszych wewnętrznych reprezentacji), burzenie przekonań poprzez meta model, czy sleight of mouth (zręczności językowe), dzięki którym otrzymuje konkretne informacje od klienta.

Wykorzystuje także pracę z technikami związanymi z TLT (Time Line Therapy – Linia Czasu), stworzone przez Ta-

da Jamesa, jednego z najlepszych trenerów oraz coachów na świecie w zakresie NLP oraz Hipnozy. Praca na Linii Czasu to praca z naszym nieświadomym umysłem, określanie wydarzeń z przeszłości na niej i między innymi uwalnianie się z negatywnych emocji. Jedną z techniką jest Creating Your Future polegające na formułowaniu celów zgodnie z zasadą S.M.A.R.T.E.R i przenoszeniu ich na swoją Linie Czasu osadzając w przyszłości.

Każdy z nas posiada nieodkryte kompetencje a coach jest między innymi po to aby je uzewnętrznic. Zadając odpowiednie pytania, stosując różne techniki, możemy wejść w dotąd nieodkrytą nieświadomość naszego klienta i uzyskać rewelacyjne wyniki. Klient zaś, w moim przypadku opisywany przedstawiciel handlowy po spotkaniu ze mną potrafił zdefiniować :

- nad czym musi pracować aby być lepszym,
- co jest do natychmiastowej całkowitej zmiany (pewne nawyki, przekonania, maniery, zachowania),
- jakie kompetencje są u niego na wysokim poziomie a które wymagają dużej pracy.

Pozostaje tylko spróbować i trzymać się maksymy...

„Kto nie dąży do rzeczy niemożliwych, nigdy ich nie osiągnie”

Heraklit z Efezu

## PLAN DZIAŁANIA

1. Określ kto z Twojego zespołu potrzebuje wsparcia i dlaczego.
2. Ustal terminy oraz czas który temu poświęcicie.
3. Przygotuj potrzebne narzędzia np. kwestionariusze oceny kompetencji, kamerę itp.
4. Postępuj wg przedstawionych etapów.
5. Pamiętaj aby zapewnić swoim pracownikom pełną dyskrecję i anonimowość.

### O AUTORZE



**Grzegorz Brzozowski** – Od lat związany z działem sprzedaży Telefonii Dialog SA, którym kieruje w północnej części Polski. Posiada wyższe wykształcenie pedagogiczne, absolwent zarządzania, coach, trener, master NLP.

#### Kontakt:

Mail: [grzegorz.brzozowski@dialog.pl](mailto:grzegorz.brzozowski@dialog.pl)  
Tel. 601-899-850

# JAK SKUTECZNIE SPRZEDAWAĆ?

## CZY COACHING MI W TYM POMOŻE?

Agnieszka Jakubowska



Zanim odpowiemy na pytanie dotyczące wykorzystania metody i narzędzi coachingu w procesie sprzedaży, warto pochylić się nad pytaniem: czym dla mnie jest praca w sprzedaży? Skąd pomysł na taki zawód? Jakie są moje predyspozycje i przekonania do wykonywania zawodu handlowca? Które z nich mnie wzmacniają, a które stanowią kotwice w wykonywanej przeze mnie pracy? Kiedy znajdziemy właściwą dla siebie odpowiedź

na nurtujące nas pytania, możemy zmienić perspektywę i na sprzedaż spojrzeć nie jako handlowiec, lecz jako zarządzający procesem jako całością zagadnień związanych z tematyką okołosprzedażową.

**Z**atem skąd rekrutować handlowców?, jak ich szkolić i wdrażać do prawidłowego wykonywania obowiązków, jak podnosić entuzjazm i utrzymywać dobry nastrój wśród całego zespołu przy stale rosnących planach sprzedaży? Kiedy i w jaki sposób włożyć przysłowiowy „termometr” i dokonać pomiaru nastrojów handlowców? Skąd wziąć pozytywną energię na realizację tych wszystkich aktywności zawodowych? A przecież poza pracą istnieje drugi, równoległy świat, z którego dobrodziejstwa chcemy korzystać, ale czy zawsze wystarcza nam na to czasu, chęci i energii?

Z takimi zagadnieniami codziennie zmaga się menadżer sprzedaży będący ogniwem przekazującym informacje pomiędzy zespołem handlowców a swoim przełożonym. Menadżerze je-

śli w powyższych zdaniach odnajdujesz swój sposób myślenia, zatem coaching można dedykować właśnie Tobie. Możesz ten proces potraktować dwutorowo: jako działanie rozwojowo – wzmacniające dla siebie, następnie pozyskaną wiedzę transformować na zespół, celem nie tylko poprawy rezultatów sprzedażowych, lecz również szeroko rozumianego rozwoju. Pojawia się pytanie jak to zrobić? Przyjrzyjmy się dwóm stanowiskom – handlowca i menadżera.

### HANDLOWIEC

Jest osobą każdego dnia spotykającą się z klientami. Do jego obowiązków należy pozyskiwanie nowych klientów, budowanie i utrzymywanie relacji z nimi, sprzedaż określonych dóbr czy usług, pozyskiwanie referencji i poleceń w ce-

lu budowy nowego rynku zbytu. I tak toczy się „koło sprzedaży” z miesiąca na miesiąc, roku na rok... Nowe wyzwania, produkty, szkolenia i tylko cel ten sam – sprzedać. Czy jest tu miejsce na nowości? Oczywiście, że tak. Można te same czynności wykonywać wieloma sposobami, wykorzystując różne narzędzia osiągać i potęgować stawiane cele. Skąd czerpać pomysły? – Otóż rozwiązania są schowane w nas samych, często tak głęboko, że nie mamy świadomości lub odwagi aby z nich skorzystać, lub nawet nie zdajemy sobie sprawy z wartości posiadanych zasobów. Poprzez odpowiednio założony przez coacha filtr pytań można uruchomić owe osobiste zasoby i spowodować lawinę nowych pomysłów i rozwiązań. Tak rodzi się coachingowy styl sprzedaży.

Zatem handlowcu jak coaching może Ci pomóc w pracy?

Spójrzmy na Twoją pracę kaskadowo, uwzględniając trzy poziomy gotowości i zaangażowania w wykonywane przez Ciebie aktywności zawodowe: wiedzę, umiejętności i postawę.

Wiedza – coż to jest takiego? Według Platona – prawdziwe, uzasadnione przekonanie. To dzięki niej jesteśmy skuteczni w podejmowanych działaniach, to ona udrażnia i usprawnia nasze myślenie oraz postrzeganie świata, również zawodowego. Jaki cel na proces coachingu stawiasz sobie w tym obszarze? Poznaj swoje zasoby wewnętrzne sprzyjające podniesieniu poziomu posiadanej wiedzy, a więc np.: motywację, determinację, naturalną ciekawość, czy obowiązkowość? Poznaj również usadowionych wewnątrz siebie „hamulcowych”, którzy każdego dnia szepczą Ci „daj spokój, po co Ci ta edukacja, przecież i tak sprzedajesz, po co nowości – teraz jest komfortowo niczego się nie uczysz i też masz „jakiś” wynik.

Przejdźmy do drugiego poziomu – umiejętności. Jakie umiejętności stanowią o Twoich mocnych stronach jako handlowca? Jak możesz te umiejętności wzmocnić i połączyć aby osiągnąć lub potęgować efekt synergii w dążeniu do realizacji celu? Które z nich wymagają do-

szlifowania, aby mogły stanowić brylant Twoich kompetencji sprzedażowych?

Trzeci poziom to postawa – rozumiana jako całokształt działań związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych – co i w jaki sposób robisz, jaki masz wpływ na rezultat wykonywanej pracy, jaką atmosferę kreujesz, kim się otaczasz, jak zarządzasz emocjami w relacji z klientem, menadżerem, innymi handlowcami?

Powyższe rozważania można ująć w dwojaki sposób:

- W relacji z samym sobą i wewnętrznym środowiskiem pracy,
- W relacji z klientem.

Pytania łączące tę kaskadę to: czego możesz robić więcej, a czego mniej, jak działać inaczej? Jaki rezultat przewidujesz i jak go pozycjonujesz na swojej skali sukcesu? Handlowcu jakich zmian chcesz dokonać w dotychczasowym działaniu, aby mnożyć sukces w swojej pracy. Kluczową sprawą jest relacja oraz rozumienie klienta jako złożonego systemu działającego w kilku integralnych płaszczyznach wyznaczanych przez: elementy behawioralne, emocjonalne i poznawcze. Elementy te przenikają się, a najdrobniejsza zmiana w jednym z nich generuje ciąg zdarzeń wpływających na ca-

łość systemu. Zatem np.: Twoja zmiana zachowania w danej sytuacji skutkuje wywołaniem nowych emocji i myśli u Klienta. Dlatego prowadząc sprzedaż w oparciu o metody coachingowe, bądź przygotowany na niespodzianki ze strony klienta, szczególnie gdy zapyta Cię skąd wiesz?

## MENADŻER

Gdy patrzymy na profil idealnego menadżera sprzedaży, jawi nam się osoba kompetentna, znająca sprzedaż i patrząca na nią z różnej perspektywy. Wykorzystująca w zarządzaniu zespołem handlowców elementy coachingu, pozwalające na otwieranie nowych obszarów myślowych swoim podwładnym. Menadżer poprzez zadawanie odpowiednich pytań handlowcowi potrafi wydobyć z niego nowe pokłady energii, pracować z obiekcjami rodzącymi się w głowie handlowca, z przekonaniami i wzmacniać w kontaktach interpersonalnych szeroko rozumiany wizerunek.

Coaching pomaga w sprzedaży. Nie tylko w relacji z klientem. Pomaga przede wszystkim sprzedawcy w zmierzeniu się z trudami życia codziennego wykonywanej pracy, jak np.: odmowa klienta, nowy większy cel sprzedażowy. Zatem jakie elementy coachingu warto stosować w codziennej pracy handlowca?

## 6 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Traktuj coaching jako Twoje działanie rozwojowe w procesie sprzedaży.
2. Myśl o coachingu jako procesie, a nie działaniu doraźnym.
3. Wyznacz sobie wzorce i staraj się dążyć do nich, zapewniając sobie dodatkowe źródła pozytywnej energii pozwalające na determinację w procesie osiągnięcia celu.
4. Pamiętaj o harmonii pomiędzy życiem osobistym i zawodowym.
5. Myśl o coachingu : w relacji z klientem, przełożonym, współpracownikami
6. Przenieś coachingowy styl sprzedaży / zarządzania na inne dziedziny życia.

Na pewno praca z celem – zanim postawimy sobie cel, musimy zapytać siebie czyj to jest cel? handlowca, czy tylko organizacji dla której pracuję. Brak identyfikacji handlowca z postawionym celem powoduje dystans i mniejsze zaangażowanie się w wykonywaną pracę. Jeśli ustalimy, że cel organizacji jest spójny z moimi wartościami jako handlowca i menadżera, mogę rozpocząć badanie celu w oparciu o cechy SMART. Stawiać sobie jako handlowiec i menadżer cel ambitny, lecz re-

alny do realizacji, dający się zmierzyć dostępnymi narzędziami, określony w czasie. Gdy już określimy jasno cel i sprawdzimy go pod kątem spójności z celem organizacji, możemy rozpocząć podróż z wykorzystaniem kolejnych kroków coachingu. Określamy zatem zasoby pozwalające na realizację celu; potencjalnych klientów, możliwość ekspansji na nowe rynki, itd. Badamy szanse i zagrożenia związane z realizacją celu oraz nasze możliwości w zakresie jego reali-

zacji. Istotnym krokiem i bardzo pomocnym przy codziennej pracy handlowca jest jego praca z przekonaniami zarówno wspierającymi jak i ograniczającymi w procesie sprzedaży. Jakże często idąc do klienta z góry zakładamy, że klient nie kupi, cena za wysoka, produkt nie jest odpowiedni, itp. Jako handlowcy musimy mieć świadomość przekonań nas ograniczających i próbować zmierzyć się z nimi w aspekcie transformacji na elementy wzmacniające. Mniejmy też świadomość przekonań, które na co dzień pomagają nam w pracy, np.: jestem kompetentny, mam dobry rynek zbytu mojego produktu, moja praca sprawia mi satysfakcję nie tylko finansową. Istnieje kilka metod wzmacniania przekonań, np.: codzienna afirmacja swoich działań, samo motywacja i wyzwalanie w sobie nowej pozytywnej energii do podejmowania nowych aktywności, spojrzenie z innej perspektywy na nurtujący nas problem i znalezienie w sytuacji mało komfortowej dla nas pozytywnych aspektów sprawy. Jeśli przejdziemy przez proces transformacji przekonań, warto pomyśleć handlowcu o planie działania jaki należy przygotować aby osiągnąć sukces sprzedażowy. Ten plan powinien być Twoim planem, dostosowanym do Twoich możliwości i przekonań, zaspakajającym Twoje cele biznesowe, jakie chcesz zrealizować.

Jakie narzędzia wykorzystać możesz w pracy z samym sobą dla osiągnięcia celów biznesowych? Na pewno ważne są pytania o założony cel oraz przyczyny jego realizacji na takim a nie innym poziomie. Wizualizacja celu oraz ścieżki dojścia do jego realizacji wraz z mapą działań (tzw. action plan) jest pomocna w codziennej pracy handlowca. Wszystkie aktywności związane z elementami wzmacniającymi (afirmacja, pozytywna motywacja, działania relaksacyjne, harmonia pomiędzy życiem osobistym a zawodowym i jasne stawianie granic determinują sukces.

Tabela 1.

Obszar	Pytania dla handlowca – przykłady	Pytania dla menadżera sprzedaży – przykłady
<b>Poszukiwanie klienta (prospecting)</b>	Jaki jest Twój cel biznesowy?  Jakie działania podejmiesz w związku z poszerzeniem rynku zbytu na swój towar?  Kiedy wykonasz poszczególne aktywności?  Jak zmierzysz rezultat i poziom realizacji założonego celu?	Jak wspierasz swojego handlowca w tym zakresie?  Jakie są Twoje oczekiwania w stosunku do podwładnego?  Ile czasu poświęcasz na pracę z handlowcem w tym obszarze?
<b>Rozmowa handlowa</b>	Które elementy rozmowy handlowej są Twoją mocną / słabą stroną  Jakie obszary rozmowy z klientem budzą Twój niepokój (dlaczego?)  Kto i w jaki sposób może pomóc w pokonaniu Ci w pokonaniu niepokoju  Na jakie elementy powinienś kłaść większy nacisk podczas rozmowy handlowej	W ilu rozmowach handlowych uczestniczyłeś ze swoim handlowcem?  Jakie silne i słabe strony znajdujesz w pracy swojego handlowca?  Jakie kroki podejmujesz aby wzmocnić podwładnego w codziennych obowiązkach?
<b>Serwis klienta</b>	Jak często odwiedzasz swoich klientów (budowanie relacji)  Jakie są twoje przekonania związane ze sprzedażą podczas wizyty serwisowej u klienta?	Czy znasz kluczowych klientów swojego podwładnego?  Jakie elementy wykonywania serwisu przez handlowca uważasz za dobre, które wymagają poprawy?
<b>Raporty</b>	Jakie są twoje przekonania do raportowania do przełożonego?  Jaki jest Twój stosunek do raportów wymaganych przez firmę?  Co możesz zrobić aby sprawnie raportować?  Które elementy raportu są dla ciebie przyjazne, które stanowią problem  Ile czasu tygodniowo poświęcasz na przygotowanie i sporządzanie raportu?  Jak możesz usprawnić ten proces?	Pracujesz z handlowcem, czy za handlowca?  Jakie możliwości wsparcia widzisz w tym zakresie?

Wielokrotnie w sprzedaży spotkałam się z zupełnie innym rozumieniem znaczenia coaching. Wielu menadżerów, pod tym pojęciem rozumie wspólną pracę z przedstawicielem handlowym w terenie. Aktywność taka wiąże się z obserwacją handlowca, jego zachowań w relacjach z klientami, sposobu sprzedaży. Pozwala na subiektywny pomiar kompetencji obserwowanego, oraz udzielenie informacji zwrotnej w zakresie wykonywanych działań z klientem. Kolejnym elementem tak rozumianego coachingu jest wspólny plan pracy menadżera z handlowcem, w celu poprawy bądź zmiany określonych zachowań czy nawyków, które mogą stanowić barierę w procesie sprzedaży. Pakiet zachowań czy nawyków, który ma podlegać modyfikacji powinien zostać „uwspólniony”, tzn. zarówno menadżer jak i handlowiec po-

## O AUTORZE



**Agnieszka Jakubowska** – właściciel Centrum Kształtowania Osobowości „COMPASS”. Prowadzi szkolenia biznesowe i rozwojowe. Coach – International Coaching Community. Wieloletni praktyk biznesu z doświadczeniem nabytym na stanowiskach sprzedażowych i zarządczych w międzynarodowych korporacjach finansowych.

### Kontakt:

Tel. +48 509-266-751

[www.ckocompass.pl](http://www.ckocompass.pl)

[ajakubowska@coachingpartners.pl](mailto:ajakubowska@coachingpartners.pl)

winni założyć, iż pracują nad tymi samymi zagadnieniami. Kluczową sprawą jest wzajemne zaufanie w relacji handlowiec menadżer oraz pewność w zakresie podążania w tym samym kierunku. Według mnie jednak są to działania operacyjne, poprawiające w krótkim terminie wyniki sprzedaży, a nie długofalowe aktywności nastawione na rozwój kompetencji handlowca w różnych obszarach nie tylko biznesowych. Dlatego ja ze swo-

jej strony, nie nazywam takich poczynań coachingiem, lecz szybkim działaniem nastawionych doraźnie na osiągnięcie celu. Natomiast coaching jest procesem długofalowym, trwającym kilka miesięcy, wnoszącym głębokie zmiany w sposobie funkcjonowania człowieka.

Jako podsumowanie proponuję stworzenie listy pytań dla wybranych obszarów działania z wykorzystaniem coachingu w pracy handlowca i menadżera.

## Przykładowe pytania dotyczące zarówno menadżera jak i handlowca

**Jaki jest cel biznesowy firmy?**

**Jaki jest Twój cel?**

**Jakie masz zasoby do realizacji celu?**

**Dlaczego klient / handlowiec ma współpracować właśnie z Tobą?**

**Jakie są Twoje priorytety w pracy?**

**Kto jest Twoim współpracownikiem?**

**Jaki masz wpływ na panujące relacje w firmie?**

**Jak chciałbyś być postrzegany w firmie?**

**Jaką markę posiadasz aktualnie?**

**Jakie decyzje podejmujesz na co dzień i jakie są ich konsekwencje dla biznesu?**

**Jakie są Twoje silne i słabe strony ( jak wzmacniasz silne strony i pracujesz nad słabymi?)**

**Na kogo i w jaki sposób wywierasz wpływ w codziennej pracy, jakie są konsekwencje tego działania?**

**W jaki sposób dokonujesz pomiaru osiąganych rezultatów?**

**Jak interpretujesz wyniki?**

**W jakim rytmie pracujesz ( cyklicznie, czy stale)**

# SPRZEDAŻ PARTNERSKA

## CZYLI BUDOWANIE RELACJI Z KLUCZOWYMI KLIENTAMI

Sylvia Rogala



To, jak dobrze udaje się sprzedawać w zmieniającym środowisku biznesowym, w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób planuje się sprzedaż oraz jak wygląda proces budowania relacji. Sprawdź, co możesz zrobić, by Twój kontakt z klientem otworzył Ci drzwi do fortuny.

Ostra konkurencja, rosnące oczekiwania klientów i błyskawicznie następujące zmiany to tylko niektóre z czynników, z jakimi można się teraz spotkać. To, jak dobrze udaje się sprzedawać w zmieniającym środowisku biznesowym, w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób planuje się sprzedaż oraz jak wygląda proces budowania relacji. By osiągnąć sukces w sprzedaży nie wystarczy już sprzedać produkt – obecnie działania koncentrują się na określeniu wartości, jaką otrzymuje klient, a następnie wykorzystaniu tej wiedzy w celu stworzenia nowej, zorientowanej na klienta wizji i strategii sprzedaży, zaspakajającej zmieniające się potrzeby. **Współpraca z klientem stanowi proces, a jakość kontaktów jest najważniejszym elementem tego procesu.**

Najlepsi menadżerowie uważają, że trwałe relacje są decydującym czynnikiem, który przyczynił się do sukcesu

su ich organizacji. Jeśli będą one silne, Ty i Twój klient przetrzymacie zmiany na rynku, problemy z cenami, z dostawą – wszystko tak długo, jak macie do siebie zaufanie.

Każda prężnie rozwijająca się organizacja docenia znaczenie budowania związków opartych na partnerstwie z kluczowym klientem. **Klienci patrzą obecnie na sprzedawców, spełniających ich oczekiwania, jako na środek dzięki któremu osiągną swoje cele, zdobędą wiedzę i potrzebne informacje, w ramach długofalowej współpracy rozwiążą problemy i zaspokoją wszystkie potrzeby.**

Organizacje o wysokiej efektywności działań koncentrują się na tym co na zewnątrz, określają wartość, jaką klient otrzymuje dzięki ich produktom czy usługom, a następnie korzystają z tej wiedzy w celu stworzenia nowej, zorientowanej na klienta wizji i strategii sprzedaży,

by zaspokoić ich/jego zmieniające się potrzeby.

### CZYM JEST SPRZEDAŻ PARTNERSKA?

Zastanawiasz się, co tak naprawdę może się kryć pod tym modnym ostatnio hasłem. Oczywiście odpowiedź może być prosta: traktowanie sprzedaży jako modelu opartego na partnerstwie, wzajemnej wymianie i wygranej. Możemy się z tym zgodzić, jednak wymaga to pewnego uzupełnienia. Firmy poświęcają wiele godzin i pieniędzy, aby nauczyć swoich pracowników sprzedawać. Mało kiedy ktoś natomiast zastanawia się nad odpowiedzią na pytanie „dlaczego ludzie kupują?”. Tymczasem „dlaczego kupują” jest wielokrotnie ważniejsze niż „dlaczego sprzedają”. Zamiast więc uczyć się sprzedawać, zacznij rozumieć co takiego sprawia, że ludzie pragną kupować.

Efektywna, długofalowa relacja zależy od trzech czynników: odpowiednie nastawienie – autentycznego zaangażowania, aby pomóc klientom odnieść ich sukces; wiedzy, wychodzącej daleko poza poznanie oferowanego produktu czy usług swojej firmy, oraz umiejętności, ułatwiających zarządzanie tą relacją oraz najpełniejsze przekazywanie swoich intencji poprzez komunikowanie się w sposób, który tworzy zrozumienie i zaufanie. Taki trójkątny model nazywamy sprzedażą partnerską, będącą kluczem do długofalowej sprzedaży z kluczowymi klientami. Proces sprzedaży partnerskiej pozwala handlowcowi oraz klientowi na wspólne zrozumienie strategicznych celów klienta i osiągnięcie ich na drodze współpracy. Kluczowym słowem jest tu „strategiczny” – taki model bazuje bowiem na założeniu, że to właśnie takie cele organizacji są tematem rozmów handlowych. Za każdą potrzebą klienta stoi jakiś powód, a dobry handlowiec potrafi dotrzeć do samego rdzenia. Menadżerowie sprzedaży, którzy uznawani są za liderów w swojej dziedzinie, przewidują, że rozmowy handlowe są równoważoną wymianą informacji, opartą na zaufaniu i zorientowaną na osiągnię-

cie obopólnie korzystnego porozumienia. Tak więc, im większy zakres wymiany informacji – i wspólnej kontroli – tym lepsze będzie rozwiązanie.

Dlaczego partnerskie relacje z Twoim klientem są takie ważne? Po pierwsze dlatego, że partnerzy polecający nas są doskonałym źródłem referencji. To co najważniejsze jednak, to że obopólne relacje są bardziej korzystne finansowo dla organizacji z uwagi przede wszystkim na koszty, jakie ponoszone są podczas nawiązywania relacji biznesowych. Pewnie wiesz ze swoich doświadczeń, że w praktyce potrzeba średnio kilku spotkań w celu dokonania pierwszej sprzedaży nowemu klientowi, podczas gdy stali i lojalni klienci często sami dzwonią, aby zyskać poradę związaną z ich biznesem, a przy okazji złożyć zamówienie. Z własnego praktycznego doświadczenia, przypomina mi się historia jednego z znanych mi handlowców, który stworzył własną terminologię określającą cykl budowania relacji – nazwał to „okres dojrzewania klienta” i twierdził, że w jego branży potrzebuje około 3 lat, aby to klient sam poszukiwał kontaktu z nim, a interesy stawały się bardzo intratne dla obu stron. Odkrycie to zyskuje na znaczeniu

zwłaszcza w dobie rosnącego poszukiwania oszczędności związanych z procesem poszukiwania i pozyskiwania nowego klienta.

## TRÓJSTRONNY MODEL

Klienci oczekują, że handlowcy, którzy z nimi współpracują posiadać będą podstawy do analizy najważniejszych aspektów ich biznesu oraz wiedzę niezbędną do wykorzystania strategicznych informacji.

Jako dobry handlowiec powinien umieć odpowiedzieć sobie na pytanie, które zadać może Ci klient: *„Jeśli zdecydujemy się na robienie interesów z Państwa firmą, w jaki sposób wpłynie to na rozwój naszego biznesu?”*

W partnerskiej relacji handlowiec przybiera trzy przenikające się i uzupełniające role. Każda z nich jest niezwykle istotna, ale też pełen sukces gwarantuje jedynie w połączeniu z pozostałymi.

Handlowiec jako koordynator swojego klienta, w taki sposób standaryzuje swoje działania, by wykorzystać wszystkie możliwe rozwiązania w służbie interesu swojego klienta. Potrafi wyważyć koszty i korzyści związane z podejmowaniem działań kreujących wartość klienta.

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Sympatia to obecnie najpotężniejszy czynnik w relacji z klientem. Prowadzi ona do zaufania. Zaufanie z kolei prowadzi do zakupu.
2. Współpraca z klientem stanowi proces, a jakość kontaktów jest najważniejszym elementem tego procesu.
3. Klienci patrzą obecnie na sprzedawców, spełniających ich oczekiwania, jako na środek dzięki któremu osiągną swoje cele, zdobędą wiedzę i potrzebne informacje, w ramach długofalowej współpracy rozwiążą problemy i zaspokoją wszystkie potrzeby.
4. Najlepsi sprzedawcy są zainteresowani pełną satysfakcją klienta i odczuwają potrzebę upewniania się, czy u klienta wszystko funkcjonuje prawidłowo.
5. W partnerskiej relacji handlowiec przybiera trzy przenikające się i uzupełniające role. Każda z nich jest niezwykle istotna, ale też pełen sukces gwarantuje jedynie w połączeniu z pozostałymi.



Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej



Doradca jest ekspertem w swojej branży, ma wiedzę nie tylko o swoim produkcie, ale także firmie klienta i jej otoczeniu rynkowym, konkurencji. Podchodzi do rozwiązywania problemów w sposób kreatywny i widzi je w szerszej perspektywie.

Jako przyjaciel, pełni rolę partnera biznesowego będąc sprzymierzeńcem długofalowym. Broni interesów swojego klienta i pomaga mu zebrać dane służące jego biznesowi, przy czym uczciwie pozycjonuje swój produkt, odrzucając pokusę sprzedaży za wszelką cenę.

Sprzedaż doradcza polega na połączeniu trzech opisanych ról w jedną płynną całość.

## KOMPETENCJE HANDLOWCA

Każdy może skopiować produkt czy poziom świadczenia usługi, natomiast jeśli istnieje dobrze zbudowana relacja z klientem firma ma coś ciężkiego do powielenia, co utrwala jej przewagę konkurencyjną. Dlatego też organizacje dochodzą do wniosku, że opisanie relacji z klientem jest jednym ze strategicznych narzędzi, które mogą im pomóc w rozwoju biznesu, podniesieniu poziomu lojalności klientów i rentowności. Sympatia to obecnie najpotężniejszy czynnik w relacji z klientem. Prowadzi ona do zaufania. Zaufanie z kolei prowadzi do zakupu. Trwałe relacje budowane są na kontakcie osobistym, zaufaniu i wzajemnym szacunku, natomiast obecnie, umiejętność budowania kontaktów, chociaż nadal bardzo ważne, nie jest już wystarczająca. Wiarygodność, rzetelność oraz wiedza ekspercka stały się wyznacznikami takiej nowej relacji. Niezmiennie cenne są także umiejętności komunikacyjne, jak: umiejętność zadawania pytań, umiejętność słuchania i okazywania zaangażowania, a także – jasnego wyrażania się. Idealny handlowiec posiada również rozległą wie-

**Laboratorium Psychoedukacji** we współpracy  
ze **Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej**  
zaprasza na

## Podyplomowe Studium Trenerów Grupowych

**XII edycja** Studium prowadzona będzie w roku akademickim  
**2010/2011** i obejmie łącznie **283 godziny lekcyjne**  
o charakterze seminaryjnym i praktycznym w formie  
**17 spotkań weekendowych.**

Program Studium przewiduje również zajęcia w formie  
spotkań tutorskich – prowadzona w kilkusobowych grupach  
superwizja pracy słuchaczy Studium.

oraz

## Podyplomowe Studium Coachingu

**III edycja** Studium prowadzona będzie w roku akademickim  
**2010/2011** i obejmie łącznie **287 godzin lekcyjnych**  
o charakterze seminaryjnym i praktycznym w formie  
**17 spotkań weekendowych.**

Zajęcia, na obydwu Studiach, prowadzone są zarówno przez  
znanych specjalistów z dziedziny biznesu jak i terapeutów  
oraz psychologów na co dzień współpracujących  
z Laboratorium Psychoedukacji i Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej.  
W ramach obydwu Studiów przewidziany jest pięciodniowy  
trening interpersonalny w formule Grupy Otwarcia®.

**Absolwenci Studiów uzyskają świadectwo ukończenia Studium  
sygnowane przez Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej  
zgodnie z Ustawą o Szkolnictwie Wyższym.**

**Serdecznie zapraszamy wszystkie zainteresowane osoby.**

**Rekrutacja już się rozpoczęła.**

Szczegółowe informacje na temat organizacji studiów  
oraz prowadzących można uzyskać  
u **Koordynator studiów podyplomowych 0 605 300 088**

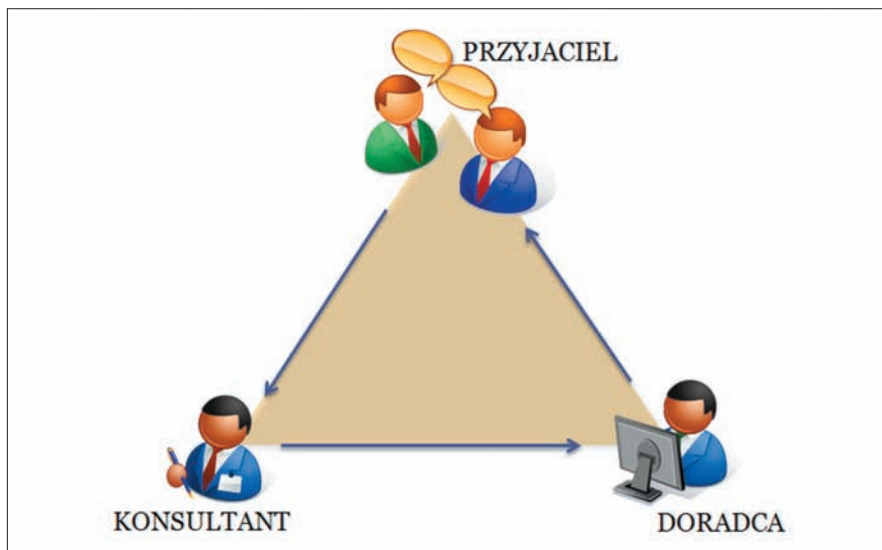
e-mail: pstg@lps.pl  
e-mail: psc@lps.pl

**Laboratorium Psychoedukacji – Podyplomowe Studium Trenerów  
Grupowych i Podyplomowe Studium Coachingu**

Ul. Katowicka 18, 03-932 Warszawa

Tel. (022) 617 61 64, 616 13 72

Faks: (022) 617 24 52 [www.lps.pl](http://www.lps.pl)



Rysunek 1. Trzy role handlowca w relacji partnerskiej

dzę na temat swoich produktów i potrafi polecić najlepsze rozwiązania dla konkretnego klienta.

## PRZEANALIZUJ SVOJE KOMPETENCJE PRZYPISANE TRZEM ROLOM.

Jako koordynator powinienes:

- Znać dobrze specyfikę branży w której się obracasz.
- Umieć tworzyć i zarządzać zespołami projektowymi.
- Umieć wyznaczać cele i priorytety działań.
- Umieć koordynować dostawy i usługi dla swoich kluczowych klientów.
- Być skutecznym i elastycznym.

Doradca to osoba, która buduje zaufanie klienta i zacieśnia relacje handlowe poprzez zademonstrowanie poniższych kompetencji. Zastanów się, czy:

- Posiadasz ogólną wiedzę biznesową?
- Całościowo rozumiesz wyzwania sto-

jące przed Twoimi kluczowymi klientami?

- Potrafisz tworzyć skuteczne rozwiązania i rekomendacje oraz pomagać w ich wdrażaniu?

Jako doradca powinienes posiadać:

- wiedzę dotyczącą branży, rynku, gospodarki,
- umiejętności komunikacyjne ułatwiające współpracę z klientem,
- odpowiednie nastawienie, jak entuzjazm, wiara i autentyczna chęć pomocy.

Najlepsi sprzedawcy są zainteresowani pełną satysfakcją klienta i odczuwa-

ją potrzebę upewniania się, czy u klienta wszystko funkcjonuje prawidłowo.

Handlowiec, który jest przyjacielem swojego klienta, czyni to poprzez nieustanne poszukiwanie lepszych rozwiązań i udzielanie wsparcia swoim klientom. W tej roli powinienes zadbać o:

- Budowanie zaufania w relacji i umacnianie relacji.
- Tworzenie i utrzymywanie pozytywnego wizerunku prezentowanej przez siebie organizacji.
- Przejawianie zainteresowania długofalowymi i doraźnymi potrzebami klienta i pomaganie w ich zaspokajaniu.
- Dotrzymywanie obietnic, uczciwość i rzetelność w relacji.
- Pamiętaj, że jeśli zdobędziesz klienta, zyskasz prowizję. Jeśli zyskasz przyjaciela, zdobędziesz fortunę.

Budowanie więzi poprzez tworzenie wspólnych wartości związanych z sprzedażą partnerską jest fundamentem długofalowego procesu sprzedaży. Ludzie, którzy opanowali tę umiejętność, nie muszą się martwić o swoje dochody. Jest to być może trudniejsze, ale też dająca niezwykle możliwości i gwarantująca sukcesy lekcja sprzedaży.

## O AUTORZE



**Sylwia Rogala** – Trener biznesu, coach. Ukończyła akredytowaną przez organizację ICF szkołę coachingu „Art and Science of Coaching” Erickson College International oraz roczną szkołę trenerów biznesu organizowaną przez Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK. Absolwentka studiów z zakresu zarządzania firmą oraz zarządzania kadrą. Doświadczenia zawodowe zdobyła pracując w agencjach marketingowych oraz reklamowych, gdzie jako Account Manager realizowała projekty sprzedażowe. Obecnie jako trener i konsultant współpracuje z firmami szkoleniowymi oraz klientami indywidualnymi. Głównymi zagadnieniami jej praktyki zawodowej jest doskonalenie obszarów związanych z motywacją, kształtowaniem postaw i wartości poprzez systemowe patrzenie na rozwój człowieka i organizacji. Jako Trener specjalizuje się w szkoleniach doskonalących kompetencje interpersonalne w procesie sprzedaży, budowaniu zespołów oraz coachingu. Jako Coach, pracuje z klientami prywatnymi, biznesowymi oraz realizuje projekty team-coaching’owe.

## Bibliografia

*Organizacje skuteczne w sprzedaży. Jak zdobyć przewagę nad konkurencją*, DM Coker, ER Del Gaizo, KA Murray, SL Edwards

# LIDER, KTÓRY MA SPORO CZASU

## WPŁYW COACHINGU NA EFEKTYWNOŚĆ

Tomasz Mnich



Większość menedżerów w firmach cierpi na nieustanny brak czasu. Pracują po dziesięć, dwanaście godzin dziennie starając się sprostać oczekiwaniom. Co jest tego powodem i jak można to zmienić? Czy problem braku czasu dotyczy również ciebie? Receptą na Twój osobisty sukces jest zmiana wewnętrznej postawy. Duża ilość czasu, który poświęcasz na działanie jest często wynikiem braku zaufania do tego co robią inni

ludzie. Co możesz zrobić aby zacząć mieć czas?

### JA I MOJE WEWNĘTRZNE OGRANICZENIA

Zastanów się nad tym skąd bierze się w Tobie brak zaufania do ludzi. Przestań to traktować jako coś złego. Zaczynij postrzegać to w kategorii naturalnego mechanizmu. Każdy z Nas zdaje sobie sprawę z tego, że zadania, które wykonujemy zostaną wykonane najlepiej przez Nas samych. Dlaczego? Ponieważ to my wiemy co jest potrzebne. My mamy doświadczenie w realizowaniu podobnych zadań. Ostatecznie to do siebie mamy największe zaufanie.

Trudno jest przekazać odpowiedzialność za wykonanie czynności, osiągnięcie celu drugiej osobie, równocześnie zdając sobie sprawę, że ostatecznie my za to odpowiadamy. Sprawdź co ciebie ogranicza w przekazywaniu zadań:

- W jakim stopniu jestem skłonny oddać wszystkie wykonywane przeze mnie zadania innym ludziom?
- Której części zadań nie przekazałbym nigdy?
- Jakie są powody dla których chcę pozostawić zadania sobie?
- Co myślę o innych ludziach, którzy mieli by wykonać moje zadania?

Myślisz o nich jako równorzędnych partnerach, którzy mają to samo podejście do pracy co ty. Skąd! Jesteś przekonany o tym, że oni są mniej nieodpowiedzialni niż ty. Na pewno nie mają takich kompetencji. Gdyby było inaczej nie miał byś problemy z brakiem czasu. Jedną z wymówek może być to, że ludzie, z którymi współpracujesz są młodzi, niedoświadczeni. Kiedy zatem bę-

dą wystarczająco dorośli aby w Twoich oczach urosli do miana godnych Ciebie następców.

### PO CO DELEGOWAĆ WIĘKSZOŚĆ SWOICH ZADAŃ

Co uzyskasz dzięki temu, że zaczniesz delegować swoje codzienne obowiązki? W jaki sposób zmieni się Twoje podejście do pracy? Pomyśl o tym, że nagle pewnego dnia ponad 50 procent obowiązków przejmie, ktoś inny. Dzięki temu zaczniesz mieć czas na to co sprawia Ci więcej frajdy. Zaczniesz koncentrować się na tych działaniach, które generują jeszcze większe efekty. Efekty te będą napędzały kolejne. W ten sposób zauważysz, że nieustanne delegowanie tego co już potrafisz, co przestaje

stawiać przed Tobą wyzwanie staje się ciekawsze. Twoje wyniki znacznie się poprawią. Czy chciałbyś dotrzeć do tego etapu?

Aby rzeczywiście móc delegować zadania innym ludziom musisz zrozumieć swoje indywidualne motywatory. Powinieneś zrozumieć po co chcesz delegować. Po tym jak to zrozumiesz warto abyś poznał również przyczyny, dla których do tej pory pozostawiałeś większość zadań sobie. W tym celu zadaj sobie kilka pytań zawartych poniżej. Poświęć na to pół godziny.

- Co uzyskam dzięki temu, że z deleguję część swoich zadań?
- Co mi to naprawdę da?
- A jak już to osiągnę to na co mi to pozwoli?
- W jaki sposób będę mógł jeszcze skutecznie delegować?
- Jaki będzie z tego najważniejszy dla mnie efekt?
- Co jest największą korzyścią?

Zapamiętaj tę korzyść. Ona pomoże Ci w zastanowieniu się nad tym czy robić coś samemu czy delegować. Za każdym razem jak będziesz zabierał się do zadania pomyśl sobie o korzyści, którą możesz uzyskać z delegowania. Sprawdź co będzie dla Ciebie lepsze.

## COACHING MENEDŻERSKI JAKO METODA NA TWORZENIE CZASU

Jakie jest ryzyko posiadania czasu? Jeżeli będziesz miał dużo czasu to przestaniesz mieć możliwość zrzucania odpowiedzialności na czynniki zewnętrzne. Tak to jest paradoks. Zdaje sobie z tego sprawę. Jesteśmy osobami z poczuciem odpowiedzialności. Natomiast bardzo często zasłaniamy się brakiem czasu jak tylko coś nie wyjdzie. Na wszelki wypadek jak spotykamy się z kolegami staramy się stworzyć wizerunek osób za pracowanych. Wtedy nikt nam nie wypomni niekompetencji. Wydaje się, że każdy będzie nas podziwiał.

Uświadom sobie fakt, że osoby zapracowane wcale nie budują autorytetu w oczach innych ludzi. Nie sztuką jest nie mieć czasu. Zaczynij świadomie sprawdzać kiedy stosujesz wymówkę braku czasu a sprawisz, że zaczniesz skuteczniej działać.

Pamiętam jak menedżer, Karol przyszedł do mnie na sesję coachingową i stwierdził, że bardzo długo pracuje. Oczekiwał, że w coachingu zdoła znaleźć rozwiązanie na wieczny brak czasu. Przeprowadziliśmy krótką rozmowę:

Ja: „Czym się zajmujesz?”

Karol: „Zarządzam zespołem”,

Ja: „W jakim celu się spotykamy?”

Karol: „Mam problem, który polega na tym, że za dużo czasu spędzam w firmie”

Ja: „To nie problem!”

Karol: „No ale przecież ja ciężko pracuję, ledwo wyrabiam się ze swoimi obowiązkami”,

Ja: „To dalej nie jest dla mnie problem. O co chodzi?”

Karol: „Ja już mam tego dość”,

Ja: „Czego masz dość. Z tego co widzę to całkiem dobrze Ci jest w tym narzekaniu. Mam wrażenie, że bez tego czuł byś się źle.”

Karol: „Jak to źle. Nie denerwuj mnie. Ja przyszedłem rozwiązać swój problem a ty mnie ignorujesz”.

Ja: „Zastanów się na chwilę. Co uzyskasz dzięki temu, że nie masz czasu?”

Karol: „Jak to?”

Ja: „Powtórzę jeszcze raz. Co uzyskasz dzięki temu, że nie masz czasu?”

Karol: „No nie wiem. Nie muszę wykonywać dodatkowych czynności?”

Ja: „Co dzięki temu, że nie musisz wykonywać dodatkowych czynności uzyskujesz?”

Karol: „Mogę skupić się na tym co robię”,

Ja: „I co dzięki temu masz?”

Karol: „Nikt mi nie zawraca głowy. Mam większy spokój. Mogę kontrolować swoje zadania”,

Ja: „No właśnie a na co Ci to pozwala”,

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Menedżerowie mają spory kłopot w skutecznym delegowaniu zadań.
2. Kłopot ten polega na braku zaufania w to, że ktoś inny jest w stanie zrealizować zadanie tak dobrze jak my.
3. Im mniejsze zaufanie do współpracowników tym większa trudność w delegowaniu.
4. Koncentrując swoją pracę na zapewnieniu, że wszystko będzie zrobione dobrze jest największą pułapką.
5. Brak czasu jest pierwszą oznaką tego, że powinieneś coś zmienić.

Karol: „Mogę bezpiecznie pracować. Nikt się nie czepia. Ludzie są mili”.

Ja: „Czyli dzięki temu, że masz mało czasu masz większe poczucie bezpieczeństwa?”

Karol: „... no tak, ale to głupie”

Ja: „Co jeszcze uzyskujesz dzięki temu głupiemu zasłanianiu się brakiem czasu?”

Karol: „Inni ludzie mi współczują”,

Ja: „A Oni Ci współczują. Co Ci to daje?”

Karol: „Czuję się lepiej”,

Ja: „Jak się czujesz?”

Karol: „Mam wrażenie, że ludzie mnie rozumieją. Oni mnie zaczynają słuchać. Staję się dla nich ważny.”

Ja: „Czyli ten Twój brak czasu, którego chciałeś się pozbyć jest Ci całkiem potrzebny?”

W tym momencie Karol uświadomił sobie, że wbrew pierwotnym przeświadczeniom dużo pracy a w konsekwencji brak czasu są mu niezbędne do tego, żeby czuć się ważnym. Jak to wygląda w Twoim przypadku? Zadaż sobie poniższe pytania:

## O AUTORZE



**Tomasz Mnich** – Przeprowadził zmianę organizacyjną IT w Lukas Banku. Zbudował Shared Service Centre Roche (Azja, Europa Zachodnia, CEE i USA). Reorganizował departamenty IT dla Getin International na rynku CEE. Zbudował IT w AIG CFG. Doradzał w BRE Banku, mBanku, TempoFinance, MultiBanku, KBC, Żagiel, Tekom, Ceneo, SanMarkos. Twórca metody The Why Method™ oraz coachingu grupowego OCGC™ i PCGC™.

Ukończył MBA, Executive Studies in Finance, Licencjat psychologii zarządzania oraz studia magisterskie z informatyki. Certyfikowany: PMP, Prince2, Advanced Master in PM, IPMA, ISO, CISA, CISM, ITIL. Group coach: ORSC, TCI, CDC. Executive coach: Co-Active, ICC, The Coaching Academy, Purposeful Coaching, Performance Coaching. Trener: ATS, NLP Coaching, Szkoły Tippinga, Dream University, Pathway Institute, NLP Polska, Mistrz Reiki oraz HUESA (18 poziom).

### Kontakt:

[mnich@thewhymethod.com](mailto:mnich@thewhymethod.com)

[www.thewhymethod.com](http://www.thewhymethod.com)

tel. +48 502 254 193

- Co jest pozytywną intencją tego, że ja mam mało czasu?
- Co dzięki temu uzyskuje?
- Jakie korzyści stracę jeżeli przestanę mieć możliwość zasłaniania się brakiem czasu?

Zgadnij co się stało dalej w historii Karola. Zaczęliśmy rozmawiać o tym, w jaki spo-

sób może zastąpić brak czasu innym elementem, który da mu poczucie ważności. Jego potrzeba bycia ważnym może zostać zrealizowana na wiele sposobów. Ludzie podziwiają Nas za to jacy jesteśmy. Najczęściej podziwiają Nas za bycie autentycznym, naturalnym. Zaczynaj zastanawiać się nad tym jak Ty możesz bardziej świadomie realizować swoje potrzeby.

## PLAN DZIAŁANIA

1. Zrozum co uzyskujesz dzięki temu, że nie masz czasu. Jakie korzyści dzięki temu paradoksalnie osiągasz.
2. Zastanów się nad tym co jest Twoją największą potrzebą w życiu.
3. Uświadom sobie to, że brak czasu jest tylko i wyłącznie nieświadomym mechanizmem obronnym, który ma na celu ochronę Twoich potrzeb.
4. Jeżeli nie potrafisz sam określić tych potrzeb i korzyści wynikających z braku czasu znajdź odpowiedniego coacha.
5. Poszukaj innych alternatyw na zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb. Przede wszystkim znajdź coś co sprawi, że przestaniesz zasłaniać się brakiem czasu.
6. Zaczynaj świadomie delegować. Rozumiejąc to jakie uzyskasz korzyści z tego, że będziesz miał więcej czasu będziesz mógł sprawniej delegować.
7. Rozpocznij proces obserwacji siebie w działaniu. Każdego dnia zastanów się nad tym jaką część zadań chcesz oddać swojemu zespołowi lub swoim kolegom.
8. Przestań tłumaczyć się tym, że w Twoim otoczeniu nie ma nikogo, kto będzie chciał zrealizować Twoje zadania. To tylko wymówka.

# SEGMENTACJA KLIENTÓW

## JAKO ELEMENT ZWIĘKSZANIA EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ HANDLOWYCH NA PRZYKŁADZIE FIRMY DYSTRYBUCYJNO-USŁUGOWEJ

Małgorzata Małecka



Każdy, kto pracuje w firmie handlowej styka się ze zjawiskiem, które można nazwać "bieganiem z pustymi taczkami". Prawie jak w dowcipie – handlowcy biegają od klienta do klienta, narzekają na całą masę roboty, koszty rosną a efekty marne... Jedną z przyczyn (choć nie jedyną) takiego stanu rzeczy jest brak systematyki w działaniu handlowym rozumianej jako podział rynku, klientów i metod działania odnoszącej się do

tej konkretnej firmy. W niniejszym artykule pokażę przykład konkretnej firmy, która dzięki segmentacji klientów wyzwoliła się z syndromu "pustej taczki".

Istotą wprowadzenia segmentacji klientów jest uporządkowanie sprzedaży poprzez przypisanie danych klientów do konkretnego kanału sprzedaży. W ramach danego kanału również można zróżnicować proces sprzedaży, w zależności od wielkości klienta i jego potencjału.

20 % Klientów daje nam (od 60) do 80 proc. produkcji, biznesu, a zatem, aby skutecznie gospodarować czasem (i efektywnością) należy z grupy potencjalnych klientów czy kontrahentów wyodrębnić właśnie owe 20 proc. Technika stosowaną w tym celu jest technika segmentacji czyli tzw. rynku docelowego.

### Klienci → Zysk Firmy

Powyższa zasada jest znana jako Zasada Pareto i osoby zarządzające sprzedażą zapewne doskonale ją znają i rozumieją. Gorzej bywa z samymi handlowcami, którzy w wielu firmach narzekają na bardzo duże obciążenie pracą (ilość kontaktów z klientami), ale w wielu przypadkach ta ilość nie przekłada się na jakość wizyt i ostateczne efekty w postaci podpisanej umowy lub wystawionej faktury. Poniżej zaprezentuję przypadek takiego właśnie działu handlowego.

### Miejsce akcji:

Firma dystrybucyjno- handlowa (produkty i urządzenia dla firm).

**Wielkość firmy:** 60 pracowników

### Kanały sprzedaży:

- Hala sprzedażowa (CC- 8 osób),
- Telemarketing (TM- 5 osób),
- Handlowcy terenowi (PH- 5 osób),
- Zamówienia publiczne i hurt (ZM- 3 osoby).

Do tego własna flota samochodowa (5 kierowców) pozwalająca na dystrybucję towaru do klienta.

**Czas akcji:** styczeń-wrzesień 2009

**Problem:** Pomimo, że najdroższym kanałem sprzedaży jest dział PH (samochody, wynagrodzenia), to generował on zaledwie 5% przychodów firmy.

Handlowcy jeździli do klientów, którzy zamawiali towar za kilkanaście złotych, byli też bardzo często wykorzystywani do rozwożenia towaru. Nikt w firmie nie nałożył obowiązku szukania klientów o odpowiednim potencjale, więc handlowcy rozmawiali z bardzo małymi klientami, których zdolność zakupowa była niewielka. Początek 2009 roku pokazał, że dalsze intuicyjne zarządzanie portfolio klientów doprowadzi do wygenerowania straty. Firma podjęła decyzję o reorganizacji systemu sprzedaży.

Projekt składał się z kilku połączonych ze sobą działań:

- Development PH i TM,
- Development kadry kierowniczej,
- Przygotowanie programu rozwoju dla pracowników działu handlowego – warsztaty i coachingi,
- Warsztaty i doradztwo dla Zarządu,
- Sesje coachingowe z managerami,
- Segmentacja klientów.

Segmentacja klientów to ważne narzędzie zarządzania klientami i wsparcia procesu handlowego, jednak należy pamiętać, że zrobienie samej segmentacji bez przygotowania ludzi (zarówno handlowców jak i managerów) na niewiele się zda: pra-

cownicy muszą przede wszystkim rozumieć wymagania wobec nich, tak jak firma musi rozumieć wymagania klientów. Przyjęliśmy założenia, że tylko zintegrowane działania pozwolą uzyskać widoczne efekty rynkowe.

Poniżej przedstawiam konkretne, wprowadzone do organizacji działania w zakresie segmentacji. Działania te zostały przygotowane w oparciu o audyt działu handlowego i są dopasowane do możliwości tej konkretnej firmy. Całkiem prawdopodobne, że dla innej firmy z tego samego sektora należałoby przygotować zupełnie inne założenia segmentacji. To ważne założenie, bo nie istnieje jedna recepta na podobne bolączki. Każda organizacja posiada odrębne możliwości budżetowe, zarządcze, wreszcie kultura organizacyjna i strategia zmuszają do twórczego poszukiwania rozwiązań pod kątem tej właśnie a nie innej organizacji.

Poniższe założenia proszę więc potraktować jako jeden z możliwych wariantów a nie jedyny dostępny na rynku.

#### **Założenia segmentacji (po audycie):**

- W bazie jest około 3300 firm – aktywnych i nieaktywnych zakupowo.

- Kanały PH, TM i Hurt mają przypisane na początek konkretnych klientów z bazy – podział wynika z obrotów w roku 2008.
- 10% klientów robi 80% obrotów – istnieje ogromne ryzyko, że odejście 1-2 kluczowych klientów spowoduje problemy z przychodami. To oznacza, że trzeba znacząco podnieść ilość klientów generujących obroty na średnim poziomie (segment B i C).
- Segmentacja nie dotyczy zamówień publicznych i CC, gdzie inna jest specyfika działań handlowych.
- Klienci przypisani do danego kanału dystrybucji, mogą migrować do innego kanału, jeśli w ciągu kwartału ich obroty zwiększą się lub zmniejszą na tyle, że zasadne jest ich przeniesienie.

### **PROCEDURA PRZYPISYWANIA NOWEGO KLIENTA**

Na podstawie wstępnej analizy (przeprowadzanej przez PH lub TM) – wywiad/pytania o przypuszczalny obrót, ilość zamówień w miesiącu. W zależności od wyniku wywiadu klient trafia do odpowiedniego kanału sprzedaży. W przypadku przypisania takiego klienta do PH trafia on do grupy D – POCZEKALNI, w przy-

## **4 GŁÓWNE MYŚLI**

1. Segmentacja to jeden z podstawowych sposobów zarządzania sprzedażą i portfolio klientów.
2. Segmentacja powinna być ściśle powiązana ze strategią rozwoju firmy i pomagać w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.
3. Wprowadzenie nowych idei w organizacji powinno być sprzężone z przygotowaniem pracowników zarówno pod względem merytorycznym (co i dlaczego się zmienia) jak i pod względem umiejętności (jak mają pracować).
4. Należy z góry założyć pewien okres wdrożenia i nie oczekiwać efektów po pierwszym miesiącu wdrażania zmian (to dość oczywista teza, jednak pozwalam sobie ją zamieścić, bo zdarza się, że właściciel lub prezes firmy oczekuje zmian „natychmiast”, choćby dlatego, że firma już ma poważne kłopoty sprzedażowe i pojawia się parcie na natychmiastowy sukces).

## ► OUTSOURCING PROCESÓW BIZNESOWYCH

Tabela 1.

Kanał Grupa	A-PH	B-TM	C-CC	D-HURT	E-ZP
A	10 000 +	Nie standardowi *	Kanał nie objęty projektem segmentacji z uwagi na specyfikę klientów	50 000 +	Kanał dedykowany wyłącznie przetargom w rozumieniu ustawy
B	6 000 – 10 000	1000 – 3 000		20 000 – 50 000	
C	3 000 – 6 000	200 – 1 000		5 000 – 20 000	
D	Poczekalnia – nowi klienci w procesie analizy potencjału	50 - 200		1 500 – 5 000	

\* Firma X Y Z.....(firmy z dużymi obrotami, ale nie wymagające odwiedzin PH)

padku przypisania do TM do standardowo funkcjonującej grupy D.

W ciągu 3 pierwszych miesięcy współpracy zamówienia tego klienta są analizowane pod kątem wartości obrotu całkowitego na koncie tego klienta oraz ilości złożonych zamówień. Gdzie:

- Sr = średnia wartość zamówienia,
- Oc = obrót całkowity klienta na przestrzeni okresu 3 m – cy,
- Iz = ilość zamówień klienta na przestrzeni okresu 3 m – cy

Analiza jest oceną potencjału zakupowego klienta – na tym etapie nie uwzględniamy jeszcze aspektu opłacalności danego klienta. Po kwartale obserwacji działań z tym klientem, firma decyduje:

- do którego kanału dystrybucji powinien ostatecznie trafić,
- do której grupy klientów w danym kanale powinien zostać przypisany.

W przypadku klientów, o których z góry wiadomo, że mają potencjał na PH, ale

trzeba ich rozwinąć (np. obsługuje ich konkurencja) od razu kwalifikujemy ich do kanału PH i handlowiec przez 3 miesiące pracuje nad rozwinieniem współpracy z tymi klientami. Brak efektów w postaci osiągnięcia wskaźników założonych w projekcie oraz realizacji celów biznesowych, ustalonych przez szefa sprzedaży, oznacza przesunięcie danego klienta do kanału TM. Jeśli średnia wartość zamówienia w obserwowanym kwartale jest większa niż 2000 pln netto, klient zostaje przypisany do kanału PH. Jeśli jest niższa, klient zostaje przydzielony do kanału TM.

Założenia pracy PH:

- Każdy PH powinien mieć w swojej bazie klientów z każdej grupy (zrównoważony potencjał portfela),
- PH planują swój tydzień pracy – w planie muszą znaleźć się 3 rodzaje wizyt: nowi - potencjalni klienci (40%), rozwój obecnych (40%), relacje (20%).
- Jeśli po podziale klientów okaże się, że handlowcowi brakuje w portfolio jakiejś konkretnej kategorii klientów – uzupeł-

nienie portfolio będzie zadaniem tego handlowca na pierwsze 3 miesiące od wejścia w życie segmentacji,

- Plan miesięczny PH musi uwzględniać sprzedaż różnych typów produktów, tak by handlowcy nie koncentrowali się na sprzedaży tylko jednego rodzaju produktów,
- Wszystkie zapytania ofertowe (po za przetargami w rozumieniu ustawy) są przygotowywane od strony merytorycznej przez PH. Rolą back office jest wyłącznie wsparcie PH.
- Wynagrodzenie PH jest związane z uzyskaną marżą.

Założenia pracy TM:

- TM aktywnie sprzedaje i dzwoni do klientów zgodnie z wdrożoną segmentacją – staje się pro - aktywnym działem „sprzedaży stacjonarnej”,
- TM buduje (powiększa) bazę kontaktów szukając aktywnie nowych klientów poprzez ogólnie dostępne bazy, własne kontakty, networking,
- W TM pracują 4 osoby z następującym podziałem ról:
  - telefony przychodzące i związane z nimi działania obsługują maksymalnie 2 osoby – jest to back office dla PH i ich klientów (przyjmują zamówienia, wystawiają faktury i inne dokumenty), średnio do TM dzwoni 120 klientów dziennie,

Tabela 2.

Kanał Grupa	A	Kalibracja zakres wartości obrotu zakres ilości zamówień
A	10 000 +	10000 + 4 zamówienia
B	6 000 – 10 000	<6000 - 10000> 3 zamówienia
C	3 000 – 6 000	<3000 - 6000> 2 zamówienia

## Definicja segmentu

Jest to grupa klientów o podobnych potrzebach, postawach i zachowaniach związanych z dokonywaniem zakupów. Dla każdego rynku istnieje szereg różnych możliwości klasyfikacji nabywców. Wybór tej najbardziej odpowiedniej stanowi przedmiot sztuki i nauki, jaką jest segmentacja.

- telefony wychodzące czyli aktywny telemarketing prowadzą 2 osoby.
- Z uwagi na potrzebę potencjalnego zróżnicowania pracy można wdrożyć system rotacyjny ról (osoby w TM mogą np. co miesiąc zmieniać się w zakresie realizowanych zadań).

Klienci w każdym z kanałów objętych segmentacją zostali podzieleni w zależności od obrotu na grupy: A, B, C, D (Tabela 1).

**Kalibracja portfolio** – określenie warunków jakie powinny spełniać uzyskane przez PH wyniki handlowe na powierzonym mu portfolio klientów. Kalibracja służy takiemu „ustawieniu” aktywności handlowca, aby zarządzał swoim portfelem w sposób efektywny – osiągał maksymalny zysk, zachowując pożądaną przez Państwa poziom bezpieczeństwa.

W Tabeli 2 znajdują Państwo kalibracji portfolio dla kanału A (PH).

**Grupa C** – wartość średniego zamówienia powinna wynosić 3000 pln netto. Klienci z tej grupy powinni generować **50 % obrotu w kanale A**.

**Grupa B** – wartość średniego zamówienia powinna wynosić 2000 pln netto. Klienci z tej grupy powinni generować **40 % obrotu w kanale A**.

**Grupa A** – wartość średniego zamówienia powinna wynosić 8000 pln netto. Klienci z tej grupy powinni generować maksymalnie **10 % obrotu w kanale A**.

Na chwilę uruchamiania segmentacji istnieje duża nierównowaga klientów. Jeśli przyjmemy, że do poszczególnych kanałów trafiają klienci z odpowiednimi obrotami, to okaże się że w kanale A (PH) handlowcy dysponują 16 klientami a resztę powinni oddać do kanału B. Z oczywistych względów nie można wykonać takiego działania, dlatego

został wprowadzony okres przejściowy, w czasie którego handlowcy:

- Będą rozwijać grupę swoich klientów o potencjale umożliwiającym generowanie obrotu na poziomie 3000 zł miesięcznie. Ci klienci następnie zostaną w ich kanale sprzedaży
- Będą szukać nowych klientów na rynku, tak by oddając mniejszych klientów do kanału TM mogli zastąpić ich pewną liczbą bardziej rentownych klientów

Należy zastanowić się też nad tematem:

- Ilości klientów przypisanych do danej handlowca (ilu klientów powinien mieć w swoim portfolio handlowiec, żeby przynosić założony zysk).
- Ilości wizyt dziennych z zastosowaniem reguły, że 40% to odwiedziny klientów potencjalnych, 40% to rozwój biznesu u już istniejących i 20% to utrzymywanie relacji.

## PODSUMOWANIE

Prawidłowo dokonana segmentacja daje wiele korzyści, np.:

- lepsze poznanie dynamiki rynku i konkurencji (innej w wypadku poszczegól-

gólnych segmentów), dzięki czemu uzyskuje się przewagę konkurencyjną;

- lepsze zrozumienie potrzeb, postaw i zachowań klientów;
- przystosowanie przedsiębiorstwa do zaspokojenia tych potrzeb;
- ukształtowanie takiej struktury firmy, która pozwala na dostosowanie do wymagań klienta;
- zyskanie szansy na zwiększenie wartości oferty, wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i zbudowanie barier wejścia dla konkurencji i produktów lub usług substytucyjnych;
- możliwość podniesienia cen sprzedawanych wyrobów lub usług

Należy zawsze pamiętać, że segmentacja służy odpowiedniemu wykorzystaniu ograniczonych zasobów firmy w takich obszarach rynku, w których można najlepiej dopasować możliwości przedsiębiorstwa do potrzeb klientów, a więc prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Niekoniecznie oznacza to, że należy zaniechać działań poza tymi wybranymi obszarami. Chodzi jedynie o to, abyśmy byli w stanie wyraźniej określić priorytety, gdy wystąpi konieczność dokonania wyboru.

Jeśli zaniechamy segmentacji, to w najlepszym razie nie wykorzystamy pojawiających się szans, a w najgorszym – narazimy się na niezdolność do uzyskania przewagi konkurencyjnej i utrzymania długookresowej stabilności firmy.

## O AUTORZE



**Małgorzata Małecka** – prezes firmy doradczej Salander Consulting Group ([www.salander.pl](http://www.salander.pl)). Od 2005 roku prowadzi projekty związane z reorganizacją i usprawnianiem struktur firm, w tym szczególnie działów handlowych. Wcześniej przez 14 lat pracowała w biznesie (jako handlowiec, kierownik zespołu sprzedaży, manager ds. szkoleń). W 2008 roku ukończyła studia MBA w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jest autorką Strategicznego Procesu Sprzedaży (SPS®) – narzędzia do rozwoju kompetencji działów sprzedaży. Salander Consulting zajmuje się doradztwem w obszarach: strategii, Zarządzania Sprzedażą, HR i IT. Od stycznia 2010 spółka należy do Grupy Macrologic SA.

### Kontakt:

[m.malecka@salander.pl](mailto:m.malecka@salander.pl)  
tel. +48 602 332 069

# JAK RADZIĆ SOBIE ZE STRESEM?

Anna Kostrzewa



**Od najmłodszych lat uczeni jesteśmy rywalizacji: w przedszkolu toczymy bitwy o huśtawki, w szkole o najlepsze oceny, a na studiach, o idealnego partnera. Potem walczymy o dobrą pracę. Taka rywalizacja rodzi stres. Warto wiedzieć jak sobie z nim radzić, aby był naszym sprzymierzeńcem, nie wrogiem.**

## CZYM JEST STRES?

Jeśli chcesz skutecznie przeciwdziałać objawom stresu, powinieneś dowiedzieć się najpierw czym on jest. Większość z nas, gdy mówi: „stresuję się”, ma na myśli wewnętrzne napięcie, brak koncentracji, ból brzucha, ból głowy, niepokój. To jest właśnie stres: reakcja organizmu, która powoduje zmiany percepcji, emocji, zachowania i procesów fizjologicznych. Stres to relacja adaptacyjna pomiędzy możliwościami jednostki a wymogami sytuacji, charakteryzująca się brakiem równowagi. Próba przywrócenia równowagi jest podejmowaniem działań zaradczych. Stres działa na Ciebie wtedy, gdy znajdujesz się w sytuacji, której z jakichś powodów nie jesteś w stanie sprostać. Gdy Twoje umiejętności nie są wystarczające do zrealizowania postawionych przed Tobą celów.

Stres wpływa na cały Twój organizm. Jedni mówią, że jest dobry, inni oceniają go negatywnie. Zależy to od osobistego progu pewnej odporności psychicznej. Możesz wspaniale się czuć, gdy stoją przed Tobą nowe, skomplikowane wy-

zwania. Mimo, że są trudne, motywują Cię do walki. W takich momentach doświadczasz pozytywnego działania stresu. Na ogół określa się go jako: uskrzydający, pomagający w koncentracji, zastrzyk adrenaliny. Jednak gdy trudnych wyzwań w jednym czasie będzie zbyt wiele, przestaniesz sobie z nimi radzić, chociażby ze względu na ograniczenia czasowe. W takim momencie stres, który do pewnego momentu Cię mobilizował, działa już tylko negatywnie.

Warto dodać, że stres w sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia lub zdrowia, działa mobilizująco - pozytywnie. Gdy znajdziesz się w sytuacji ekstremalnej, gdzie Twojemu zdrowiu grozi niebezpieczeństwo, reagujesz szybciej, celniej oceniasz sytuację, podejmujesz trafniejsze decyzje. Przez kilka lat zajmowałam się współorganizowaniem rajdów samochodowych. Znałam przypadki, gdy ludzie, podczas bardzo groźnych wypadków rajdowych reagowali niezwykle szybko. W momencie gdy wiesz, że życie kierowcy, lub pilaota może być zagrożone, starasz się jak

najszybciej dotrzeć na miejsce zdarzenia i sprawdzić co się dzieje. Poziom adrenaliny jest wtedy tak wysoki, że przeszkody na drodze, które zauważasz dopiero wracając na swoje stanowisko, są dziecinnie proste do pokonania. Tak samo gaśnice – w trakcie akcji ratunkowej wydają się dużo lżejsze, niż gdy ustawiasz je profilaktycznie na punktach ratunkowych.

Stres długotrwały, wpływa na nasze funkcjonowanie negatywnie. Nie można jednak zepchnąć go całkowicie na złą stronę mocy, ponieważ dawkowany w odpowiednich proporcjach pomaga nam osiągać cele. Warto więc poznać mechanizmy jego działania i wykorzystać na plus. Pamiętaj, że piszę tutaj o negatywnych konsekwencjach takiego stresu, z którym organizm nie jest w stanie poradzić sobie sam.

## PRZYCZYNY STRESU

Stres pojawia się wtedy, gdy nasz organizm odbiera z otoczenia bodziec, który wywołuje w organizmie stan podwyższonego napięcia. Będzie to takie zdarzenie, które zaklasyfikujesz jako zagrożenie,

żenie, wywoła w Tobie niepokój, lęk, czy też będzie dla Ciebie wyzwaniem. Jak pokazują badania, aby wywołać stres, zdarzenie nie musi być rzeczywiste. Można je sobie po prostu wyobrazić. Warto również wspomnieć, że stres wywołać mogą zdarzenia zarówno negatywne, jak i pozytywne. Wyzwania traktujemy przecież jako coś dobrego, inspirującego, a jednak często wywołują w nas stres. Czy dam sobie radę? Czy uda mi się dotrzymać terminów? Czy spełnię oczekiwania przełożonego?

Stres wywołuje w Twoim organizmie reakcję walki, ucieczki lub strachu. Gdy jesteś w stresie, jesteś gotów zaatakować źródło swojego zdenerwowania, uciec jak najdalej od niego, albo też nie jesteś w stanie podjąć żadnych działań, ponieważ paraliżuje Cię strach. Być może pamiętasz swoje pierwsze publiczne wystąpienia: referat w szkole, obronę pracy dyplomowej przed forum profesorów? Większość ludzi czuje się wtedy niepewnie. Niektórzy bez problemu podejmą wyzwanie czując przypływ adrenaliny, a niektórzy nie zdecydują się wygłosić referatu i zapytają, czy mogą oddać go w formie pisemnej. Wielokrotnie byłam świadkiem mniejszych lub większych wypadków rajdowych. Zdarzało się, że gdy jedna osoba z obsługi rajdowej biegła ocenić sytuację i pomóc, druga stała jak kamień i nie była w stanie podjąć żadnego działania.

Niezależnie od tego jak zareagujemy na trudną sytuację, nasz organizm bez

trudu poradzi sobie z napięciem wywołanym takim pojedynczym wydarzeniem. Problem zaczyna się w momencie, gdy po jednym stresującym epizodzie, następują kolejne. Nasz organizm poprzez zdolność adaptacji do warunków otoczenia przyzwyczaja się do „bycia w stresie”. W pewnym momencie przestajemy odczuwać go psychicznie, jednak cały czas wpływa on negatywnie na nasze ciało: mięśnie, czy narządy wewnętrzne. Zdarza się, że ludzie źle się czują i nie mogą znaleźć przyczyny powracających bólów głowy, czy problemów żołądkowych. Wielokrotne wizyty lekarskie nic nie wykazują. Jeśli znajdziesz się w takiej sytuacji, zastanów się, jak wiele stresu jest w Twoim życiu. To właśnie on może być przyczyną negatywnych zmian w organizmie.

Jakie są popularne przyczyny pojawiania się reakcji stresowych w naszym organizmie? Jest ich bardzo wiele i każdy reaguje na różne sytuacje inaczej. Bódcy generujące stres występują zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Do popularnych, czyli tych, które wywołują stres u większości osób możemy zaliczyć:

- chęć współzawodnictwa;
- złość na zewnętrzne, niezależne od jednostki czynniki opóźniające jej działanie;
- złość, kiedy coś idzie nie po naszej myśli;

- agresja wobec innych ludzi, czy otoczenia;
- zbyt duże ambicje, realizowanie zadań „po trupach”;
- poczucie winy w czasie odpoczynku;
- wewnętrzny brak pewności siebie, przy zewnętrznej pewności siebie;
- śmierć bliskiej osoby;
- zmiana trybu życia: rozwód, ślub, zmiana lub utrata pracy.
- kłótnia, lub pogodzenie się z bliską osobą,
- reorganizacja w firmie: zmiana godzin lub warunków pracy;
- urlop, święta – ponieważ nie wiemy co zrobić z wolnym czasem.

## OBJAWY STRESU

Co złego robi zbyt duże natężenie stresu? Oprócz postawienia organizmu w stan gotowości, wywołuje szereg fizjologicznych konsekwencji:

- podwyższony poziom adrenaliny,
- wzrost stężenia glukozy we krwi,
- wzrost ciśnienia krwi,
- „gęsia skórka”,
- suchota w ustach,
- przyspieszony oddech,
- szybsze bicie serca,
- ból żołądka,
- ból głowy,
- ból w klatce piersiowej,
- napięcie mięśniowe,
- ścisk szczęki,
- pobudzenie emocjonalne.

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Stres może być Twoim sprzymierzeńcem, jeśli tylko nauczysz się go kontrolować.
2. Przyczyn stresu jest tyle, ilu ludzi. Objawy są podobne dla wszystkich.
3. Zarządzaj stresem: rozpoznaj problem, podejmij odpowiednie działania i utrzymuj równowagę w środowisku pracy.
4. Naucz się technik relaksacyjnych.
5. Pamiętaj o zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Stres powoduje również szereg reakcji psychologicznych, takich jak:

- zdenerwowanie,
- smutek,
- stany lękowe i depresyjne,
- niska samoocena

Wymienione wyżej reakcje, są następstwem takiego stresu, z którym nie jesteśmy w stanie sobie poradzić. Gdy występują rzadko, są jedynie elementem nieznacznie zaburzającym normalne funkcjonowanie jednostki. Jeśli jednak zaczną pojawiać się notorycznie, mogą całkowicie zakłócić przebieg normalnego planu dnia, utrudnić wyjście z domu do pracy, czy też przeszkadzać w prawidłowym wykonywaniu służbowych obowiązków.

## FAZY STRESU

Aby skutecznie walczyć ze stresem warto, oprócz jego przyczyn i objawów poznać fazy stresu. Możemy wyróżnić trzy podstawowe, następujące po sobie elementy takiej reakcji:

- Reakcję alarmową, czyli początkową reakcję zaskoczenia, czy niepokoju. Jesteśmy zaskoczeni tym co się właśnie zdarzyło. Jednocześnie w tej fazie podejmujemy pierwsze wysiłki obronne.

- Przystosowanie, czyli naukę skutecznego radzenia sobie ze stresem w danej sytuacji. Jeżeli organizm poradzi sobie ze stresorem, wszystko wraca do normy, jeśli nie, następuje trzecia faza.
- Wyczerpanie i regeneracja. W tej fazie przewlekły stres prowadzi do wyczerpania odporności organizmu. W tym momencie pojawiają się choroby psychosomatyczne powiązane z długotrwałym działaniem stresu. Jeżeli znajdziemy się w sytuacji takiego wyczerpania, należy koniecznie pozwolić sobie na regenerację: odpocząć. Jeśli nie pozwolimy naszemu ciału na odnowienie sił, konsekwencje zdrowotne mogą być bardzo poważne.

Mimo, że zdajemy sobie sprawę z wagi odpoczynku, najtrudniej radzimy sobie z regeneracją. W fazie regeneracji często zaczynamy odczuwać ból, czy lekkie obniżenie nastroju. Poziom adrenaliny, która wydzielala się w fazie pobudzenia i w pewnym stopniu zagłuszała negatywne doznania płynące z naszego ciała, teraz spada. Wszelkie negatywne konsekwencje stresu odczuwamy bardziej dotkliwie w fazie wyczerpania i regeneracji. Gdy z bólem brzucha, czy głowy możemy poradzić sobie za pomocą tabletek przeciwbólowych, czasami ciężko przezwyciężyć obniżenie nastroju. W takich momentach chcemy

coś robić, podejmować kolejne wyzwania. Brak czasu na odpoczynek nie pozwala jednak na pełne zregenerowanie naszej odporności i w razie kolejnych sytuacji stresowych jesteśmy słabsi, bardziej podatni na różnego rodzaju zaburzenia. Pozwolenie sobie na pewną bezczynną refleksję pozwala nam zregenerować organizm po wysiłku.

W naszej kulturze pokutuje przekonanie, że źle jest nic nie robić, że „odpocznę po śmierci”. Niestety, takie działanie nie pozwala na doprowadzenie organizmu do optymalnego stanu, przez co podatni jesteśmy na różnego rodzaju negatywne skutki nadmiernego stresu, tak jak choroby, czy napady lękowe.

## ZARZĄDZANIE STRESEM

Stresem, szczególnie w różnorodnych strukturach organizacyjnych można zarządzać. Trzeba jednak zdać sobie sprawę z zależności, które występują między różnorodnymi czynnikami w miejscu pracy. Przede wszystkim łatwiej jest zapobiegać czynnikom wywołującym stres, niż leczyć objawy i skutki stresu u pracowników. Należy więc obserwować atmosferę w miejscu pracy i na bieżąco korygować zachowania, które nie są pożądane. Pamiętaj, że Twoje miejsce pracy wpływa na Twój poziom stresu, ale Ty sam również determinujesz w pewien sposób poziom stresu w swoim miejscu pracy. Żadna firma nie jest w stanie osiągnąć swoich celów bez wydajnych pracowników, należy więc dbać o to, aby pracownicy byli skoncentrowani na celach, oraz aby ich głowy były pełne pomysłów i motywacji, aby je realizować.

Pamiętaj, że nie da się całkowicie wyeliminować stresu w organizacji, ponieważ jest on elementem postępu. Stresują nas rzeczy nowe, a wprowadzania nowych rozwiązań w ciągle zmieniającym się społeczeństwie nie da się uniknąć. Nie musi być to jednak stres niszczący, powodujący negatywne skutki w naszym organizmie.

Tabela 1.

Pojawia się problem: stres	
↓	
Identyfikacja problemu: co jest przyczyną stresu?	
↓	
Wybór sposobu postępowania: rozmowa, szkolenie, zmiana środowiska pracy, weryfikacja wymagań itp.	
↓	
Podjęcie działań niwelujących problem	
↓	
Ocena efektów działań	
↓	
Podjęte działania są skuteczne – można zakończyć rozwiązywanie problemu	Nie odniosło skutku – zastanów się dlaczego? Może problem został źle zidentyfikowany? Może podjęte działania nie były trafne

Aby zacząć zarządzać stresem we własnej firmie, należy stworzyć pewne schematy reakcji na problemy i dynamicznie je udoskonalać. Schemat reakcji będzie składał się z trzech elementów:

- rozpoznania problemu
- interwencji
- oceny interwencji.

Za każdym razem, gdy chcemy przeciwdziałać wystąpieniu stresu w organizacji, musimy zdiagnozować problem. Gdy już wiesz, jaka jest przyczyna napiętej atmosfery, możesz podjąć odpowiednie działania pozwalające obniżyć poziom stresu u pracowników. Ocena interwencji natomiast służy do sprawdzenia jak skuteczne są opracowane przez Twoją firmę reakcje na sytuacje trudne. Jeśli wszystko działa jak należy, można dalej postępować według scenariusza. Jeżeli jednak nie udało nam się zniwelować stresu, powinniśmy zastanowić się, który element schematu nie zadziałał. Czy źle rozpoznaliśmy problem, czy też może nasza reakcja na niego była niewłaściwa? Ocena interwencji pozwala nam na opracowanie jak najlepszego scenariusza postępowania, pozwalającego zapobiegać niszczącemu działaniu różnorodnych stresorów.

Niwelowanie sytuacji stresowych występujących w Twojej firmie może być przeprowadzone na różne sposoby. Zanim jednak zabierzesz się za działanie, musisz poznać przyczyny, które wywołują u Twoich pracowników stres. Takie przyczyny mogą na przykład mieć źródło w samym miejscu pracy. W rozmieszczeniu sprzętów, lub braku urządzeń potrzebnych do pracy. Przyczyną stresu mogą być również relacje między ludźmi pracującymi ze sobą. Może warto przenieść kogoś do innego pokoju, zmienić mu miejsce. Może warto przenieść go do innego działu, jeśli jest taka możliwość? Relacje między-

ludzkie, jeśli są negatywne i ciągle powodują napięcie mogą stać się główną przyczyną stresu w pracy. Zmieniaj role i zadania pracownikom do momentu, w którym zauważysz, że wszyscy pracują optymalnie.

Aby zapobiegać negatywnemu działaniu stresorów na pracowników możesz nauczyć ich nowych reakcji na sytuacje. Od takiej reakcji często zależy dalsze napięcie lub spokój jednostki. Możesz również spróbować zmienić nastawienie swoich pracowników do trudnych sytuacji. Czasami wystarczy rozmowa i przepracowanie problemu, aby nie był on więcej postrzegany negatywnie, jako zagrożenie. Warto również uświadomić pracownikom, że czasem unikanie kontaktu może znacznie zmniejszyć poziom stresu w organizacji. Konfrontacja nie zawsze prowadzi do konstruktywnego rozwiązania sytuacji, bywa i tak, że przyczynia się ona do eskalacji agresji, a tym samym do zwiększenia stresu. Wtedy warto uświadomić pracownikom, że milczenie bywa złotem. Może się okazać że umiejętność kontrolowania przykrych uczuć zmieni na lepsze atmosferę w miejscu pracy.

Pamiętaj, że jeśli w Twojej firmie występuje wiele sytuacji stresowych, pracownicy mogą na różne sposoby próbować się rozluźniać: sięgać po tabletki, alkohol, czy narkotyki. Jeśli zbagatelizujesz wysoki poziom stresu w miejscu pracy a Twoi pracownicy rzeczywiście zaczną sięgać po „rozluźniacze”, możesz spodziewać się spadku wydajności a nawet pojawiających się od czasu do czasu niekontrolowanych zachowań swoich pracowników. Lepiej chyba zapobiegać, niż potem walczyć z takimi zjawiskami?

## JAK SOBIE RADZIĆ ZE STRESEM?

Najprostszym sposobem radzenia sobie ze stresem jest nauczenie się kilku technik relaksacyjnych i wykonywanie takich ćwiczeń regularnie. Zanim jed-

nak się do tego zabierzesz, powinieneś zastanowić się nad kilkoma istotnymi kwestiami które pomogą Ci uwolnić się od napięcia.

## CO JEST TWOIM STRESEM? JAKA SYTUACJA, LUB OSOBA WYWOŁUJE W TOBIE STRES?

Jak reagujesz na bodziec wywołujący stres? Co się dzieje z Twoim ciałem, jakie odczuwasz emocje? Zaczyna boleć Cię brzuch? A może czujesz rosnącą złość i niepokój? Odczuwasz zmiany wywołane stresem od razu po działaniu stresora, czy może dopiero po powrocie do domu? Zastanów się, na co masz wpływ? Czy możesz w jakiś sposób zmodyfikować taką stresującą sytuację? Jeśli tak, zmień ją. Może się jednak zdarzyć, że stoisz w korku, na środku mostu. Za 10 minut masz ważne spotkanie i wiesz, że się spóźnisz. Co wtedy? Nie możesz zmienić sytuacji, ale możesz zmniejszyć poziom swojego stresu: zadzwonić do klienta, uprzedzić o spóźnieniu. Możesz również stojąc w korku przejrzeć dokumenty, czy poprawić makijaż/krawat. Zajmij się tym, na co masz rzeczywisty wpływ i staraj się nie tracić czasu i nerwów na sytuacje, których nie zmienisz. W takich wypadkach możesz zmienić jedynie swoje nastawienie do zaistniałych wydarzeń i postarać się wykorzystać to, co się dzieje na swoją korzyść.

Relaksacja to próba osiągnięcia stanu wyciszenia organizmu, wypoczęcia. Mimo, że proste, ćwiczenia relaksujące wymagają od nas systematyczności. Krok po kroku, dzień po dniu będziesz odkrywał w swoim ciele napięte miejsca i nauczysz się je rozluźniać. Gdy wsłuchasz się w swoje ciało, łatwiej Ci będzie na co dzień zniwelować pojawiające się na bieżąco napięcia. Bardzo znaną metodą relaksowania się jest trening autogenny Shultza. Technika ta polega na skupianiu się na danej części

ciała i powtarzaniu: „rozluźniam swoje barki”. Po kilku minutach powtarzania sobie takiej afirmacji wsłuchujemy się we wrażenia płynące z rozluźnianej części ciała, a potem znów powtarzamy sobie afirmację. Można również powtarzać sobie afirmacje: „Moja prawa ręka staje się ciężka, coraz cięższa, bardzo ciężka. Czuję w niej ciepło. Przepływa ono przez całą moją prawą rękę od barku, przez łokieć, aż po dłoń i same końce palców”. Ćwiczenia te wykonujemy w skupieniu i względnym spokoju, przyjmując wygodną pozycję.

Inaczej wygląda tzw. trening Jacobsona. Polega on na napinaniu na ok. 5 sekund a następnie rozluźnianiu poszczególnych partii ciała. Podczas tego treningu uświadamiamy sobie różnicę, między napiętymi a rozluźnionymi mięśniami, przez co łatwiej jest nam rozluźniać je, kiedy naprawdę tego potrzebujemy. W technikach rozluźniania własnego ciała pomaga nam również świadome oddychanie, wizualizacje, czy też rozpylanie w pomieszczeniach przyjemnych zapachów.

Najprostszym ćwiczeniem relaksującym organizm jest wysiłek fizyczny. Sprawia on, że z krwioobiegu, pod wpływem wzmożonego wysiłku, szybko usuwany jest nadmiar hormonów stresu. Warto również w czasie ćwiczeń słuchać muzyki, która koi nasze nerwy. Oczywiście do relaksującego zaliczymy ten wysiłek fizyczny, który nie wymaga rywalizacji.

Zwróć uwagę również jak beztrosko czujesz się przebywając z partnerem, rodziną, czy przyjaciółmi. Znajdź swój krąg ludzi, pośród których czujesz się swobodnie i spotykaj się z nimi. Pozwól sobie na beztroskie rozmowy i zabawę w gronie najbliższych. Jeśli chcesz walczyć ze stresem, przede wszystkim zwolnij. Pozwól sobie cieszyć się chwilą. Stojąc w ulicznym korku, jadąc metrem, czy pijąc kawę w restauracji skup się na bieżącej chwili. Włącz swoje ulubione piosenki w odtwarzacz, skup się na smaku kawy, na wio-

sennym, ciepłym wietrze, który czujesz na rękach czekając na autobus. Te niewielkie, codzienne czynności pozwolą Ci na dłużej zachować dobry humor, a to z kolei sprawi, że nie będziesz się tak szybko denerwować.

## ĆWICZENIA POMAGAJĄCE W WALCE ZE STRESEM

### Ćwiczenie 1 – prowadzi do zwiększenia świadomości własnego ciała.

- Usiądź lub połóż się wygodnie, nie zamykaj oczu.
- Skoncentruj swoją uwagę na świecie zewnętrznym, obserwuj to, co dzieje się dookoła, myśl o tym.
- Teraz zamknij oczy, uspokój oddech.
- Wsłuchaj się w odgłosy, które do Ciebie docierają i poczuj zapachy, które Cię otaczają.
- Następnie przenieś swoją uwagę na własne ciało, „badaj” różne jego części.
- Na zmianę przenoś uwagę raz na świat zewnętrzny, raz na wewnętrzny.

### Ćwiczenie 2 – sprzyja rozluźnianiu napięcia.

- Stań prosto, ręce opuść wzdłuż tułowia.
- Zaciśnij pięści, podnieś barki i ramiona do góry, jednocześnie wciągając nosem powietrze.

- Zatrzymaj powietrze na krótką chwilę, po czym energicznie strząśnij ramiona w dół, jednocześnie rozluźniając pięści i wydychając głośno powietrze ustami.
- Powtórz ćwiczenie kilkakrotnie.

### Ćwiczenie 3 – odblokowanie organizmu.

- Znajdź sobie spokojne miejsce.
- Chwyc swoje uszy pomiędzy kciuki i palce wskazujące.
- Rozmasuj całe ucho – od samych czubków uszu, aż po płatki (możesz również rozetrzeć uszy pełnymi dłońmi).
- Po rozmasowaniu uszu posiedź przez chwilę spokojnie.

### Ćwiczenie 4 – minuta skupienia

- To ćwiczenie możesz wykonać w każdym miejscu, w dowolnej pozycji.
- Zamknij oczy.
- Wsłuchaj się w swoje ciało: jak stoisz/siedzisz, jak układają się Twoje plecy, jak oddychasz.
- Wyprostuj plecy, rozluźnij barki.
- Weź 3 głębokie oddechy.
- Otwórz oczy, i za godzinę ponownie wykonaj to ćwiczenie – trwa minutę, a pozwala uregulować oddech i obniżyć ciśnienie.

## O AUTORZE



**Anna Kostrzewa** trener, coach, kryminolog. Absolwentka Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, oraz Studium Terapii i Treningu Grupowego na Uniwersytecie Warszawskim. Posiada duże doświadczenie w pracy z ludźmi: zarówno rozwojowej, jak i kryzysowej, interwencyjnej. Specjalizuje się w doskonaleniu umiejętności interpersonalnych. Tworzy programy szkoleniowe, poczynawszy od diagnozy potrzeb, aż do wdrażania zdobytych umiejętności. Zajmuje się również tworzeniem procedur ochrony danych w dużych i średnich firmach. Prowadzi konsultacje indywidualne, oraz kompleksowe szkolenia zarówno dla firm, jak i dla osób prywatnych. Jej ulubione dziedziny pracy to: twórcze myślenie, oraz motywowanie w biznesie i w sporcie. Prywatnie pasjonatka rajdów samochodowych.

#### Kontakt

Anna Kostrzewa  
Tel. 606 34 54 97  
Mail: [an.kostrzewa@o2.pl](mailto:an.kostrzewa@o2.pl)

## PLAN DZIAŁANIA

### Jak poradzić sobie ze stresem w pracy?

1. Traktuj pracowników jak ludzi, nie jak roboty. Pamiętaj, że każdy ma prawo popełnić błąd. Ważne, aby się na nich uczyć.
2. Upomnij kiedy trzeba, ale nie zapominaj o nagradzaniu. Staraj się eliminować błędy, ale też podkreślać pozytywne.
3. Bądź asertywny.
4. Organizuj swój czas. Rób listy ważnych spraw, nadawaj stopnie ważności zadaniom i pamiętaj, aby planować tylko 80% swojego czasu. Będziesz miał czas na nieprzewidziane, nagłe sprawy.
5. Dbaj o swoje grupy wsparcia. Rodzina i przyjaciele mogą być doskonałą, relaksującą odskocznią od problemów w miejscu pracy.
6. Pamiętaj o work-life balance. Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym pozwala uniknąć ogromnego stresu związanego z rozpadem więzi rodzinnych.
7. Znajdź sobie hobby.
8. Uprawiaj sport, dbaj o swoje ciało, odpoczywaj.
9. Unikaj „rozluźniaczy” takich jak: leki, alkohol, czy narkotyki.
10. Czytaj, bierz udział w szkoleniach, ucz się: asertywności, relaksacji, walki ze stresem, zarządzania czasem.

### Jak możesz zmniejszyć poziom stresu u swoich pracowników?

- popraw warunki pracy: zadбай o sprzęty biurowe, oświetlenie, temperaturę pomieszczenia,
- naucz pracowników jak radzić sobie ze stresem: może warto zainwestować w szkolenia w tym zakresie, albo poprosić firmowego coacha, aby poświęcił temu problemowi więcej uwagi,
- pomóż walczyć z negatywnymi skutkami stresu. Pomogą karnety na siłownię czy dobry pakiet medyczny,
- dostosuj wymagania i poziom kontroli do możliwości pracowników. Wyzwania motywują tylko wtedy, gdy można im sprostać.

### Przyczyny stresu w pracy

- zbyt dużo pracy: zbyt wiele obowiązków, wyzwania niemożliwe do zrealizowania, duża ilość nadgodzin,
- za mało pracy: monotonia, zbyt dużo wolnego czasu, obowiązki nie wykorzystujące potencjału pracownika,
- brak określonych obowiązków,
- konflikty: sprzeczne polecenia osób wyższych stanowiskiem, zadania służbowe tworzące moralny konflikt u osób, które mają je wykonać,
- brak wpływu na organizację własnej pracy: ściśle narzucony czas pracy, łącznie z przerwami na „kawę”,
- warunki środowiskowe: biurko, komputer, oświetlenie, poziom hałasu, temperatura.



# PROBLEM TO PROCES

## CZYLI JAK ULTRASZYBKO PODEJMOWAĆ DECYZJE ?

Robert Izdebski



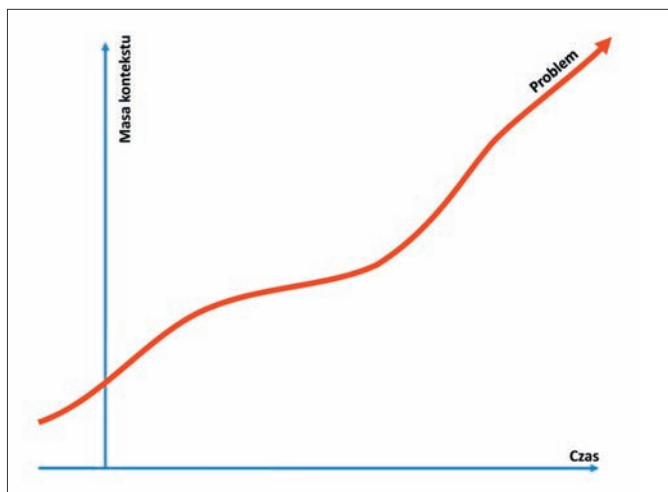
Zastanawiałeś się kiedyś jak racjonalnie podejmować decyzję? Co mówi Ci intuicja, emocje, uczucia? Jak odkryć ukryte potrzeby swoje i osób z Tobą współpracujących? Na czym polegają spektakularne sukcesy mistrzów biznesu? Jeden z wielu zestawów odpowiedzi kryje się w zrozumieniu istoty problemu.

### ISTOTA PROBLEMU W UJĘCIU PROCESOWYM

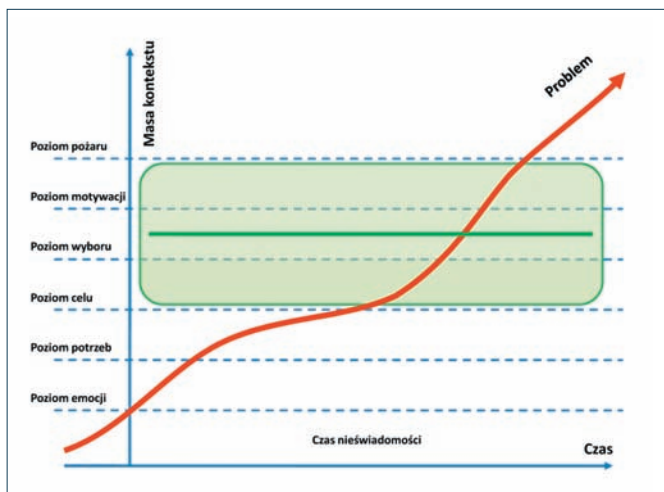
W celu postrzegania problemu jako proces, warto określić czym jest płaszczyzna kontekstu. Składa się ona z masy kontekstu i czasu. Masa kontekstu wyraża się w sile odczuwanych emocji, obaw i poziomu strachu w jakim funkcjonujemy strachu. Natomiast czas określa istotny fragment naszego życia w ramach, któ-

rego rozpatrujemy dany problem. Jak łatwo zauważyć problem rośnie jeżeli jest nie rozwiązywany, a jego wielkość można zmierzyć prostym pytaniem zadany tu i teraz: Jak się czujesz? Na które odpowiedzi słyszymy w głębi umysłu i serca. Problem, którego nie rozwiązujemy, przechodzi przez osiem poziomów (Tabela 1). Każdy z nas ma swój własny styl działania. Jego najważniejszą częścią jest poziom,

o którym najwięcej wiemy, w którym mamy najwięcej doświadczeń. Każdy ma też swoje tolerancję, czyli umiejętności radzenia sobie na poziomach sąsiednich. Jest też styl promowany przez rodziców i społeczeństwo, który najczęściej sprawdza się do promowania umiejętności podejmowania trafnych decyzji, szukania motywacji do działania i ustalania SMARTN'ych celów.



Wykres 1.



Wykres 2.

Tabela 1.

Poziom	Stan osoby rozwiązującej problem
Nieświadomości	Nawet nie wiemy, że coś idzie nie tak lub w naszej historii zdarzyło się coś co dopiero teraz będzie miało swoje konsekwencje
Emocji	Odczuwamy, że coś jest nie tak, ale nie potrafimy tego nazwać, zwykle przejawia się to złym samopoczuciem, pomimo że wydaje się, że wszystko idzie dobrze
Potrzeb	Potrafimy już powiedzieć, które potrzeby mamy niezaspokojone, ale jeszcze nie wiemy, z jakiego powodu. Na tym etapie często towarzyszą nam liczne konflikty, gdyż zwykle to inne osoby obarczamy tym, że w naszym życiu są nienazwane braki.
Celu	Znamy powód, ale nie wiemy jak go rozwiązać. W tym stanie dość swobodnie jesteśmy w stanie określić cele krótko i długoterminowe, ale zwykle wykluczają się one wzajemnie.
Wyboru	Jest już za późno na jedno rozwiązanie, mamy ich kilka i musimy zdecydować, które chcemy zrealizować. Często w tym stanie jesteśmy przekonani, że jedynym rozwiązaniem jest kompromis.
Motywacji	Nawet jak mamy już podjętą decyzję, brakuje nam motywacji do działania. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, kiedy w wyniku naszej decyzji mamy do przejścia drogę, na której musimy zrezygnować z czegoś, czego naprawdę chcemy.
Pożaru	Za późno jest już na wybory, nie ma miejsca na szukanie motywacji, trzeba ratować co się da. Ten stan to zwykle jest czas największej aktywności w działaniu, w trakcie którego staramy się kontrolować nasze emocje, najczęściej poprzez ich wypieranie.
Eksplzji	To stan, w którym zabrakło nam zastępów strażackich i pożar ogarnie nasze JA. Wtedy następuje eksplozja, która niszczy wszystko wokół, przez co problem zostaje gwałtownie rozwiązany. Niestety pozostają zgliszcza, na których prawie natychmiast rodzą się kolejne „Zwyczajne Problemy”.

## BOHATERZY STERUJĄCY CYKLEM ŻYCIA PROBLEMU

Własny styl działania obejmuje tylko pewną część procesu jakim jest cykl życia problemu. Przed przeżyciem całego procesu nie możemy uciec. Co najwyżej ulubiony fragment możemy w nieskończoność powtarzać, tworzyć wewnętrzną iluzję, że jesteśmy tak bardzo skuteczni w jego rozwiązywaniu. W ramach rozwoju problemu, można zauważyć jak różni bohaterowie przejmują nad nim kontrolę (Tabela2).

Kluczem jest to, że wszystkie postacie są równie ważne i potrzebne do radzenia sobie z problemem w zależności

od tego na jakim jest poziomie. Zwykle też jest tak, że nasz własny styl działania utożsamia się z jednym z powyższych bohaterów i to on steruje większością naszych rozwiązań. Niestety wielbłąd nie potrafi podejmować decyzji, lew nie potrafi długoterminowo działać, a dziecko może się bardzo szybko zgubić.

Konkluzje:

- Warto poszerzać swoje tolerancję, poprzez poznanie swoich wszystkich bohaterów.
- Jeśli dominuję w Tobie Wielbłąd obudź swojego Lwa.

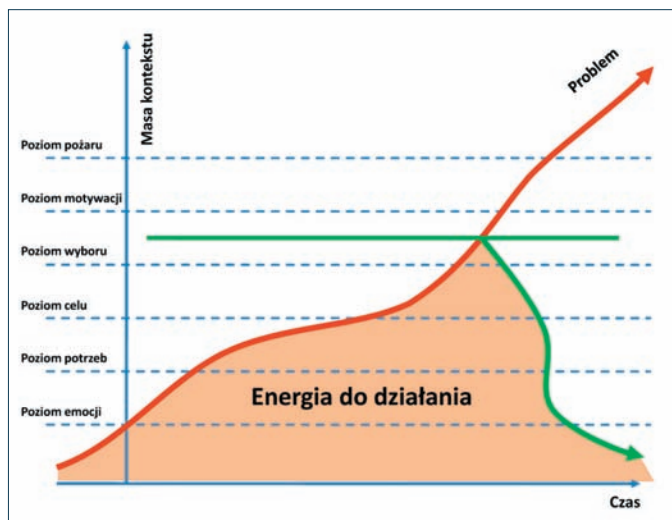
- Jeśli dominuję w Tobie Lew to znaczy, że pewnie już byłeś Wielbłądem, nadszedł już czas obudzenie Dziecka.
- Jeśli dominuję w Tobie Dziecko to znaczy, że pewnie już byłeś Wielbłądem i Lwem, nadszedł już czas przebudzenie Dziecka.

## KOSZT ROZWIĄZANIA PROBLEMU

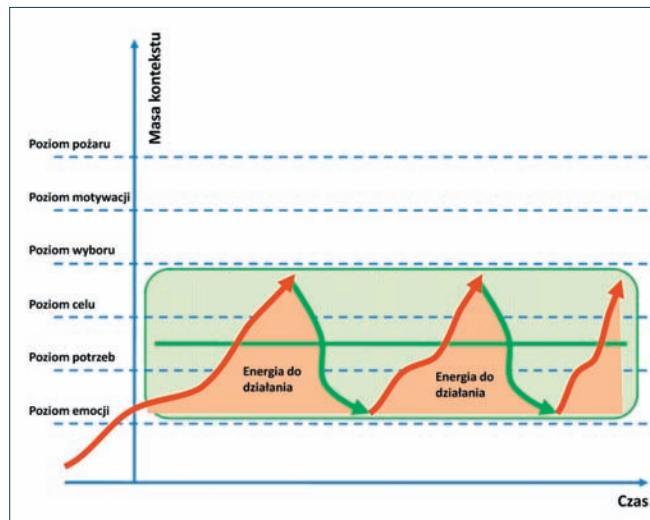
Żalóży że można utworzyć funkcję problemu, która bazuje na masie kontekstu i czasie. Koszt rozwiązania problemu to cała dla tej funkcji w wyznaczonym przez nas przedziale czasowym. Oczywiście nieczło-

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Idealny problem, zaczyna się w Twojej nieświadomości i kończy się takim rozwiązaniem, które nie generuje Tobie nowych problemów.
2. Zwyczajny problem, zaczyna się w Twojej świadomości i generuje Tobie problemy pochodne.
3. Traumatyczny problem, zaczyna się gdzieś w Twojej historii i kończy się eksplozją, która eliminuje wszystkie Twoje zwyczajne problemy.
4. Każdy problem zaczyna się w Twojej historii i trwa do momentu, kiedy go nie rozwiążesz, a w przypadku, gdy od niego uciekniesz, on nadal będzie się rozwijać.
5. Możesz mieć same idealne problemy.



Wykres 3.



Wykres 4.

wiecz jest stosowanie matematyki do na-  
prawiania życiowych sytuacji. Istotne jest  
jednak zrozumienie, że zarówno czas trwa-  
nia jak i tempo rozwoju problemu, mają  
bezpośredni wpływ na ilość naszych dzia-  
łań, które będziemy musieli podjąć aby  
w ramach naprawy sytuacji. Co więcej prak-  
tycznie nie możliwe jest określenie kosztów  
rozwiązania „Idealnego Problemu”, z po-  
wodu trudności określenia kiedy ów pro-  
blem zaczął żyć w naszej nieświadomości,  
jak również z braku jednoznacznej miary,  
kiedy ów problem definitywnie rozwiąże-  
my w naszej nieświadomości. Większość  
z nas rozwiązuje „Zwyczajne problemy”.  
Robi to według własnego stylu, czego  
konsekwencją jest najczęściej fakt, że da-

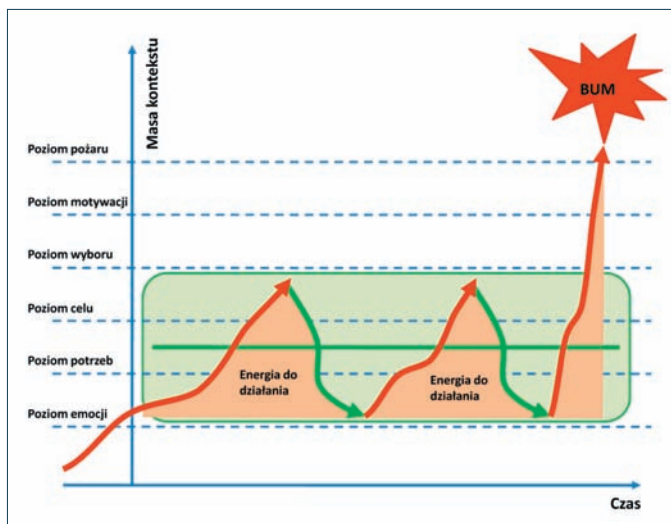


Tabela 2.

Bohater	Słowa klucze	Zadania
Wielbłąd	Muszę	Działać zgodnie z planem Ugasić pożar Znaleźć motywację do działania Brać rzeczywistość na swoje plecy Dźwigać swoje garby Przegrać, by później wygrać
Lew	Chcę	Podjąć trafne decyzję Wiedzieć po co coś robię Znać moją przyszłość Kreować rzeczywistość Pozbyć się garbów Ciągłe wygrywać
Dziecko	Lubię	Działać zgodnie z pasją Żyć chwilą Być Bawić się rzeczywistością Robić to co czuje Grać

ny problem z jednej strony jest nie do  
końca rozwiązywany, z drugiej strony ca-  
ły czas jest pod naszą kontrolą.

Powyżej jest przykład dla artysty. Głównym elementem jego stylu jest świadomość jego potrzeb. Zaspakajanie ich rozpoczyna interpretując swoje emocje. W kluczowym momencie problemu, po prostu dba o to, aby jego potrzeby były spełnione, a jak przegapi ten moment wyznacza sobie cele, które mają zadbać o jego braki, po czym znowu pozostawia problem samemu sobie. W ten sposób tworzy się życiowa sinusoida. Koszt rozwiązywania „Zwykłych problemów” kumuluje się, aby



Wykres 5.

jemu sprostać funkcjonują bardzo ważny mechanizm. Jest nim próg odporności psychicznej. W największym skrócie kolejne doświadczenia i traumy nieustannie podnoszą go, co przekłada się na coraz większą masę kontekstu, którą możemy „obsłużyć”. Jednak możemy osiągnąć masę krytyczną, a wtedy następuje eksplozja.

Czym jest eksplozja? To wyrwanie się z funkcjonujących systemów, zerwanie z dotychczasowymi przekonaniem, zakwestionowanie systemu wartości i za-

negowanie dotychczasowych doświadczeń. Takimi eksplozjami może być zmiana charakteru pracy, zmiana stylu życia. I tak menadżerowie często zostają coachami lub zakładają pensjonaty, singiel zakłada rodzinę lub odwrotnie itp. Itd.

Konkluzje:

- Warto podnosić próg odporności psychicznej, poprzez rozwiązywanie coraz to cięższych problemów.

## O AUTORZE



**Robert Izdebski** jest certyfikowanym Cochem ICC, Architektem Korporacyjnym i trenerem grupowym. Buduje długoterminowe strategię rozwoju IT, których istotą jest zmiana podejścia informatyki do biznesu i odwrotnie. Jako lider i mentor uczestniczy w realizacji projektów o wielomilionowym budżecie. Jest twórcą cyklu zmiany: 3 Przemiany, w którym uczestnicy za pomocą eksperymentów behawioralnych, narzędzi coachingowych, procedur NLP i indywidualnych sesji coachingowych, przemieniają się w bohatera, który w danym momencie

ich życia jest niezbędny do rozwiązania ich biznesowych problemów. Prowadzi blok poświęcony rozwiązywaniu problemów w Szkole Profesjonalnego Coachingu w Instytucie Psychoedukacji i Rozwoju Interpersonalnego w Krakowie.

### Kontakt

Mail: [robert.izdebski@mentat.biz.pl](mailto:robert.izdebski@mentat.biz.pl)  
[www.3przemiany.pl](http://www.3przemiany.pl)  
 Tel. 503063068

- Koszt rozwiązanie problemu to energia jaka jest potrzebna do działania w celu przeniesienia problemu na niższe poziomy.
- Warto unikać eksplozji, poprzez eliminację życiowych sinusoid.
- Warto docenić eksplozję, jako ostateczne rozładowanie masy krytycznej kontekstu.

## PLAN DZIAŁANIA

Kiedy masz problem zacznij od nieświadomości i podążaj zgodnie z ruchem zegara. Odpowiedz sobie na pytanie przy dolnej strzałce. Jeżeli odpowiedź przychodzi Ci od razu, bez żadnego wahania, możesz iść dalej i odpowiedzieć na następne pytanie. Jeżeli jednak na danym pytaniu nad odpowiedzią będziesz się długo zastanawiać, jest to znak, że jest to poziom na którym warto popracować.

Kiedy zatoczysz koło i dojdzie ponownie do nieświadomości, warto sprawdzić czy Twoje rozwiązanie jest prawdziwe, aby to zrobić podążaj w stronę przeciwną do ruchu zegara. Jeżeli bez trudu wrócisz do początku, oznaczać to będzie że rozwiązałeś problem. W przeciwnym przypadku, ponownie odkryjesz poziom na którym warto popracować.

**Jak ultraszybko podejmować decyzje?**

Decyzja to proces myślowy, który jest tylko jednym z kroków cyklu życia problemu.

Sama decyzja nie rozwiązuje problemu, tylko jej realizacja wpływa na masę kontekstu.

Funkcjonując na poziomie celu, potrzeb, emocji i nieświadomości, decydowanie jest nie potrzebne, bo zawsze wiemy co, jak i po co chcemy osiągnąć.

Istotą decyzji jest wyłącznie odblokowanie siebie do działania.

**Odpowiedź:** warto zrobić wszystko, aby decydowanie było zbędne, wtedy proces decyzyjny będzie zajmować zero czasu. Bardziej się nie da już go skrócić.

# NA CO ZWRACAĆ UWAGĘ PLANUJĄC I ORGANIZUJĄC SZKOLENIE?

Agnieszka Pieczyńska



Szkolenie pracowników jest już standardem dla wielu firm. To, że nowoczesne przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną w oparciu o kapitał intelektualny jest bezdyskusyjne. Co za tym idzie upowszechnia się świadomość konieczności doskonalenia kompetencji personelu. Jak wybrać skuteczne szkolenie? Czym kierować się analizując propozycje firm szkoleniowych? Po czym poznać profesjonalną firmę szkoleniową i kompetentnych trenerów?

## WSTĘP – PRZYJĘCIE OFERTY I BADANIE POTRZEB

Pierwszym, bardzo ważnym etapem w organizowaniu szkolenia, wymagającym sporych nakładów czasowych i dokładności jest badanie tzw. potrzeb szkoleniowych. Celem tego procesu jest poznanie faktycznych potrzeb szkoleniowych, zarówno po stronie zlecającego szkolenie tzw. „sponsora”, jaki i po stronie uczestników. Proces ten powinien być prowadzony w takim zakresie, aby zdiagnozować co nie działa w firmie (w zakresie objętym szkoleniem), jakie mogą być przyczyny i w konsekwencji jakie podjąć działania szkoleniowe. Sposób w jaki firma szkoleniowa przeprowadza diagnozę potrzeb szkoleniowych jest pierwszym istotnym elementem oceniania jej fachowości. Do-

bra firma nie poprzestanie na lakonicznych ankietach i z góry przyjętych założeniach (często będących udziałem zlecających szkolenie). Kompetentni szkoleniowcy przeprowadzą wnikliwą analizę, wykorzystają kilka metod do zebrania informacji.

Najczęściej kontakt z firmą szkoleniową zaczyna się od prośby o przedstawienie oferty. W odpowiedzi otrzymujemy propozycję przeprowadzenia np. dwudniowego szkolenia, dla grupy kilkunastu osób, za pomocą tzw. aktywnych metod uczenia, najczęściej przez trenera praktyka biznesu. Często proponowany program zawiera tyle pozycji, że trudno uwierzyć w możliwość nabycia proponowanych umiejętności w jeden weekend. Wszystko okraszone jest serią zachęcających, psychologicznie brzmiących

określeń i atrakcyjną ceną. Z tak przygotowanej oferty, potencjalny zleceniodawca wyczytuje o skuteczności proponowanego szkolenia. Co bardziej wnikliwi pytają o referencje i doświadczenie trenera.

## GRUPA SZKOLENIOWA

To, co wyróżni dobrą firmę szkoleniową, to umiejętność przekonania klienta, że warto przeznaczyć szkolenie na ćwiczenie najwyżej kilku, ale precyzyjnie dobranych, konkretnych umiejętności. Szkolenia, których program to spis treści ostatnio wydanego podręcznika dla handlowców, należy omijać szerokim łukiem

Organizując szkolenie warto poważnie zastanowić się nad liczebnością grupy szkoleniowych. Warsztat dla grupy większej niż 10 osobowa jest nieefektywny.

Jasne, przecież jest, że im większa grupa, tym mniejsza szansa na wykonywanie ćwiczeń pod bacznym okiem trenera. Mniejsza szansa na informację zwrotną, której może uczestnikom udzielić trener. Rozwiązaniem w tym przypadku jest szkolenie prowadzone przez dwóch szkoleniowców, ale to istotnie podraża jego cenę. Spotkałam się z sytuacjami, gdy klienci chcieli szkolić grupy nawet ponad 20 osobowe, licząc, że szkolenie będzie miało formę warsztatu!

Nagminnym jest również udział w grupie szkoleniowej osób o bardzo różnym poziomie kompetencji. Łatwo wtedy o sytuację, gdy część uczestników nie może opanować umiejętności lub ci o wyższych kompetencjach nudzą się.

W kwestii dobrze brzmiących, modnych określeń zawartych w programach szkoleniowych, proponuję przyjąć jedną zasadę; pytajmy po prostu, co nasi pracownicy po szkoleniu będą potrafili. Jednak pamiętajmy, w czasie szkolenia dwudniowego trudno o nabycie trwałych umiejętności. Te, aby mogły się pojawić, konieczny jest systematyczny trening w środowisku pracy. Skuteczne w budowaniu trwałych efektów są programy szkoleniowe, proponowane w formie rozłożonego w czasie cyklu, z przerwami pomiędzy poszczególnymi sesjami, w czasie których uczestnik ćwiczy wzorce nabywanych umiejętności w praktyce.

Niestety, tego typu rozwiązania proponuje bardzo mało firm. Dlaczego? Po

pierwsze: szkolenia takie mają wyższą cenę i choć wykorzystanie zaangażowanych środków jest znacznie bardziej efektywne, wielu pracodawców nadal na inwestycje patrzy w kategoriach ceny, a nie opłacalności. Po drugie: takie szkolenia skutecznie mogą prowadzić tylko trenerzy znający i rozumiejący codzienne funkcjonowanie firmy.

## JAK WYBRAĆ TRENERA?

Kwestia trenerów jest kolejnym aspektem, który zleceniodawca powinien wziąć szczególnie pod uwagę wybierając firmę szkoleniową. Po pierwsze i chyba najważniejsze: unikajmy trenerów, którzy potrafią (ich zdaniem) poprowadzić szkolenie w prawie każdym

## NAJWAŻNIEJSZE ZASADY

**Konkludując, moje rozważania można powiedzieć, że wybierając szkolenie i firmę, która je przeprowadzi, należy pamiętać o następujących zagadnieniach:**

- szkolenie nie rozwiązuje wszystkich problemów pojawiających się w firmie,
- nawet najlepsza firma szkoleniowa nie będzie skuteczna jeśli szkolenie będzie prowadzone dla nie zmotywowanych pracowników, a potrzeba szkoleniowa – źle lub, co gorsza, nie zdiagnozowana,
- nie wierzymy w oferty o „przeładowanym” zakresie – człowiek do zdobycia umiejętności potrzebuje czasu, na pewno więcej niż dwóch dni,
- nie łączymy w zespoły osób o zróżnicowanych kompetencjach, z działów o zróżnicowanej specyfice działania. Gdy grupy warsztatowe liczą powyżej 10 osób, spada efektywność ćwiczeń,
- unikajmy trenerów, którzy deklarują multidyscyplinarną wiedzę i praktykę, a nie potrafią jej poprzeć faktami,
- z potencjalnym trenerem rozmawiamy długo i wnikliwie, sprawdzimy jego faktyczne doświadczenie, pytając o opinie, również, uczestników jego szkoleń,
- jeśli wysyłamy na szkolenie niezmotywowany personel, nie dziwmy się, że praca, którą wykonał trener będzie mniej skuteczna lub w skrajnych przypadkach nieskuteczna wogóle,
- czy szkolenie było skuteczne, czy też nie świadczy poziom satysfakcji uczestników, choć jest ważnym elementem. Profesjonalna firma szkoleniowa przygotowuje ewaluację na wielu poziomach. Jednak nie uda się to bez ścisłej współpracy z menedżerami i bez chęci wdrażania zmian.

zakresie. Bardzo rzadko klienci pytają o specjalizację danego trenera. Tymczasem trudno uwierzyć, że szkoleniowiec ma doświadczenie w biznesie (rozumieć przez to, że pracował na różnych stanowiskach i szczeblach w kilku przedsiębiorstwach), wiedzę i praktykę w szkoleniu np. zarządzania projektami, negocjacji, sprzedaży, kompetencji osobistych i dodatkowo potrafi nauczyć jak radzić sobie ze stresem i etykiety biznesowej. Oczywiście nie wykluczam, że istnieją osoby, które wykażą się wysokimi kompetencjami we wszystkich wskazanych obszarach, jednak pracując w biznesie od prawie 17 lat, osobiście, nie spotkałam takiej osoby. Natomiast często spotykam trenerów, którzy deklarują taki potencjał.

Pytajmy trenerów bardzo konkretnie o doświadczenia: dla kogo szkolił, co było efektem, z czego był zadowolony, a z czego nie, jak w praktyce wyglądały metody, które wykorzystuje w pracy z grupą, dlaczego takie, w czym jest dobry i dlaczego. Na koniec jak widzi analizę potrzeb i kolejne etapy procesu szkoleniowego, ale z nastawieniem na szczegółowy opis z uzasadnieniem do jakiego efektu działania te mają doprowadzić. Dość szybko przekonamy się, czy trener przygotowuje szkolenie tzw. na miarę, czy po prostu po raz kolejny chce skorzystać z opanowanego już wzorca i jaka jest jego wiedza w danym obszarze. Nie bójmy się pytać o referencje, a w firmach rozmawiajmy nie tylko z osobami, które zlecały usługę, ale przede wszystkim z uczestnikami.

## CHCE CZY NIE CHCE ? – OTO JEST PYTANIE

Tym, co ma kapitalne znaczenie dla procesu uczenia się jest motywacja uczestnika. Jak mawiają doświadczeni trenerzy, człowiek może nauczyć się jedynie sam, trener może tworzyć ku temu do-

bre warunki, dostarczać wiedzę i wzorce działania. Jeśli uczestnik szkolenia nie chce się uczyć, nikt go niczego nie nauczy. To dość oczywiste.

Jasne jest, że skuteczny trener potrafi stymulować poziom motywacji uczestników w trakcie szkolenia, jednak nie zgadzam się z opiniami, że w trakcie szkolenia można zmotywować do uczenia się uczestników, którzy gdyby nie przymus, z własnej woli na pewno nie przybyli na szkolenie. Zanim podejmiemy decyzję o wyborze szkolenia dla pracowników naszej firmy sprawdźmy jaki oni mają do tego stosunek. Z pomocą w określeniu poziomu motywacji u pracowników w kontekście planowanego szkolenia powinna przyjść firma szkoleniowa, która w trakcie badania potrzeb będzie w stanie wnikliwie przyjrzeć się temu zagadnieniu i podsunąć recepty na uświadomienie pracownikom konieczności uczenia się. Jednak to, co istotne: podpowie co zrobić, ale nie zrobi tego za przełożonych i personnel działu HR.

## KIEDY SPRAWDZAĆ EFEKTY?

Ostatnim ważnym zagadnieniem przy omawianiu współpracy z firmą szkoleniową jest kwestia ewaluacji procesu, czyli sprawdzanie jego skuteczności. W prak-

tyce ocenę tą, w znakomitej większości przypadków, sprowadza się do badania zadowolenia uczestników ze szkolenia, zaraz po szkoleniu. Element ważny, ale absolutnie niewystarczający. Dzięki ankietom wypełnianym przez uczestników dowiemy się, jak im się podobało szkolenie, ale nie dostaniemy odpowiedzi, co z nowej wiedzy i umiejętności faktycznie wykorzystają w pracy zawodowej i z jakim skutkiem! Profesjonalna firma prowadzi badanie efektywności swojej pracy w ścisłej współpracy z kierownictwem firmy jeszcze kilka tygodni po szkoleniu. Po pierwsze: uczestnicy szkolenia otrzymują opracowane dla siebie zadania i ćwiczenia, które pozwolą im ćwiczyć umiejętności w pracy. Dzieje się to pod okiem przełożonego, a z efektów pracownik jest rozliczany. Nauka to również wysiłek i praca. Dobra firma potrafi pokazać pracodawcy korzyści z wdrażania zmian po szkoleniu. Po drugie: odbywają się sesje wzmacniające, na których trener omawia z uczestnikami ich postępy i trudności. Po trzecie: uczestnicy mają określony czas po szkoleniu, w którym mogą korzystać z pomocy trenera po szkoleniu, kontaktując się z nim mailiem lub telefonicznie.

Podsumowaniem procesu jest obszerny raport, w którym trenerzy ujmuje wnioski dotyczące procesu.

## O AUTORZE



**Agnieszka Pieczyńska** – Jest trenerem i konsultantem biznesu. Od ponad 15 lat gromadzi doświadczenie jako menedżer różnych szczebli zarządzania. Jako dyrektor handlowy i członek zarządu była odpowiedzialna za politykę zakupową w jednej z sieci handlu detalicznego, jako prezes zarządu tworzyła dział produkcji w ogólnopolskiej firmie dystrybuującej artykuły biurowe, jako dyrektor zarządzający kierowała firmą szkoleniową. Zarządzała personelem wieloosobowych działów. Szkoli w zakresie zarządzania strategicznego, organizacji pracy, zarządzania personelem. Praktyk Programowania Neurolingwistycznego. Pełni funkcję pełnomocnika zarządu Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, która integruje środowisko szkoleniowe. Jest członkiem Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Pracuje jako wykładowca WSB w Gorzowie Wlkp., m.in. na studiach podyplomowych dla trenerów. Píše doktorat o rozwijaniu kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach.

# JAK ZWALNIAĆ PRACOWNIKÓW?

Anna Kostrzewa



Nasza gospodarka powoli wychodzi z trudnej sytuacji. Firmy ostrożnie zwiększają zatrudnienie, pensje idą w górę. Wielu z nas pamięta jednak początek zeszłego roku, gdzie co chwila słyszało się, że ktoś ze znajomych stracił pracę, ktoś boi się zwolnienia i szuka nowej. O ile dużo mówi się o samym fakcie zwalniania, o kłopotach finansowych i trudach szukania nowej pracy, niewiele uwagi poświęca się samemu procesowi zwalniania

pracownika. Proces ten jest trudny zarówno dla osoby zwalnianej, jak i zwalniającej, można jednak podjąć pewne działania, aby przebiegał jak najmniej boleśnie.

**P**odczas, gdy istnieje bardzo wiele książek o tym jak rekrutować pracowników, niewiele jest pozycji o tym, jak zwalniać. Na rynku nie ma również zbyt wielu szkoleń o procesie derekrutacji. Skąd więc wziąć wiedzę o tym, jak zwalniać? Wiadomo, że można wezwać do siebie pracownika i powiedzieć „Już tu nie pracujesz”, ale co dalej? Osoba zwalniana będzie chciała dowiedzieć się, co jest powodem rozwiązania umowy o pracę, być może będzie prosiła o zmianę decyzji, może zacznie być agresywna... Co zrobić, aby jak najmniej boleśnie przeprowadzić taką rozmowę? Wezwanie ochroniarza nie wystarczy. Pamiętaj, że ten proces ma być jak najłagodniejszy nie tylko dla Ciebie, ale i dla zwalnianego pracownika. Szczególnie, jeżeli rozwiązujesz umowę z pra-

cownikami wyższego szczebla. Być może jesteś przekonany, że taka osoba bez problemu znajdzie sobie nową pracę, że zwolnienie nie będzie dla niej życiową tragedią, ale czy wiesz jak pozostawić dobre wrażenie? Jak sprawić, aby zwalniany pracownik cały czas darzył firmę szacunkiem? Nie wiesz przecież, kiedy los zetknie Cię ponownie z tym człowiekiem, szczególnie, jeżeli pracujesz w wąskiej branży. Pamiętaj, że każde zwolnienie (nie licząc dyscyplinarnych) powinno przebiegać w spokojnej i rzeczowej atmosferze. W tym artykule skupiać się będą na zwolnieniach, których przyczyną jest redukcja etatów i niedostosowanie pracowników do wymogów firmy.

Do dziś pamiętam firmę z sektora usługowego, która na początku kryzysu zredukowała zatrudnienia, zwalniając oso-

by o najwyższych pensjach – menedżerów. Każda ze zwalnianych osób pracowała w tej firmie minimum 3 lata, mieli bardzo dobre wyniki, cieszyli się szacunkiem wśród kolegów i koleżanek. Menedżerowie najpierw dostali pisemne upomnienia od szefowej HR z zarzutami: spóźniania się do pracy i prowadzenia prywatnych rozmów telefonicznych w czasie pracy. W firmie, gdzie nie prowadzi się automatycznej kontroli czasu pracowników trudno to udowodnić. Ciężko również odnieść się do zarzutu rozmów, jeżeli wszystkie cele są zrealizowane, a billingi służbowych telefonów nic nie wykazują. Jakies dwa tygodnie po upomnieniach menedżerowie dostali wypowiedzenia – z dnia na dzień – bez uprzedzenia. Wspaniałomyślnie dostali również wybór: „Podpisujesz to,

albo piszesz własne”. Prezes, który był bezpośrednim zwierzchnikiem tych osób nie pofatygował się, aby spotkać się z którymś z pracowników. Tego samego dnia wszyscy musieli oddać laptopy, służbowe samochody i telefony. W ciągu jednego dnia mieli również przekazać swoje obowiązki podwładnym.

O ile wszyscy zwolnieni szybko znaleźli pracę, to niesmak pozostał. Każda z tych zdolnych osób mówi, że nigdy, za żadne pieniądze, nie chciałaby pracować w firmie, która zwalnia pracowników w taki sposób.

Co się działo w tym czasie z pracownikami, którzy w firmie pozostali? Stres, lęk o własną posadę, spadek motywacji. Większość stwierdziła, że nie ma sensu się starać, jeżeli w każdej chwili mogą zostać zwolnieni. Część osób w godzinach pracy zaczęła odwiedzać portale z ogłoszeniami pracy, kilka osób zaczęło pracować ponad siły, aby wykazać się przydatnością, ale skończyło się przemęczeniem, a u kilku osób nawet zwolnieniem lekarskim. Ostatnio słyszałam, że w owej firmie w ciągu 2 lat wymieniono większość pracowników. Ci, którzy pracowali tam długo, albo zostali zwolnieni, al-

bo sami odeszli. Powodem takiego stanu rzeczy są pensje pracowników. Po kilku latach pracy ludzie domagają się podwyżek, czy awansów, a nowym pracownikom można przecież zapłacić mniej. A że cierpi na tym firma? Niektórzy przedkładają własny wynik finansowy, nad interes firmy. Pamiętaj jednak, że stawiając na pierwszym miejscu wyniki własne, a nie firmy możesz się przyczynić nawet do upadku swojej organizacji. Nadrzędnym celem każdego pracownika powinno być realizowanie celów ogólnych całej korporacji, przed celami poszczególnych stanowisk. Jednak firm, gdzie interes prywatny stawiany jest na piedestale, istnieje wiele. Po zwolnieniu pozostaje niesmak i żal, zarówno do firmy, jak i do osoby zwalniającej, jeśli ta nie potrafi podać konkretnych i realnych powodów zwolnienia. Niestety rozżalony pracownik, gdy zamkną się za nim drzwi naszej firmy, cały czas funkcjonuje, rozmawia z innymi ludźmi, wylewa swój żal na zewnątrz. Pamiętaj, że zwolniony pracownik może Ci sprawić dużo problemów. Czarny PR wpływa między innymi na przyszłe procesy rekrutacyjne w Twojej firmie, jak i na opinię kontrahentów o Tobie.

## KTO I JAK ZWALNIA

Najlepszą osobą do przeprowadzania rozmowy derekrutacyjnej jest bezpośredni przełożony zwalnianego. Jest on jedyną osobą, która wie, jakie osiągnięcia miał dany pracownik, jak funkcjonował na stanowisku, oraz jakie zdarzyły mu się błędy. Wiadomość o zwolnieniu powinna być przekazana osobiście. Powinien również zostać podany powód zwolnienia. Bardzo często negatywne emocje podczas procesu derekrutacji budzi fakt, że zwalniany nie wie tak naprawdę, dlaczego go zwolniono? Jeżeli firma tłumaczy się problemami ekonomicznymi, zapewne nasz zwalniany pracownik nie będzie jedyną osobą, którą objął ten proces. Warto o tym wspomnieć, ponieważ taka informacja często pomaga łatwiej poradzić sobie z trudną sytuacją.

Co zrobić jeśli pracownik się nie sprawdził i chcesz go zwolnić? Warto wdrożyć w firmie określoną procedurę zwalniania, poprzedzoną jasnymi, pisemnymi ostrzeżeniami kierowanymi w stronę pracownika. Jeżeli Twoi pracownicy mają świadomość, że trzecie pisemne upomnienie jest ich ostatnią

## 5 GŁÓWNYCH MYŚLI

1. Zwalniając jednych, pamiętaj o tych, którzy zostają w firmie. Poinformuj ich odpowiednio o sytuacji. Pomóż uporać się ze zmianą i spowodowanym przez nią stresem.
2. Szanuj zwalnianego. Nie deleguj tego zadania osobom, które ledwie znają tę osobę.
3. Pamiętaj o zasadach komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Bądź asertywny, utrzymuj kontakt wzrokowy. Postaraj się, aby Twoje komunikaty były konkretne, jasne i proste. Unikaj emocji.
4. Stwórz procedury poprzedzające zwalnianie pracowników. Da to zagrożonym pracownikom czas na poprawę. Lojalni będą się starać, inni odejdą sami.
5. Zadbaj o siebie. Pamiętaj, że poziom Twojego stresu w sytuacji zwalniania pracownika znacznie wzrasta. Zrelaksuj się i pamiętaj, że działasz dla dobra firmy i zwolnienie kogoś nie jest Twoją złą wolą.

szansą, łatwiej będzie im pogodzić się ze stratą zatrudnienia. Istnieje oczywiście prawdopodobieństwo, że już po drugiej żółtej kartce pracownik zacznie szukać nowej pracy, ale nie powinienes się tym przejmować. Jeśli taka osoba nie pełni dobrze swoich obowiązków, lepiej, jeśli sama odejdzie. Zaoszczędzi to Tobie stresu powiadomienia pracownika o wypowiedzeniu, a także potencjalnej sprawy sądowej, jeśli pracownik będzie uważał zwolnienie za bezpodstawne. A co z wolnym miejscem pracy? Zawsze na znalezienie nowego pracownika masz czas, który gwarantuje Ci okres wypowiedzenia. Warto również mieć w swojej bazie danych kilka dobrych CV. Jest szansa, że któraś z tych osób, mimo, że nie zatrudniłeś jej wcześniej, doskonale nada się na wolne stanowisko. Można również wręczając któreś z ostrzeżeń spytać pracownika, czy uważa, że pasuje do profilu firmy, do zajmowanego stanowiska. Może się okazać, że pracownik sam stwierdzi, że ta praca nie jest dla niego i rozstaniecie się w zgodzie, za obojnym porozumieniem.

Gdy dochodzi do samej rozmowy derekrutacyjnej podaj konkretne powody zwolnienia. Dla pracownika będzie to szansa na poznanie swoich słabszych stron, dzięki czemu będzie miał świadomość nad czym powinien pracować w przyszłości. Możliwe również, że zwalniany nie doceni Twojej szczerości i konkretnego podejścia do sprawy, ale w tym momencie Ty nie masz sobie nic do zarzucenia. Jeśli sytuacja stanie się nieprzyjemna i pracownik nie doceni podjętych przez Ciebie starań, warto mieć w pokoju kogoś, kto Ci pomoże. Uważam, że trafnym wyborem będzie trener wewnętrzny, lub osoba z HR o wysokich umiejętnościach interpersonalnych. Warto również uprzedzić ochronę tuż przed rozmową derekrutacyjną, że taka się odbędzie, aby w razie trudności nie szukać w panice ochroniarza,

który akurat w tym momencie wyszedł do toalety.

Stosując politykę żółtych kartek, możesz, przyznając drugą z kolei kartkę, wyznaczyć pracownikowi cele, których brak realizacji pociągnie za sobą konsekwencję w postaci zwolnienia. Będziesz miał wtedy konkretny powód rozwiązania umowy o pracę, a pracownik straci pole manewru: A dlaczego ja? Mam żonę, dzieci i kredyt! Nie może mi Pan tego zrobić! Gdy dajesz ostrzeżenie jesteś fałszywym. Grasz w otwarte karty. Nie wywracasz niespodziewanie do góry nogami całe życie pracownika.

Pamiętaj również, że zwalnianie pracownika to nie negocjacje. Decyzja została już podjęta, nie dyskutuj więc z pracownikiem na temat zmiany decyzji. Możesz natomiast porozmawiać o ew. warunkach zwolnienia i błędach popełnianych przez pracownika, jeśli oboje macie na to czas i ochotę. Zdarza się, że pracownik jest wdzięczny za przekazane informacje i pracuje nad wymienionymi przez Ciebie brakami, co pomaga mu w późniejszej jego karierze zawodowej.

Podczas rozmowy o zakończeniu współpracy, pamiętaj o zasadach komunikacji zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej. Zadbaj o prywatność. Wyłącz telefon, zamknij drzwi. Dla każdego pracownika zwolnienie to nieprzyjemny moment, w którym łatwo dać się ponieść emocjom. Jeśli stworzysz atmosferę szacunku i bezpieczeństwa, unikniesz czynników rozprasających uwagę, mogących wywołać agresję u zwalnianego. Podczas tej ostatniej rozmowy każdy z nas chciałby się przecież czuć szanowany. Postaraj się unikać wyrażen nacechowanych emocjami, ponieważ mogą one zakłócić właściwy przekaz rozmowy. Pracownik lepiej zapamięta sposób w jaki mówiłeś, niż wypowiedzane słowa.

Pamiętaj również o kontakcie wzrokowym, czy postawie ciała. Bądź konkretny, pełen zrozumienia. Uważaj jednak, aby

nie zacząć się tłumaczyć przed pracownikiem. Zastanów się również w jaki sposób przekazesz tę informację pozostałym członkom zespołu: zrobisz zebranie? Wyślesz e-mail? Niezależnie od tego jaki sposób wybierzesz, podaj pozostałym pracownikom informację, z kim mają się kontaktować w sprawach, którymi do tej pory zajmowała się zwolniona osoba. Informację przekazaj zwięźle. Nie pisz, że: „Jan został zwolniony/wyrzucony”, ale „Współpraca Jana z naszą firmą dobiegła końca”, albo „Od dziś Jan już z nami nie pracuje”. Wiadomość przekazana w ten sposób nie budzi niepokoju, że kogoś w firmie zwolniono.

## DLACZEGO ZWALNIAMY?

Zanim rozpoczniesz procedury derekrutacyjne w swojej firmie, zastanów się, jakie są powody planowanych zwolnień. Być może pozwoli Ci to uniknąć w przyszłości podobnych działań, które nie należą do przyjemnych. Najczęstsze przyczyny derekrutacji to niedopasowanie ilościowe i finansowe pomiędzy firmą, a pracownikami. Gdy praca podwładnych nie jest w żaden sposób kontrolowana, łatwo zatrudnić zbyt dużą ilość pracowników. W momencie, kiedy zaczniemy kontrolować obowiązki okazuje się, że 20% pracowników zajmuje się w czasie pracy zadaniami, nie związanymi z działalnością firmy. Niedopasowanie finansowe występuje wtedy, gdy firma ponosi większe niż zamierzone koszty na pensje pracowników. Finanse firmy stają się przyczyną zwolnień zwłaszcza w chwilach, gdy sytuacja gospodarcza – polityczna kraju w którym działa dana firma nie jest stabilna.

## ZAGROŻENIA

Zwalnianie pracowników to nie tylko redukcja kosztów. Wiąże się ona z czynnikami, które mogą poważnie zachwiać pozycją firmy. Zwalniając kadrę wyższego szczebla pozbawiasz się pracowników, którzy

## ► KOMPETENCJE

mają dużą wiedzę, oraz rozbudowaną sieć kontaktów. Zastanów się, czy te czynniki nie pozbawiają Twojej firmy klientów. Zwalniany pracownik, może przecież otworzyć własną działalność i odebrać Ci kilku kontrahentów, dlatego pamiętaj o klauzuli zakazującej prowadzenia konkurencyjnych dla Twojej firmy działań przez jakiś czas po wygaśnięciu umowy o pracę.

Zwalniając zastanów się, czy pracownicy pozostający w firmie poradzą sobie ze zwiększoną ilością obowiązków. Jeśli będą przemęczeni, zmniejszy to ich poziom motywacji, kreatywność, być może zaczną narzekać na przeładowanie obowiązkami. Pojawi się również nerwowa atmosfera.

Podjmując działania derekrutacyjne, na ogół chcemy osiągnąć jakiś cel. Pamiętaj, że efekty Twoich działań można mierzyć. Aby przekonać się jak skuteczne by-

## O AUTORZE



**Anna Kostrzewa** trener, coach, kryminolog. Absolwentka Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, oraz Studium Terapii i Treningu Grupowego na Uniwersytecie Warszawskim. Posiada duże doświadczenie w pracy z ludźmi: zarówno rozwojowej, jak i kryzysowej, interwencyjnej. Specjalizuje się w doskonaleniu umiejętności interpersonalnych. Tworzy programy szkoleniowe, poczynając od diagnozy potrzeb, aż do wdrażania zdobytych umiejętności. Zajmuje się również tworzeniem procedur ochrony danych w dużych i średnich firmach. Prowadzi konsultacje indywidualne, oraz kompleksowe szkolenia zarówno dla firm, jak i dla osób prywatnych. Jej ulubione dziedziny pracy to: twórcze myślenie, oraz motywowanie w biznesie i w sporcie. Prywatnie pasjonatka rajdów samochodowych.

### Kontakt

Anna Kostrzewa  
Tel. 606 34 54 97  
Mail: [an.kostrzewa@o2.pl](mailto:an.kostrzewa@o2.pl)

ły podjęte przez Ciebie działania, poddaj proces zwalniania pracowników ewaluacji. Określ cel, do jakiego ma doprowadzić derekrutacja. Opisz go za pomocą prostych do zaobserwowania zdarzeń. Jeśli chcesz zaoszczędzić, będą to liczby w raportach

księgowych. W ten sposób możesz stwierdzić czy i w jakim stopniu udało Ci się zrealizować cel, a jeśli nie uda Ci się osiągnąć zamierzonych efektów będziesz wiedział, że musisz podjąć inne kroki, aby osiągnąć zamierzony rezultat.

## PLAN DZIAŁANIA

1. Wprowadź w firmie politykę żółtych kartek.
2. Przygotuj się do rozmowy. Spisz na kartce powody zwolnienia.
3. Zadbaj o miejsce i czas rozmowy derekrutacyjnej.
4. Komunikaty przekazuj jasno i precyzyjnie.
5. Nie negocjuj. Decyzja została podjęta. Bądź asertywny.
6. Jeśli nie chcesz być sam na sam ze zwalnianym pracownikiem, zaproś na rozmowę trenera, lub osobę z działu HR.
7. Postaraj się nie dać zwalnianemu powodów, do rozsiewania negatywnych informacji o firmie.
8. Zmierz cel, który chciałeś osiągnąć zwalniając pracowników.
9. Poinformuj zespół o zmianach personalnych.
10. Zwalniaj z szacunkiem

W NASTĘPNYM NUMERZE



**Temat przewodni przyszłego numeru:**

# Sztuka skutecznych negocjacji

**Jak zostać coachem?**

**Mentoring w rozwoju osobistym**

**Outsourcing procesów biznesowych**

**Lista szkół coachingu rekomendowana przez Business Coaching**

**[www.businesscoachingmag.pl](http://www.businesscoachingmag.pl)**

**Redakcja zastrzega sobie możliwość zmiany zawartości pisma**

Miesięcznik **Business Coaching**  
jest wydawany przez Software Press Sp. z o.o. SK

**Prezes Wydawnictwa:**  
Paweł Marciniak  
[pawelm@software.com.pl](mailto:pawelm@software.com.pl)

**Redaktor Naczelny:**  
Paweł Marciniak  
[pawelm@software.com.pl](mailto:pawelm@software.com.pl)

**Współpracownicy redakcji:**  
Katarzyna Wrotek, Jarosław Grodzki,  
Janusz Rzepka, Łukasz Szymański,  
Marcin Kubać, Zbigniew Brzeziński

**DTP i projekt graficzny pisma:**  
Graphics & Design Studio Marcin Ziółkowski  
[www.gdstudio.pl](http://www.gdstudio.pl)

**Dział produkcji i kolportażu:**  
Andrzej Kuca  
[andrzej.kuca@software.com.pl](mailto:andrzej.kuca@software.com.pl)

**Kierownik Produkcji:**  
Andrzej Kuca  
[andrzej.kuca@software.com.pl](mailto:andrzej.kuca@software.com.pl)

**Product manager**  
Marcin Waniek  
[marcin.waniek@software.com.pl](mailto:marcin.waniek@software.com.pl)

**Biuro reklamy**  
Marcin Waniek  
[marcin.waniek@software.com.pl](mailto:marcin.waniek@software.com.pl)

**Adres korespondencyjny:**  
Software Press Sp. z o.o. SK,  
ul. Bokserska 1,  
02-682 Warszawa, Polska  
tel. +48 22 427 36 91,  
fax +48 22 224 24 59  
[www.businesscoachingmag.pl](http://www.businesscoachingmag.pl)  
[bcm@software.com.pl](mailto:bcm@software.com.pl)

Redakcja dokłada wszelkich starań, by publikowane w piśmie i na towarzyszących mu nośnikach informacje i programy były poprawne, jednakże nie bierze odpowiedzialności za efekty wykorzystania ich; nie gwarantuje także poprawnego działania programów shareware, freeware i public domain.

Wszystkie znaki firmowe zawarte w piśmie są własności odpowiednich firm i zostały użyte wyłącznie w celach informacyjnych.