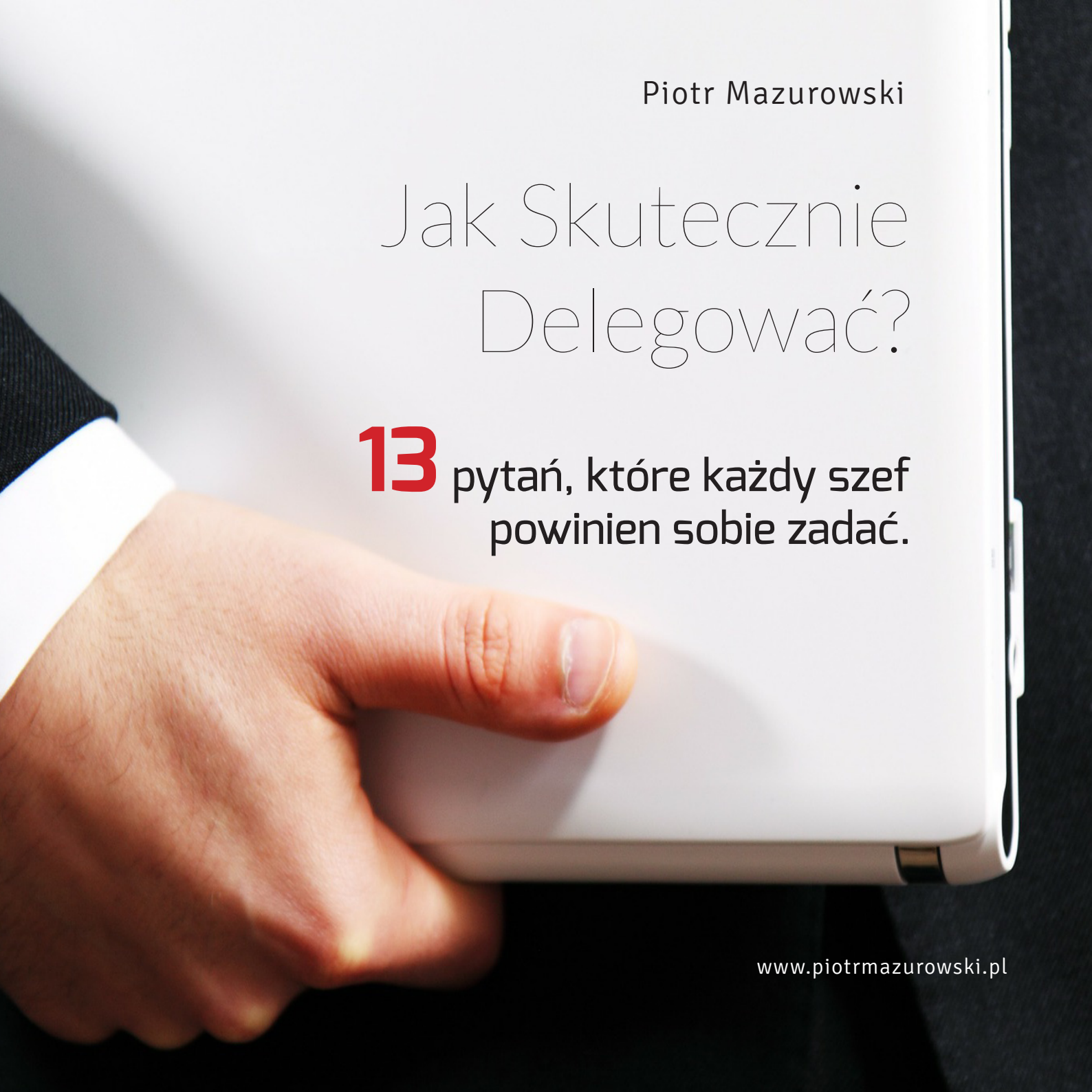


A close-up photograph of a person's hand holding a white book cover. The hand is positioned on the left side of the frame, with the thumb and fingers visible. The book cover is white and has text printed on it. The background is dark and out of focus.

Piotr Mazurowski

Jak Skutecznie Delegować?

13 pytań, które każdy szef
powinien sobie zadać.

www.piotrmazurowski.pl

Spis treści

strona 4		W porządku.
strona 5	pytanie 1.	Czy nie deleguję zbyt dużo na raz?
strona 6	pytanie 2.	Czy oczekuję, że ludzie będą czytać w moich myślach?
strona 7	pytanie 3.	Czy zlecam zadania bez terminu ukończenia?
strona 8	pytanie 4.	Czy zlecam zadania nie monitorując ich realizacji?
strona 10	pytanie 5.	Czy na pewno deleguję właściwej osobie?
strona 11	pytanie 6.	Czy zlecenie traktuję jako proces?
strona 13	pytanie 7.	Czy dostosowuję swój styl kierowania do poziomu w procesie delegowania?
strona 15	pytanie 8.	Czy zlecając tłumaczę dlaczego?
strona 16	pytanie 9.	Czy deleguję także właściwy poziom uprawnień?
strona 18	pytanie 10.	Czy deleguję w górę i na boki?
strona 19	pytanie 11.	Czy stosuję CKDK na zakończenie spotkania poświęconego delegowaniu?
strona 23	pytanie 12.	Czy zaczynam spotkania poświęcone delegowaniu bez rewizji CKDK?
strona 24	pytanie 13.	Czy świętuję sukcesy?
strona 26		Na zakończenie
strona 28		Kilka słów o autorze.

Jesteś Szefem? Zbyt zajęтым Szefem?

Wiesz, że robisz o wiele za dużo. Czujesz, że czas więcej scedować na innych. Wiesz, że tylko w ten sposób coś się zmieni, sprawy ruszą do przodu a życie znów będzie piękne.

Czy nie oddelegowałeś ostatnio prostego zadania w megaważnym projekcie dla supernajważniejszego klienta? I usłyszałeś to co zwykle: **nie dam rady na czas.** Sprawy znowu trzeba wziąć w swoje ręce i upchnąć w ten, wciąż niedający się rozciągnąć, 24-godzinny schemat. Kilka Energy Drinków oraz hektolitry kawy później, padasz ze zmęczenia i zastanawiasz się: **po co są mi potrzebni pracownicy, skoro i tak wszystko muszę kończyć sam?**

Już słyszę jak mówisz: takiś mądry, to daj mi coś co zadziała.

W porządku.

Zastanów się przez chwilę. Może, powtarzam, być może, to nie **delegowanie** nie działa, lecz **sposób** w jaki to robisz?

Mam dziś coś specjalnego. Przygotowałem dla Ciebie, zestaw pytań, pomagających określić własny sposób delegowania zadań. Wiem, że nie dotyczą one Ciebie, jednak przeczytaj je. Może zamieszczone pod nimi podpowiedzi zainspirują Ciebie? Zależy mi, abyś uzyskał na polu delegowania jak najlepsze rezultaty. Zaslugujesz na to, Szeffe.

13 rzeczy, o które powinieneś sam siebie zapytać, gdy chcesz naprawdę oddać część swoich zadań innym.



1. Czy nie deleguję zbyt dużo na raz?

Wielu z moich klientów zabiera się do delegowania zadań, ponieważ są przeciążeni swoją pracą. Najczęściej kończy się to przekazywaniem długiej listy zadań i oczekiwań w jednym podejściu, jednej rozmowie z pracownikiem. Ludzie czują się przytłoczeni i zazwyczaj nie radzą sobie, co nas, szefów frustruje. Jak delegujesz tak, jakbyś strzelał z przejeżdżającego samochodu, pracownik zamiast czuć się upoważnionym do działania, chowa się zaatakowany listą rzeczy do zrobienia, którą musi dodać do i tak już długiej, własnej. Twoje oddelegowane zadania, zajmą bezpieczne miejsca na samym dole, z nikłym prawdopodobieństwem zajęcia się nimi w najbliższym czasie.

Jak sobie z tym radzić?

Podejdź do kwestii delegowania strategicznie. Planuj z wyprzedzeniem i przydzielaj zadaniom odpowiedni czas na ich wykonanie. Daj szansę, aby rzeczywiście pracownik mógł je wykonać. Zwolnij, aby przyspieszyć.

2. Czy oczekuję, że ludzie będą czytać w moich myślach?

Hej, Janku, zrobisz to dla mnie?

Ale, co to jest to magiczne *to*? Czasami, z niektórymi osobami rozumiemy się bez słów. Wymaga to jednak pracy i czasu i rzadko sprawdza się w pracy.

Janek chce być dobrze postrzegany przez swojego przełożonego i przyjmie na siebie wykonanie zadania, chociaż, nawet nie ma bladego pojęcia co tak naprawdę jest do zrobienia. Niejasne, nieprecyzyjne sformułowanie oczekiwań co do powierzanego zadania, a w szczególności nieokreślenie pożądanych rezultatów, jest dominującym powodem, dla którego przekazane zadania nie doczekują się pozytywnego zakończenia.

Jak sobie z tym radzić?

Pamiętaj: ludzie nie potrafią czytać w Twoich myślach, kiedy im coś zlecasz.

Poświęć wystarczająco dużo czasu, kiedy coś zlecasz, by możliwie najjaśniej i najprecyzyjniej określić, co właściwie ma zostać zrobione. Pomijając to, właściwie nie delegujesz, a zrzucasz swoje niechciane zadania na innych, jak śmieci.

3. Czy zlecam zadania bez terminu ukończenia?

Kiedy nie określasz konkretnej daty ukończenia, zgadnij co się dzieje z zadaniami, które przekazujesz? Oczywiście, ląduje na samym końcu rzeczy do wykonania! I uporczywie trzyma się tego ogona, przepuszczając przed siebie wiele, niekiedy mniej istotnych spraw.

Kiedyś podczas sesji u jednego z moich klientów omawialiśmy właśnie kwestie planowania zgodnie z formułą **SMART**. Wtedy to Robert zauważył, że w większości przypadków do tej pory definiował cele w odniesieniu do czterech pierwszych liter. Terminy zbyt często rozwlekały się. Czy już Wiesz, dlaczego

Jak Skutecznie Delegować?

ślizgamy się z robotą, kiedy cele są bez litery „T” czyli bez daty realizacji? (Jak znasz odpowiedź, [napisz do mnie](#))



Jak sobie z tym poradzić?

Kiedy prosimy kogoś o wykonanie zadania, pamiętajmy, że musi ta osoba dopisać je do, często długiej listy zadań już zaplanowanych. Dlatego zawsze należy pamiętać o zdefiniowaniu daty końcowej i obopólnym jej potwierdzeniu, tak, aby pracownik mógł odpowiednio poukładać swoje zadania, uwzględniając ważność i pilność tego, na którym nam zależy.

Brutalna prawda zarządzania:
ludzie nie słuchają
tego, co mówisz,
ludzie patrzą co robisz!

4. Czy zlecam zadania nie monitorując ich realizacji?

Jeżeli przekazujesz zadania, a potem nie znajdujesz czasu na zapytanie jak idą prace, na pokazanie swojego zaintere-

sowania postępow, sprawiasz, że ludzie myślą tak: to nie jest ważne, po prostu żartował.

Problem polega na tym, że dla Ciebie może to być priorytetowe zadanie, niezbędne do ukończenia ważnego projektu. Jednak, kiedy nie monitorujesz postępów, jasno komunikujesz coś zupełnie przeciwnego. Brakiem działania po Twojej stronie zwalniasz pracownika z poczucia ważności i pilności.



Jak sobie z tym poradzić?

Sprawdzaj to, czego oczekujesz, że będzie zrobione. Nawet, jeśli będzie to tylko krótki raport z postępów. Takimi działaniami mocno zakomunikujesz, że jesteś liderem skupionym na działaniu i tym samym pomożesz swoim ludziom wykazać się i dotrzymać obietnic.

5. Czy na pewno deleguję właściwej osobie?

Zdarza się, że w natłoku spraw i zajęć, delegowanie staje się polowaniem. Pierwsza osoba, która nawiąże z nami kontakt wzrokowy zostaje obdarowana zadaniem, na które nam już nie starcza czasu.

Pamiętam, jak w szkole, siedząc w ławce z moim przyjacielem, kiedy nauczycielka poszukiwała wzrokiem po sali „chętnego” do odpowiedzi, chowaliśmy się za plecami kolegów, robiąc minę osoby świetnie przygotowanej na każde pytanie. Chyba nie chcesz stworzyć podobnej sytuacji w swoim zespole?

Najczęściej, tak „pozyskana” do zadania osoba jest niewłaściwa. Brak jej kompetencji lub umiejętności (lub obu) do wykonania tego, o co prosisz.

Jak sobie z tym radzić?

Kiedy określasz, co powinno zostać zrobione by w pełni wykonać zadanie, określ dodatkowo, jakie umiejętności i kompetencje będą niezbędne do skutecznej i terminowej realizacji. Zawsze dopasowuj osobę do planowanego za-

dania, nigdy na odwrót. Przecież nie wciśniesz okrągłego klocka do kwadratowego otworu. Zbyt dużo presji zniszczy i klocek i otwór.



6. Czy zlecanie traktuję jako proces?

Zazwyczaj podchodzimy do delegowania, jako jednorazowego aktu zlecenia komuś czegoś do wykonania. Zwołujemy spotkanie (indywidualnie lub w zespole) i zlecamy zadanie. Tyle, że się to nie sprawdza. Delegowanie to proces. Kilkuetapowy. Wymaga strategii, planu i czasu.

5 etapowy proces delegowania.

Ja robię	Realizacja
Ja robię, ty patrzysz	Obserwacja
Robimy razem	Współpraca
Ty robisz, ja patrzę	Ocena
Ty robisz	Delegowanie

Zbyt często, ze zbyt dużą liczbą zadań jesteś na pierwszym poziomie. Wiem także, że, zbyt szybko wielu menadżerów przeskakuje na czwarty lub nawet piąty poziom. Rezultaty znasz, dlatego pewnie czytasz te słowa.

Jak sobie z tym radzić?

Wymaga to od Ciebie: cierpliwości, planowania i jeszcze raz cierpliwości. Delegowanie jako proces zajmuje czas. Nie ma drogi na skróty. Sam pamiętam jak popełniłem ten błąd. Zatrudniłem doświadczonego człowieka, z wieloletnim stażem na podobnym stanowisku, który się nie sprawdził. Teraz wiem czego zabrakło. A Ty? ([Napisz do mnie, jeśli tak.](#)) 

Określ dla każdej osoby, której delegujesz nie tylko na którym poziomie ona się znajduje, ale także zważ, że przy różnych typach zadań, ta sama osoba może znajdować się na różnych poziomach. Dopasuj sposób delegowania do poziomu. Przeprowadź każdego pracownika przez cały proces. Wtedy będzie mógł stwierdzić, że oddelegowałeś dane zadanie.

7. Czy dostosowuję swój styl kierowania do poziomu w procesie delegowania?

Elastyczność menadżera polega między innymi na dopasowaniu się do poziomu delegowania, na którym (w kontekście danego zadania) jest twój pracownik.

W początkowych poziomach delegowania lider zapewnia konkretne wskazówki, instrukcje a także demonstruje prawidłowe



Obejrzyj video klikając w obrazek

Jak Skutecznie Delegować?

wykonanie. W środkowych, skuteczny lider przechodzi do współpracy, inicjując wzajemną wymianę poglądów oraz podejmowanych decyzji. W ten sposób

*Nietrzymanie się zasady dostosowania stylu delegowania do poziomu pracownika sprawia, że **wszystko musisz robić sam.***

na koniec procesu doprowadza do oczekiwanej sytuacji, kiedy mniej znaczy więcej. Uwalnia daną osobę, by mogła samodzielnie realizować zadania, informując jedynie o tym co robi.

Nietrzymanie się zasady dostosowania stylu delegowania do poziomu w całym procesie generuje konflikty i ogranicza rozwój ludzi, sprawiając, że wszystko musisz robić sam.

Jak sobie z tym radzić?

Jak każdy proces, proces delegowania powinien zostać zaplanowany. Nawet jeśli Twój zespół to jedna czy dwie osoby, to nie staraj się zapamiętywać wszystkiego – zrób plan rozwoju każdej z osób na papierze (ostatecznie w komputerze). Działaj metodycznie, małymi krokami. Opłaci się. Wierz mi, sprawdziłem niejednokrotnie.

8. Czy zlecając tłumaczę dlaczego?

Wiele zadań, które delegujesz jest trudnych. Są wyzwaniem. Inne przeciwnie, to rutynowe i powtarzalne czynności. Jeden z najczęściej pomijanych elementów w delegowaniu, to pokazanie podwładnemu większego obrazu. Dlaczego dane zadanie jest ważne, jaki ma udział i wpływ na cały proces, na całą Firmę. Niejednokrotnie uczestniczyłem w wielkich przemianach, kiedy pracownicy zrozumieli dlaczego. Rezultaty przekraczały najśmielsze oczekiwania kierownictwa.

Jak sobie z tym radzić?

Wpasuj każde zadanie i rolę do odegrania w pełen obraz Twojej Firmy. Pokaż ludziom swoje Dlaczego i zachęć ich do samodzielnego poszukania odpowiedzi Jak. [Zobacz to wideo](#)  Simon Sinek świetnie ujął to w swojej książce „Zaczynając od dlaczego” – polecam! Zastosuj takie podejście, ponieważ skuteczne egzekwowanie równie silnie zależy od podejmowanych działań jak i towarzyszących im emocji.

9. Czy deleguję także właściwy poziom uprawnień?

Mogą być bardzo różne poziomy uprawnień: od pełnej swobody decyzyjnej aż do ścisłego monitorowania. **Decyzja**, który poziom będzie stosowny, bazuje na złożoności zadania oraz doświadczeniu osoby, której powierzamy jego wykonanie. Istotą jest określenie granic, w jakich człowiek ma działać. Brak takich, jasno określonych granic paraliżuje twoich ludzi. Wierz mi, dużo bardziej niż to się może wydawać i zdecydowanie mocniej, niż Ci to będą okazywać.

Jak sobie z tym radzić?

Wyróżniamy cztery poziomy delegowania uprawnień, w ramach których dana osoba może działać?

Poziom 4 Czekaj na polecenie

Kiedy ktoś dopiero uczy się zadania, trzeba zaczynać od tego poziomu. Bądź gotów poświęcić mu swój czas. Kontroluj efekty by uniknąć kosztownych błędów.

Dostarcz instrukcje wykonania zadania, wytłumacz krok po kroku, zdefiniuj pożądaný efekt. Ustal, że pracownik będzie działał na wyraźne, twoje polecenie.

Poziom 3 Proś o zatwierdzenie przed działaniem

Na tym poziomie wspomóż osobę szkoleniem. Dostarcz niezbędnej wiedzy. Zadbaj o rozwinięcie kompetencji i umiejętności koniecznych do realizacji zadania. Oczekuj konkretnego planu działania, który będziesz każdorazowo akceptować przed rozpoczęciem pracy.

Poziom 2 Działaj i raportuj natychmiastowo

Na tym poziomie dawaj rady i udzielaj wskazówek. Słuchaj ludzi, oczekując od nich pomysłów na rozwiązanie problemów czy ominięcie przeszkód. Wymagaj natychmiastowego zaraportowania.

Poziom 1 Działaj i raportuj regularnie

Ten poziom jest dla osób, które już mają na swoim koncie listę osiągnięć. Wiesz, że są gotowi wykonywać daną pracę samodzielnie. Udowodnili to. Inspiruj, przekaz upoważnienia i doceniaj ich wkład. Pomóż im także przeprowadzić ludzi z ich zespołu przez poszczególne poziomy.

Jak Skutecznie Delegować?

Jednym z powodów, dla których liderzy nie dzielą się uprawnieniami i odpowiedzialnością z innymi jest obawa, iż mogą okazać się zastępowalni lub zbęd-

ni. Taka postawa niszczy rozwój całej grupy. Menadżer, który potrzebuje władzy i zależności innych często oczekuje lub wymaga niekwestionowanego posłuszeństwa, co jest zgubne dla aktywnej pracy zespołu. W rzeczywistości, jeśli członkowie twojego zespołu mogą wykonywać twoją pracę to masz szansę na awans lub zajęcie się nowymi projektami czy pomysłami biznesowymi.

[Zobacz video](#)  o poziomach delegowania.

Twój wkład **ogranicz** do działań, których nikt inny nie jest w stanie wykonać – **resztę deleguj**.

10. Czy deleguję w górę i na boki?

Delegowanie nieodłącznie kojarzy się z przekazywaniem zadań podwładnym. Jakże często nie doceniamy możliwości delegowania zadań w górę, czyli przełożonym (można!). Równie często nie zauważamy jak bardzo może skrócić

się czas i efektywność wykonywania zadań, kiedy ktoś z naszego poziomu w strukturze zająłby się daną sprawą.

Jak sobie z tym radzić?

Warto sporządzić dobry i w miarę dokładny schemat organizacji. Na diagramie będzie od razu widać, kto może i powinien zająć się danym zadaniem. Ponadto należy rozmawiać. Konwersacja i otwarta komunikacja pomogą nie tylko w identyfikacji najwłaściwszych osób, ale także w uzyskaniu ich zgody i zaangażowania w dane zadanie. Nawet z szefem wszystkich szefów można i trzeba rozmawiać.

11. Czy stosuję CKDK na zakończenie spotkania poświęconego delegowaniu?

Zanim wyjaśnię Tobie skrót CKDK, powiem Ci, że najbardziej wydajny sposób delegowania, to wykorzystywanie spotkań. Możesz przekazać zadania i do-

Jak Skutecznie Delegować?

precyzować szczegóły oraz harmonogram z kilkoma a nawet kilkunastoma osobami na raz, bez konieczności wielu spotkań indywidualnych. Dodatkowa przewaga takiego podejścia, to możliwość lepszego zorientowania się przez wszystkich zaangażowanych w dany projekt czy proces osób, co do kogo należy

i jak będą przebiegały prace w czasie. To także okazje, aby od razu zakończyć wszelkie dyskusje, wyjaśnić wątpliwości i przejść do działania. Niedawno mój mentor, prezes firmy produkcyjnej, kooperujący z wieloma liczącymi się graczami na całym świecie, opowiadał mi o specyfice pracy z Amerykanami. Wdrożenie pewnego elementu do produkcji poprzedzone jest nieustającą serią tele- i wideokonferencji, podczas których wszyscy zainteresowani obowiązkowo uczestniczą. W

czasie tych spotkań jest możliwość zabrania głosu, zgłoszenia uwagi czy zastrzeżenia. Jednak po ustaleniu szczegółów i zakończeniu spotkania wszyscy biorą się do pracy bez zwlekania, oczekiwania na wyjaśnienie wątpliwości czy wracania do już podjętych decyzji. Jest to swego rodzaju sztuka prowadzenia spotkań, którą rzadko obserwuję na naszym kontynencie jak też i w Polsce.



Większość takich spotkań jest źle prowadzonych i kończy się bez podsumowań, podczas gdy każdy ucieka do swoich zadań, przemykając się od jednego do drugiego spotkania bez rezultatów. Szanse są marnowane!

Jak sobie z tym radzić?

Pamiętaj o zasadzie CKDK. Co oznaczają te magiczne litery? Są one akronimem słów, które zawsze powinny zostać spisane przy każdym działaniu i zadaniu, jakie stanie się przedmiotem rozmowy i delegowania. O to i one:

Co?

Czyli zapisanie co właściwie ma zostać zrobione. Samo przelanie na papier rzucanych myśli i pomysłów wymusi doprecyzowanie i znalezienie właściwych słów, tak, aby każdy zrozumiał przekaz tak samo.

Kto?

Czyli przypisanie osoby odpowiedzialnej za wynik końcowy. **UWAGA!** Nie zawsze będzie to osoba, która wykona dane zadanie osobiście. Zawsze musi być jedna osoba, która weźmie na siebie odpowiedzialność za efekt końcowy i czas.

Do kiedy?

Określenie końcowej daty oraz dat weryfikacji, jeśli zadanie jest realizowane w dłuższym czasie. Szczególnie, gdy rozpoczęcie kolejnych etapów uzależnione jest od innych osób (osoba wpisana pod „kto” ma za zadanie uzyskać jakiś efekt, dane czy wykonanie pracy od jeszcze kogoś).

Upewnij się, że każde działanie ma określone **CKDK**:

- Co jest do zrobienia
- Kto za to odpowiada
- Do kiedy to zostanie wykonane

Trzymaj się poniższych 3 prostych zasad, a uzyskasz najlepsze rezultaty:

- Kończ spotkanie na 10 minut przed zaplanowanym końcem.
- Przejrzyj wszystkie działania, które wymieniono podczas spotkania
- Upewnij się, że każde działanie ma określone **CKDK**:
 - o Co jest do zrobienia
 - o Kto za to odpowiada
 - o Do kiedy to zostanie wykonane

Możesz zamówić warsztat CKDK dla swojego zespołu.

[Skontaktuj się ze mną.](#)  chętnie pomogę wdrożyć w Twoim zespole dobre praktyki CKDK.

12. Czy zaczynam spotkania poświęcone delegowaniu bez rewizji CKDK?

Kiedy zbieramy się na kolejnym spotkaniu, zazwyczaj nastawiamy się na nowe, ekscytujące rzeczy i wieści. Kto chciałby „babrać” się w starych, wracać do niedokończonych spraw, które wiszą nad nami?

Jak sobie z tym radzić?

Otóż to jest najważniejszy, kulminacyjny moment każdego, efektywnego spotkania. Zanim pokusisz się spełnić oczekiwania zespołu i przejść do nowych spraw, poświęć czas i w stanowczy sposób dokonaj rewizji **CKDK** z poprzedniego spotkania. Odniesь się do wszystkich ustaleń, do dat już wymaganych ale także i do przyszłych. Pogratuluj i podziękuj za wykonanie zadań w czasie i w ustalony sposób. Zawsze powinno znaleźć się miejsce na docenienie i pochwałę. To co zrobisz i jak będzie stanowczym komunikatem, informującym Twoich

ludzi, jak bardzo serio traktujesz powierzane im sprawy. **Pamiętasz: czyny przemawiają o wiele głośniej niż słowa!** Zaczyniesz w ten sposób budować kulturę odpowiedzialności w Firmie.

13. Czy świętuję sukcesy?

Jakże smutno mi o tym pisać. Tak rzadko znajduję przykłady organizacji, w których świętuje się sukcesy i docenia ludzi, że ten punkt może stanowić podstawę do całej rozprawy na ten temat. Jeżeli oczekujesz od ludzi, by dobrze i z zaangażowaniem wykonywali swoje obowiązki, to o niebo istotniejsze jest

nagradzać ich za prawidłową pracę niż karać za błędy. Przecież chcesz ich usamodzielniać, prawda? Planujesz oddelegować na nich część istotnych zadań i przestać się martwić o rezultaty, nabierając pewności, że możesz na swoich ludziach polegać. Cóż, to chyba jasne, że **chcesz wzmacniać pozytywne zachowania, a nie jedynie piętnować negatywne?**

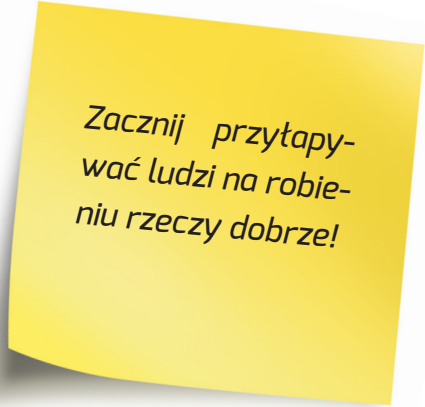


Jak sobie z tym radzić?

W książce *Jednominutowy Menadżer*, Ken Blanchard napisał: *Zacznij przytapywać ludzi na robieniu rzeczy dobrze*. Cóż, to proste stwierdzenie praktycznie wyczerpuje w pełni tą kwestię. Przygotuj się. Mentalnie oraz fizycznie (zrób plan) do dołączenia świętowania nawet najmniejszych sukcesów do swojego zestawu narzędzi menedżerskich. Chętnie pomagam we wdrożeniu systemów świętowania sukcesów. Najpierw w głowie szefa, by potem ten wdrożył to do swojej firmy. Za-interesowany?

[Skontaktuj się ze mną.](#) 

[Lub porozmawiajmy on-line.](#) 



*Zacznij przytapy-
wać ludzi na robie-
niu rzeczy dobrze!*

Delegowanie to sprawianie, żeby rzeczy się wydarzały poprzez innych.

Opanuj je, a staniesz się takim liderem, jakim głęboko w Twoim sercu wierzysz, że możesz być.

Powodzenia!

Na zakończenie

Przeczytałem o delegowaniu więcej książek niż pomieści niejedna biblioteczka. Uczestniczyłem w dziesiątkach kursów. Obejrzałem setki godzin szkoleń i prezentacji. Kiedy przyszło w prawdziwym życiu zastosować poznane techniki, okazało się to bardzo trudne. Większość wiedzy i technik ładnie wygląda na sali szkoleniowej. Wydaje się być oczywiste, kiedy opowiada o tym trener.

Teoria i praktyka zbyt często podążają zupełnie odmiennymi ścieżkami.

Dlatego zdecydowałem się na coaching. To było najlepsze, co mogłem zrobić. Prowadzenie firmy zaczęło nareszcie wychodzić. Zacząłem zauważać i lepiej rozumieć mechanizmy i procesy zarządzania. Zacząłem efektywniej delegować.

Po prostu Zostałem Szefem.

Po latach, z perspektywy wielu zmian oraz lat świetlnych w rozwoju, mogę zdecydowanie powiedzieć jedno: decyzja o współpracy z coachem była najważniejszym wyborem na mojej biznesowej ścieżce. Wciąż teoria z praktyką podążają różnymi drogami. Są to obecnie równoległe szlaki, które coraz częś-

ciej biegną wspólnie, coraz dłuższymi odcinkami. Stąd moja decyzja, by samemu zgłębić tajniki coachingu i pomagać ambitnym przedsiębiorcom i szefom w ich rozwoju oraz stawianiu się lepszymi Szefami (i odnoszącymi sukcesy biznesmenami).

Zapraszam do rozmowy. Niezobowiązująca sesja przez Skype lub telefon pomoże odkryć ważne powody, dlaczego powinniśmy współpracować. Będzie to także okazja, by się przekonać, czy akurat ja jestem najlepszą osobą, która pomoże Tobie pokonać wewnętrzne blokady i wspiąć się na kolejny poziom rozwoju. Porozmawiajmy – to nic nie kosztuje, a może wiele zmienić. Wiem to z własnego doświadczenia.

Możesz się za mną umówić na niezobowiązującą rozmowę przez Skype lub telefon.

Po prostu [kliknij tu](#) i wybierz dogodny termin.

[Lub napisz do mnie.](#)

Chętnie poznam Twoją opinię o tym e-booku.



Kilka słów o autorze.

Piotr Mazurowski

Business & Leadership Coach, trener, mówca

Kilkunastoletnie doświadczenie w prowadzeniu własnego biznesu, od 5 lat jest trenerem biznesu oraz coachem. Pracuje z właścicielami i zarządami firm, między innymi z: Grupą Atlas, Jumi, Plannja, Stargres, BZA, oraz wieloma przedsiębiorcami i freelancerami. Jest wykładowcą ASBIRO oraz SWPS i prelegentem konferencji biznesowych. Specjalizuje się w przywództwie, motywacji i rozwoju menedżerów.

Zapraszam na moją stronę: <http://piotrmazurowski.pl>

Projekt dla nowych i początkujących szefów: [Zostałem Szefem](#) na Facebook

Niniejsza publikacja może być kopiowana oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży.

 Zdjęcia i ilustracje (z wyłączeniem zdjęcia i wizerunku autora) zostały użyte na podstawie licencji Creative Commons.