

JAK COACHING WYZWAŁA POTENCJAŁ ZESPOŁU?

*Praca zespołowa to zdolność wykonywania zbiorowej pracy dla realizacji wspólnej wizji.
Zdolność kierowania działaniami jednostek dla osiągnięcia celów organizacji.
Stanowi paliwo, dzięki któremu zwykli ludzie
są w stanie osiągać niezwykle wyniki.*

Andrew Carnegie

ABSTRAKT

Osoby zarządzające zespołami koncentrują się głównie na aspekcie produktywności, pomijając istotę pozytywnego nastawienia członków zespołu do zadań oraz współpracowników. Artykuł przedstawia metodę pracy z zespołami opracowaną przez Team Coaching International™, opartą na równowadze między produktywnością a nastawieniem. Opisuje model Team Diagnostic™ jako sposób diagnozowania 14 kluczowych kompetencji zespołu. Przybliży cały proces coachingu zespołu i przekazuje wskazówki do oceny przydatności oraz skuteczności tej metody.

Słowa kluczowe

produktywność, Team Coaching International™, nastawienie, kompetencje zespołu, coaching zespołu

Nie trzeba nikogo przekonywać, jaka jest wartość zespołów w organizacji i jak olbrzymi wpływ na sukces firmy ma współpraca zespołowa. Często jednak obserwujemy, że poszczególni członkowie zespołu przedkładają swoje osobiste interesy ponad wartości zespołu, którego część stanowią. Tym samym „odłączają” się od zespołu jakby na własne życzenie i tracą z oczu wspólną wizję zespołu, o której mówi Andrew Carnegie.

Organizacje coraz częściej doceniają wartość pracy zespołowej i w rozmaity sposób starają się wesprzeć zespoły w rozwoju. Najczęstszym powodem szukania wsparcia jest brak zaufania i motywacji w zespole. Jednym z ulubionych (jak również najprzyjemniejszych) rozwiązań, jakie poszukują, jest *team building*. Celem takich wydarzeń ma być wzrost zaufania wewnątrz zespołu. Zaufanie próbuje się w tym wypadku wzmocnić przez ćwiczenia, w których nasze osobiste bezpieczeństwo zależy od innych i tym samym przekraczamy własną strefę komfortu w tej sferze. Jednakże nie przekłada się to bezpośrednio na zaufanie, jakim obdarzamy współpracowników zawodowo. Zaufanie współpracowników trzeba sobie wypracować i dotyczy zwykle potrzeb mniej podstawowych niż potrzeba bezpieczeństwa. W pracy zespołowej mówimy o potrzebie szacunku, uznania i samorealizacji. Buduje się je przez wspólne doświadczenia, które składają się na historię relacji w danym zespole, i tym samym tworzy unikalną tożsamość każdego zespołu. Ta tożsamość istnieje – czy jesteśmy tego świadomi, czy nie, w nią wrastają nowi członkowie zespołu, dalej ją współtworząc. Szkolenie czy wydarzenie typu *team building* nie dotyczy tożsamości zespołu, a jedynie pokazuje, że można inaczej, dając poczucie mocy i sprawczości podczas szkolenia. Jednak po powrocie do codziennej aktywności zawodowej wracamy do utartych, dobrze nam znanych relacji w zespole.

Jak więc uzyskać trwałą zmianę w zespole?

Na czym się koncentrować, żeby wzmocnić zaufanie poszczególnych członków zespołu do siebie?

Sprawdzoną odpowiedzią na powyższe pytania jest **coaching zespołu** – metoda, która działa na system, jaki stanowi każdy zespół w jakiegokolwiek organizacji. Praca polegająca na dotarciu do istoty, czyli tożsamości zespołu z całym potencjałem, jaki w sobie zawiera.

Skuteczność metody polega na umiejętnym połączeniu trzech elementów:

1. **ODKRYCIA KART** – uświadomienie sobie przez członków zespołu, „jakim są systemem”, ze wszystkimi pozytywnymi i negatywnymi aspektami. „Przejrzenie się w lustrze prawdy”.
2. **W CO GRAMY?** – decyzja zespołu dotycząca zmian, jakie chcą zainicjować w dalszym funkcjonowaniu zespołu, stworzenie planu rozwoju zespołu.
3. **NOWEGO ROZDANIA** – proces wdrażania zmian w realnym otoczeniu zawodowym.

Poniżej przedstawię, na czym polega coaching zespołu oparty na metodzie i diagnostyce amerykańskiej firmy Team Coaching International™ (TCI™). Jest to jedna z wielu istniejących metod pracy z zespołem, niemniej jednak na tyle przejrzysta, interesująca i poparta badaniami, że warto ją przytoczyć jako przykład.

CO STANOWI O SKUTECZNOŚCI ZESPOŁU?

Z punktu widzenia organizacji zespoły istnieją po to, by przynosić wyniki. Są one miarą, która stanowi o ich skuteczności lub jej braku. Stanowią cel, który wpływa na każdy aspekt życia zespołu – od jego powstania przez cały czas działania.

Warto zadać więc pytanie: „Co odróżnia zespoły przynoszące wyniki od tych, które są mniej skuteczne?”. Takie pytanie postawili sobie eksperci Team Coaching International™, a odpowiedź na nie została ujęta w metodologię, która skutecznie wspomaga rozwój zespołów na całym świecie.

Metoda TCI™ opiera się na najnowszych pracach w dziedzinie inteligencji emocjonalnej, psychologii pozytywnej, zarządzania zmianą oraz badaniach zespołów prowadzonych w największych światowych uniwersytetach. Z badań tych wynika, że zespołami odnoszącymi największe sukcesy, najbardziej efektywnymi pod względem wyników są te zespoły, które rozwinęły **umiejętność podtrzymywania swej zdolności efektywnego działania**. Długotrwałą zdolność efektywnego działania zespoły uzyskują przez uzyskanie równowagi we wzmacnianiu mocnych stron **produktywności i nastawienia** zespołu.

	Niska produktywność	Wysoka produktywność
Wysokie Nastawienie	<p>Wysokie nastawienie/niska produktywność</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koleżeńskie relacje • Brak efektywności • Ignorowanie pilnych spraw • Opór wobec zmian • Tolerowanie niekompetencji • Brak orientacji na wynik • Nastawienie na relacje i dobrą zabawę 	<p>Wysokie nastawienie/wysoka produktywność</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odnoszenie sukcesów, dobra zabawa • Synchronizacja, płynność działania • Ambitne cele, inspirująca wizja • Proaktywne podejście do zmian • Otwarta komunikacja • Wspaniała praca zespołowa – „jak możemy się dalej doskonalić?”
Niskie Nastawienie	<p>Niskie nastawienie/niska produktywność</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atmosfera krytyki, obwinianie się, cynizm • Prytlaczający nastrój • Brak oznak dobrej zabawy • Obawa utraty pracy i/lub porażki firmy • „Gaszenie pożarów”, krótkoterminowe działania • Ochrona własnego terytorium • Jeden krok naprzód, dwa kroki wstecz • Słaba praca zespołowa 	<p>Niskie nastawienie/wysoka produktywność</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wydajność zależna od skupienia • „Po prostu zrób to!”, orientacja na wynik • Problemy z utrzymaniem kadr, wysoka fluktuacja, wypalenie zawodowe • Ostrożność, powściągliwość • Jasne cele • Napędzenie • Współzawodnictwo

RYSUNEK 1. MODEL TCI™

Źródło: materiały Team Coaching International.

Organizacje zazwyczaj skupiają się na poprawie produktywności, gdyż – w oczywisty sposób – to ona ma bezpośredni wpływ na wyniki. Badania pokazują jednak, że organizacje, które kładą nacisk na nastawienie, poprawiają produktywność.

Na tych dwóch wektorach (produktywność i nastawienie) opiera się metodologia TCI™. W procesie oczywiście dąży się do uzyskania zarówno wysokiej produktywności, jak i wysokich wskaźników kompetencji w obszarze nastawienia.

Model przedstawiony na rysunku 1 przedstawia typowe zachowania funkcjonujące w zespołach w zależności od poziomu produktywności i nastawienia.

BADANIE ZESPOŁU METODĄ TEAM COACHING INTERNATIONAL™

Proces coachingu zaczyna się od przeprowadzenia badania, w którym biorą udział wszyscy członkowie zespołu. Każdy uczestnik otrzymuje dostęp do systemu diagnostycznego, w którym odpowiada na pytania dotyczące zespołu. System umożliwia przeprowadzenie badania w kilku językach, w tym również w języku polskim.

Zespół jest mierzony na dwóch osiach, z których jedna dotyczy oceny przez zespół własnych zdolności realizacyjnych decydujących o produktywności, druga zaś odnosi się do poziomu postrzeganego przez zespół pozytywnego nastawienia. Mówiąc inaczej, produktywność opisuje zdolność do wykonania zadań wymaganych od zespołu, natomiast pozytywne nastawienie obejmuje procesy i relacje potrzebne do działania zespołowego.

Raport kładzie nacisk na silne strony badanego zespołu. Jest to fundamentalne założenie dla podejścia przyjętego w modelu diagnostycznym zespołu (Team Diagnostic™).

Model oceny Team Diagnostic™ definiuje siedem odrębnych kompetencji w obszarze produktywności oraz siedem w obszarze nastawienia (rysunek 2).

Wynikiem badania jest jeden raport dla całego zespołu, który jest omawiany na początku warsztatu stanowiącego pierwszy etap pracy z zespołem.

System Team Diagnostic™ umożliwia wprowadzenie pięciu dodatkowych pytań dla każdego zespołu. Konsultant wspólnie z przedstawicielami zespołu i sponsorami definiuje obszary kluczowe dla danego zespołu, a odpowiedź na pytania z tego obszaru może przynieść znaczne korzyści. Dobrze sformułowane dodatkowe pytania zwykle stanowią dużą pomoc i znacznie uzupełniają wiedzę o zespole.

CO JEST WAŻNE PRZED PRZYSTĄPIENIEM DO COACHINGU ZESPOŁU?

Przed podjęciem decyzji o procesie coachingu zespołu warto rozważyć, czy w danej organizacji i dla danego zespołu będzie to właściwa metoda. Dla efektywności procesu coachingu istotne są zarówno jakość przeprowadzonego procesu, jak i dokładne przygotowanie do niego, jeżeli chodzi o wiedzę konsultantów o zespole, a także przygotowanie samego zespołu. W etapie przygotowania trzeba brać pod uwagę ewentualną



RYSUNEK 2. MODEL TEAM DIAGNOSTIC™

Źródło: materiały Team Coaching International™.

decyzję o wycofaniu się z procesu lub zastąpieniu go inną metodą. Poniższe pytania mogą pomóc w etapie przygotowawczym:

1. Czy ta grupa ludzi jest faktycznie zespołem?

Nie każda grupa osób pracująca w tej samej organizacji jest zespołem, nawet jeżeli jest wyznaczona do pracy przy jednym zadaniu. Zdarza się, że firma chce stworzyć „zespół” z dwóch niezależnych pionów, aby poprawić ich współpracę, i poprawa współpracy staje się wspólnym zadaniem dla dwóch odrębnych zespołów. Jest to jednak możliwe tylko wtedy, gdy oprócz tego zadania jest jeszcze wspólny cel istnienia tych zespołów jako jednego; cel, który przyniesie mierzalny efekt w przyszłości. Współpraca nie jest celem, tylko środkiem do wypracowania czegoś więcej, dodatkowej wartości dla organizacji i dopiero praca nad wspólnym, dobrze określonym celem stanowi podstawę do zaangażowania zespołu. Tylko zespoły mające wspólny cel (stworzone dla niego) oraz wspólnie ustalone zasady współpracy mogą osiągnąć pełne zaangażowanie w pracę nad tym celem i osiągnąć ponadprzeciętne wyniki. Dobrze określony cel, będący wyzwaniem dla zespołu, stanowi jednocześnie największą motywację dla członków zespołu. Mówimy tutaj o celach „określonych wymiernymi wynikami”, w przeciwieństwie do celów „opartych na aktywnościach”.

W praktyce niewiele jest zespołów, które mają spójne rozumienie celu i wypracowane zasady współpracy, jednakże przed decyzją o procesie coachingu zespołu należy się upewnić, że taki cel istnieje (nawet jeżeli nie wszystkim jest znany), jest realny i możliwy do wypracowania przez tę grupę osób. Praca nad celem istnienia zespołu jest bardzo ważnym elementem procesu coachingu.

2. Czy zespół ma wpływ na proponowaną zmianę?

Przyglądając się oczekiwaniom organizacji wobec zespołu, istotne jest, aby rozróżnić te oczekiwania, na które zespół ma wpływ, od tych, które od niego nie zależą. Pamiętajmy, że w coachingu zespołu pracujemy głównie w obszarze wzajemnych relacji w zespole i to jest miejsce wpływu na zaangażowanie, motywację czy zaufanie. Podczas procesu zespół podejmuje decyzje dotyczące jego zasad współpracy i funkcjonowania, jednakże musi być pełna jasność co do tego, jakie decyzje zespół może podjąć. Jeżeli np. zespół wspólnie z liderem podejmą decyzje, które później zostaną podważone przez kierownictwo wyższego szczebla, zespół siłą rzeczy nie będzie się mógł zaangażować w realizację założonego planu. Dlatego też warto przed procesem sprawdzić, jaki jest obszar wpływu danego zespołu na własną zmianę.

3. Czy zespół jest gotowy na dodatkową pracę i czas?

Ważne jest uświadomienie zespołowi na początku, że coaching zespołu wymaga dodatkowej pracy i świadomego zaangażowania. Jeżeli zespół nie jest na to przygotowany i oczekuje czegoś w rodzaju *team buildingu*, praca coachingowa może

wywołać rozczarowanie i opór. Istotne jest, żeby zespół miał możliwość dodatkowego zaangażowania czasowego, dlatego też wprowadzanie procesu coachingu zespołu w czasie np. największego spiętrzenia zadań nie rokuje sukcesu i lepiej to odłożyć na później.

4. Co może przeszkodzić zespołowi w procesie zmiany?

Zadanie tego pytania na etapie przygotowań pozwala rozpatrzeć wszystkie możliwe przeszkody mogące mieć wpływ na rozwój zespołu. Warto nie poprzestawać na pierwszej odpowiedzi, tylko szukać wszystkich możliwych trudności. Lepiej odłożyć proces lub z niego zrezygnować, jeżeli dowiemy się np., że w firmie są planowane zmiany organizacyjne, które będą miały wpływ na skład osobowy zespołu. Wiedza o potencjalnych przeszkodach umożliwia też właściwe zaplanowanie warsztatu przez włączenie tej informacji w proces. Przy zadawaniu tego pytania coach powinien zwrócić uwagę na otwartość i szczerść odpowiedzi. Mogą być istotne powody do nieujawniania tego typu informacji. Jednakże, jeżeli choć jedna osoba w zespole ma wiedzę dotyczącą potencjalnych przeszkód w pracy z zespołem, to nawet jeżeli jest to niewypowiedziana informacja, będzie miała wpływ na cały system, jakim jest zespół. Inni członkowie zespołu wyczują, że „coś wisi w powietrzu” i to „coś” będzie miało duży wpływ na poziom zaufania w zespole. Wprawny coach zwykle wyczuwa takie sygnały wcześniej. Istotne jest, aby zareagował odważnie i we właściwy sposób, nie bagatelizując, tylko pochylając się nad tą sprawą.

5. Czy lider zespołu jest zaangażowany w zmianę?

Idealnie jest, kiedy lider zespołu inicjuje proces coachingu i w pełni angażuje się w jego przygotowanie i przebieg. Nie zawsze jednak jest to regułą. Oczywiście jest, że coaching zespołu dotyczy wszystkich jego członków, łącznie z liderem, jednak fizyczna obecność podczas pracy zespołowej nie jest jednoznaczna z pełnym zaangażowaniem. Poruszenie kwestii zaangażowania lidera przed procesem daje mu możliwość zmiany nastawienia i lepszego przygotowania się do procesu. Jak już wspomniałam, proces coachingu jest swoistym „lusterkiem” zespołu, które obnaża prawdę o zespole, przede wszystkim dotyczącą relacji, ale również zaangażowania. Na szczęście zaangażowanie w coaching zespołu wzrasta bardzo dynamicznie.

JAK PRZEBIEGA PROCES COACHINGU ZESPOŁU?

Podstawowym założeniem w coachingu zespołu jest przekonanie, że każdy zespół posiada „wewnętrzną mądrość systemu” i do tej mądrości coach odwołuje się podczas pracy z zespołem. Mądrość ta umożliwia członkom zespołu znajdowanie nowych rozwiązań usprawniających pracę zespołową i odwoływanie się do nich, nawet

jeżeli dotychczas tego nie praktykowali. Mądrość ta wzmaga również zaangażowanie wszystkich członków w pracę nad rozwojem zespołu.

Praca coachingowa polega więc na stopniowym odsłanianiu istniejących obszarów funkcjonowania zespołu przy jednoczesnym wspieraniu zespołu w samodzielnym poszukiwaniu nowych rozwiązań i ostatecznym podjęciu decyzji dotyczącej rodzaju i zmiany sposobu jego funkcjonowania. Bardzo istotna jest tu rola coacha w „upartym” odwoływaniu się do mądrości zespołu, poparta olbrzymią wiarą prowadzącego w możliwości, jakie tkwią w zespole, z którym pracuje.

Dla większości zespołów taka praca stanowi pewien dyskomfort, szczególnie na początku procesu. Jesteśmy przyzwyczajeni, że podaje się nam gotowe rozwiązania i zwykle nie poświęcamy wiele czasu na poszukiwanie odmiennych niż dotąd sposobów działania. Funkcjonujemy w dobrze znanych sobie mechanizmach bez względu na ich skuteczność, a nawet nie zastanawiamy się nad nimi, poddając się presji czasu i oczekiwaniom określonych wyników. Zmiana tego przyzwyczajenia i zagłębienie się w relacje, jakie zespół tworzy, oraz zrozumienie ich wpływu na działalność zespołu nie jest wygodne. Często zespoły oczekują, że coach poda im gotowe rozwiązania i mocno, a nawet napastliwie to komunikują, pomimo wcześniejszych wyjaśnień, na czym ten proces polega. Ważna jest wtedy odpowiednia postawa coacha stojącego na straży mądrości zespołu i z wiarą odnoszącego się do nowych sposobów korzystania z wiedzy i doświadczeń zespołu. Jest to też proces, w którym zespół uczy się szerszego postrzegania siebie jako systemu, a co najważniejsze – ta „lekcja” zostaje na później, gdy zespół funkcjonuje już w swoim codziennym środowisku i współpracuje przy zadaniach bez udziału coacha. To jest moment, w którym następuje przesunięcie postrzegania z „ja jako część zespołu” do „my jako całość”.

W procesie coachingu zespołu metodą TCI™ można wyróżnić 5 etapów:

1. **Sesja definiująca** – spotkanie z zespołem przybliżające coachowi sytuację zespołu. Informacje zebrane podczas tego spotkania służą coachowi do właściwego zaprojektowania warsztatu coachingowego. Podczas tego spotkania następuje ustalenie dodatkowych pytań do kwestionariusza oceny zespołu.
2. **Ocena zespołu** – odpowiedzi na pytania kwestionariusza są udzielane indywidualnie i anonimowo przez poszczególnych członków zespołu, po czym jest generowany jeden wspólny raport dla zespołu. Oprócz oczywistego rezultatu tego etapu, jakim jest wynik badania, jest jeszcze efekt poboczny – to pierwsze analizowanie kondycji zespołu, które przygotowuje zespół do pracy coachingowej i tematów, jakie będziemy poruszać.
3. **Sesja warsztatowa** – zwykle trwa od 1,5 do 2 dni. Jest to najistotniejszy etap w procesie, w którym zespół odkrywa swoją siłę i sposób oddziaływania, podejmuje decyzję o zmianie oraz stwarza plan rozwoju zespołu. Warsztat jest motorem

całego procesu i warto dołożyć starań, żeby wszyscy członkowie zespołu byli na nim obecni i mogli w pełni uczestniczyć.

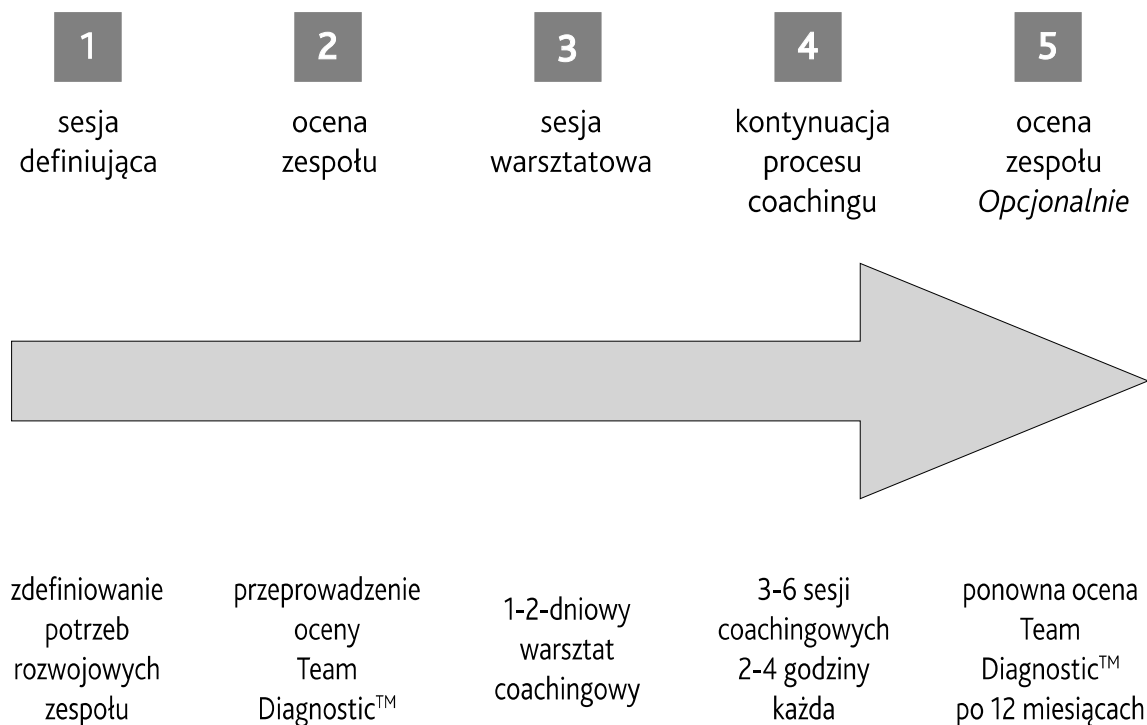
4. **Kontynuacja procesu coachingu** – to etap wdrożenia postanowień zespołu w codzienność. Krótsze już sesje coachingowe odbywają się regularnie, wspierając zmianę. Na tym etapie buduje się zaangażowanie i zaufanie zespołu. Każdy „mały krocze” zespołu w stronę lepszej współpracy wart jest odnotowania, ponieważ to małe sukcesy tworzą podstawę stabilnego zespołu przynoszącego trwałe rezultaty.
5. **Końcowa ocena zespołu** – po zakończeniu procesu warto przeprowadzić kolejną ocenę zespołu mierzącą postęp w jego rozwoju. Sugeruje się przeprowadzenie takiej oceny nie wcześniej niż po roku od rozpoczęcia procesu, aby zaistniałe zmiany w funkcjonowaniu zespołu zostały „odnotowane” jako stałe.

PO CZYM POZNAĆ, ŻE PROCES JEST SKUTECZNY?

Jakość procesu poznaje się po jego owocach. Wróćmy na chwilę do „karcianego porównania” i zobaczmy, jak rozpoznać skuteczność procesu w każdym z trzech elementów:

1. Odkrycie kart

W tym miejscu nie sprawdzamy skuteczności przez analizę, czy na pewno wszystkie karty zostały odsłonięte i czy czegoś nie pominęliśmy. Mając wiarę w „mądrość



RYSUNEK 3. PRZEBIEG PROCESU

systemu”, ufamy, że zostały odkryte te miejsca, które są najbardziej znaczące dla zespołu. Istotne jest natomiast, na ile spójny jest zespół w tym, czego się dowiedział o sobie i czy potrafi korzystać z wiedzy, którą odkrył.

2. **W co gramy?**

Skuteczność tego elementu widzimy w umiejętnym przełożeniu wiedzy o zespole na nowy sposób działania. Nie mówimy tu tylko o nazwaniu i zaplanowaniu, ale przede wszystkim o zaangażowaniu w tworzenie nowych rozwiązań. Sprawdzamy również, czy wszyscy członkowie zespołu są w podobnym stopniu zaangażowani.

3. **Nowe rozdanie**

Przy wdrażaniu zmian w realnym otoczeniu zespołu najlepiej da się zaobserwować owoce tego przedsięwzięcia. Widzimy, na ile konsekwentnie zespół wdraża podjęte zobowiązania i aktywnie poszukuje możliwości wprowadzenia nowych rozwiązań. Skuteczność tego etapu nie zależy jednak wyłącznie od zespołu, ale również od przychylności i wsparcia organizacji w zmianie tego zespołu. Stąd też podczas przygotowań trzeba przewidzieć możliwe trudności ze strony organizacji. Warto, aby zespół szeroko komunikował w swoim otoczeniu, jakich zmian się podejmuje i pozyskiwał jak najszersze grono osób wspierających.

Jak widać, sposób pracy coacha czy jego osobowość nie pojawia się w ocenie wartości coachingu zespołu. To zespół jest wartością i podmiotem procesu. Jeżeli przy ocenie skuteczności procesu na pierwszy plan wysuwa się ocena coacha, nawet w bardzo pozytywnym świetle, to znaczy, że uwaga została przesunięta z zespołu na prowadzącego, co stanowi poważne zaburzenie w procesie. Rolą coacha jest wyzwalać potencjału zespołu, a żeby to zrobić, sam musi być nieco w cieniu. Są momenty w procesie, gdy coach, będąc „strażnikiem procesu”, wychodzi z cienia z odpowiednią interwencją, jednak wie, kiedy wrócić do cienia, żeby światło padało na zespół. Sposób pracy coacha oraz jego osobowość są bardzo ważne, choć mądry i doświadczony coach nie musi tego pokazywać.

Coaching zespołu zawsze prowadzi do zmian, otwiera te obszary, które często są w ukryciu, choć przecież istnieją i wpływają na pracę zespołu. Otwiera też współpracowników na siebie nawzajem i wspomaga tworzenie nowej kultury w zespole. To prawda, że większość zespołów jest oceniana przez pryzmat **produktywności** i wymiernych efektów, jednak koncentrując się tylko na tym wektorze, tracą stopniowo radość z wykonywanej pracy i tracą motywację do współpracy. To **nastawienie** do współpracowników i zadań jest motorem długotrwałego i skutecznego działania – skutecznego nie tylko w ocenie wymiernych efektów, lecz także minimalnych kosztów, jakie zespół ponosi przy realizacji zadań. W prawdziwie

efektywnych zespołach nie tylko chce się **działać**, ale przede wszystkim chce się **być**. Oceniamy więc zespoły przez pryzmat produktywności, lecz koncentrując się na wsparciu ich we wzajemnym nastawieniu do siebie.

Dr Lucyna Wiskowska

Instytut Lidera, www.instytutlidera.pl

Executive Coach. International Coach Federation na poziomie ACC (Associated Certified Coach),

trener programu CoachWise™ Essentials.

e-mail: lucyna.wiskowska@instytutlidera.pl