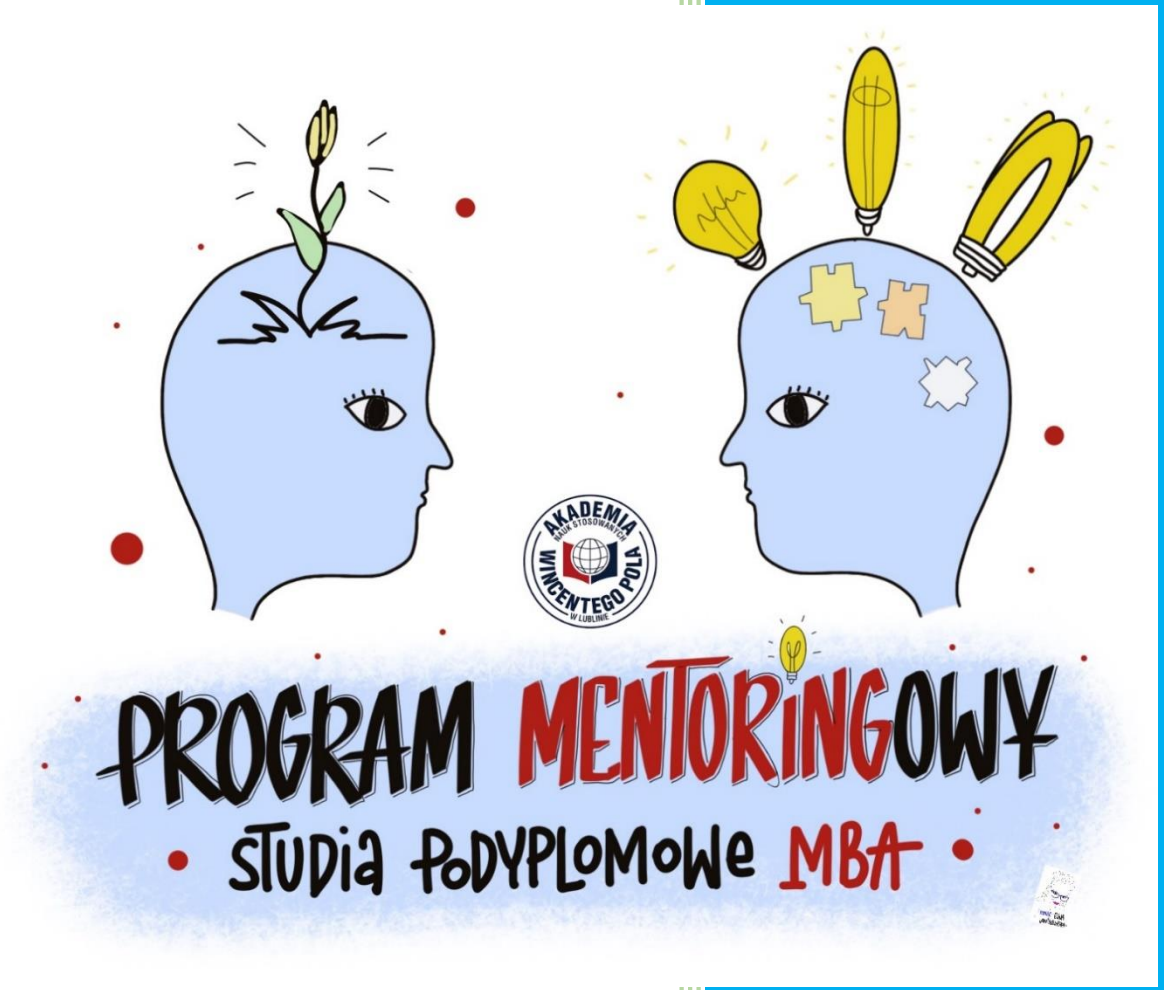
BRYK MENTOROWANEGO



Ewa Janiszewska

Akademia Nauk Stosowanych Wincentego Pola w Lublinie, Studia Podyplomowe MBA, październik 2023 roku

Spis treści

Wprowadzenie od autora 3
CZYM JEST MENTORING? 5
KOMPETENCJE MENTORA 8
2.1 Kto może zostać mentorem? 9
2.2 Cechy dobrego mentora 10
Kluczowe kompetencje mentora, konieczne w procesie mentoringu 11
MENTOROWANY 12
3.1. Kim jest mentorowany / mentee? 12
3.2. Rola i zadania mentorowanego 12
3.3. Etyka w mentoringu 13
PROCES MENTORINGU I JEGO STRUKTURA 14
4.1 Zasady uczestnictwa w procesie 14
4.2 Ramy organizacyjne 15
PROCES MENTORINGU 16
5.1. Rola Planu Rozwoju Osobistego w procesie mentoringowym 16
5.1.1. SAMOOCENA MENTEE 17
5.1.2. ŚCIEŻKI KARIERY MENTEE 18
5.1.3. SZCZEGÓŁOWY HARMONOGRAM 18
KROKI W PROCESIE MENTORINGU 18
NARZĘDZIA PRACY MENTORA 20
BUDOWANIE KONTAKTU I ZAUFANIA 20
ZAKOŃCZENIE 21
BIBLIOGRAFIA 22
ZAŁĄCZNIKI WSPIERAJĄCE PRACĘ W PROCESIE MENTORINGOWYM 23

Wprowadzenie od autora

***Drogie MENTOROWANE, drodzy MENTOROWANI*,**

Przekazujemy materiał, który ma Was prowadzić i pomagać w odkrywaniu i rozwijaniu Waszego potencjału przy pomocy mentorów. Będąc mentee nie tylko czerpiesz wiedzę ale też dzielisz się z mentorem swoją niepowtarzalną, świeżą, odważną perspektywą oraz swoimi pasjami i talentami.

Mój ostatni proces mentoringowy, w jakim wzięłam udział obfitował w wirtualne podróże po Europie z moim mentee. Oprócz pierwszego, bezpośredniego spotkania poznawczo/kontraktowego w Warszawie, pozostałe odbyły się wirtualnie w różnych miejscach Europy i Polski, do których mnie zabrał mój mentee. Razem z nim siedziałam na promenadzie w Barcelonie, a potem w Paryskiej Sorbonie. Kolejnym miejscem był dziedziniec biblioteki Instytutu Nauk Politycznych w Paryżu. Następna sesja mentoringowa była na wysokościach, około 1600 m.n.p.m. pod Giewontem i to była wyjątkowa sesja, bo obfitowała w refleksje dotyczące przekraczania własnych granic. Potem był Campus Polska Przyszłości. Na zakończenie znów na żywo odwiedziliśmy Warszawę, on przyjechał z Wisły, ja z Płocka i przy okazji podsumowania procesu mentoringowego „wymieniliśmy" się swoimi odważnymi planami rozwoju osobistego, co było bardzo inspirujące. Podczas sześciu miesięcy trwania procesu mentoringowego mogłam obserwować jak rośnie mój mentee, a przede

wszystkim jego spontaniczne, odważne, a jednocześnie bardzo przemyślane decyzje dotyczące dalszej „drogi” zawodowej i rozwoju.

Myślę, że teraz już żaden mentorowany nie ma wątpliwości, że jego rola w procesie jest bardzo ważna, odpowiedzialna i wymagająca. Mentorzy spodziewają się poznać wyjątkowe osobowości od których też będą czerpać.

Życzymy Wam mnóstwa satysfakcji ze wspólnej drogi rozwojowej.

Sięgajcie gwiazd RAZEM!

Jesteś wyjątkowy.

Jesteś potężny.

Bądź pewny tego, kim jesteś.

JESTEŚ NAJLEPSZY!

CZYM JEST MENTORING?

Spośród wielu dostępnych definicji mentoringu warto przywołać tę zaproponowaną przez zrzeszającą mentorów i coachów organizację European Mentoring and Coaching Council[1] :

Mentoring to relacja poznawcza*, obejmująca dzielenie się umiejętnościami, wiedzą i ekspertyzą pomiędzy mentorem a mentee poprzez rozmowy rozwojowe, dzielenie się doświadczeniem i bycie wzorem do naśladowania. Relacja ta może obejmować wiele różnych kontekstów i stanowi inkluzywne dwustronne partnerstwo na rzecz wzajemnego poznawania, w duchu doceniania różnic.*

Inna definicja wg Ashridge Research, którą warto przywoływać, gdy decydujemy się na proces mentoringowy w ramach jednej firmy, przedsiębiorstwa, korporacji:

[1] European Mentoring & Coaching Council to stowarzyszenie branżowe promujące najwyższe standardy w zakresie mentoringu, coachingu i superwizji. Więcej informacji: https://emccpoland.org

Mentoring *to niezależna relacja pomiędzy dwiema osobami, oparta na obopólnej chęci rozwoju zgodnie z celami organizacji. Relacja ta nie jest oparta na zwierzchnictwie i nie narusza istniejących struktur organizacji. Jest uzupełnieniem innych form pomocy, a nie zastępuje ich.*

Mentoring *wg Davida Clutterbucka to system opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w firmie, od momentu zatrudnienia, aż do osiągnięcia pozycji na szczycie.*

Mentoring to droga

Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem można praktykować na co najmniej dwa sposoby: *technicznie* - gdy po prostu mamy pewien materiał do przekazania oraz *duchowo* - gdy to, co dzieje się w relacji pomiędzy Tobą, a Twoim uczniem, staje się powoli częścią misji, a Ty sam czujesz, że MENTOR to ważna tożsamość, dla której warto wiedzieć więcej, patrzeć szerzej, czuć inaczej… Ważne jest więc w jaki sposób myślisz o swojej roli.

Daj, a otrzymasz

„Utrzymujemy swoje życie przez to, co dostajemy. Tworzymy życie przez to, co dajemy”. W tych słowach Winstona Churchilla jest prawda. MENTOR jest księgą wiedzy, doświadczenia, swoistego know-how w branży, biznesie, w którym się znajduje. Ważne, żeby wierzył, że dając, tworzy nowe, niepowtarzalne, bo MENTEE nigdy nie wykorzysta jego wiedzy 1:1. To dla niego bodziec, inspiracja, którą on wykorzysta w swój własny, oryginalny sposób.

Zrób miejsce na nowe

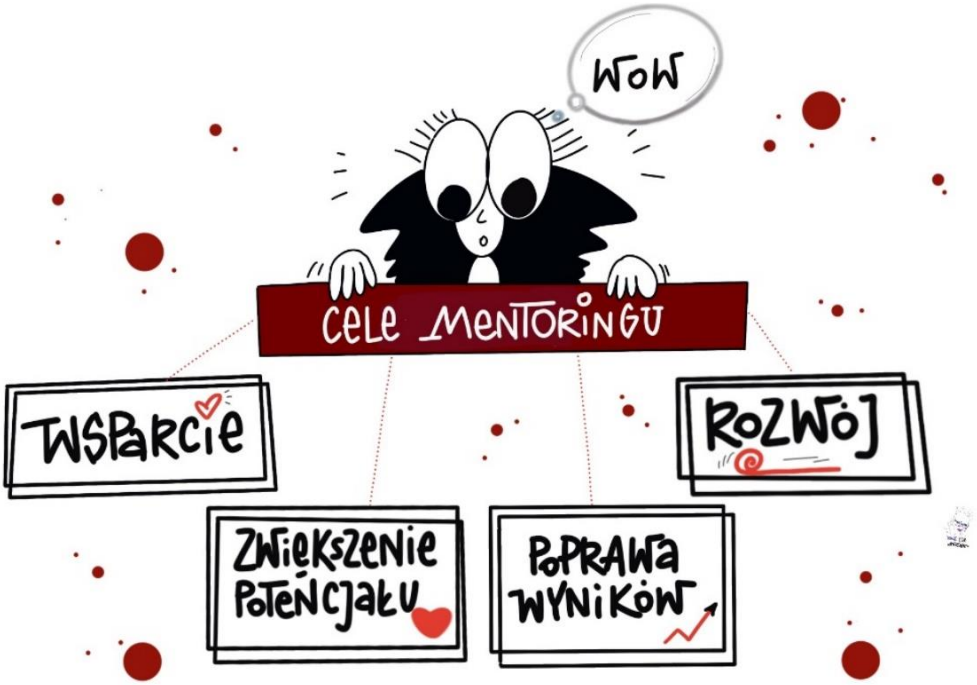
Każdy z nas nosi plecak. Plecak doświadczeń, przemyśleń, wiedzy, refleksji, zdarzeń, mądrości, nauki z popełnionych błędów, sukcesów. Kiedy coś z plecaka wyjmiemy i puszczamy to w ruch, w świat, do ludzi, to nam jednocześnie robi się w nim miejsce na nowe. Dzięki temu możemy tam dołożyć nowe doświadczenia, wiedzę, umiejętności, a przez to dokonujemy własnego rozwoju.

Świat to miejsce obfitości

Kierując się tym stwierdzeniem wierzymy, że starczy dla każdego. Dając niczego nie tracimy, przeciwnie możemy obserwować jak inna osoba wykorzysta to na swojej drodze zawodowej, mierząc się z wyzwaniami w swojej organizacji.

Za późno jest po śmierci

Przede wszystkim na własny rozwój. Dopóki żyjemy i pracujemy warto rozwijać swój potencjał i cały czas „wzrastać" kompetencyjnie. A może to właśnie dlatego żyjemy, że wciąż się rozwijamy? [2]



[2] Podręcznik mentora, Bank Zachodni WBK SA, wydał Pion Zarządzania Zasobami Ludzkimi,s.5, 10.2012

KOMPETENCJE MENTORA

Jak pokazuje doświadczenie wielu relacji mentorskich, solidnym fundamentem dobrego mentoringu są następujące cechy mentora:

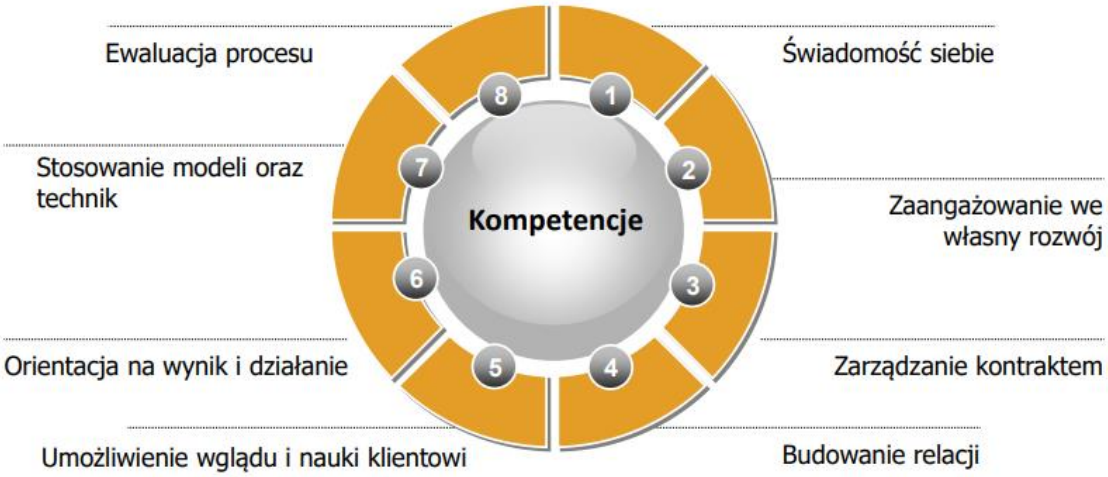
• *gotowość do zaangażowania się w rozwój mentee,*

• *dostępność, rozumiana przede wszystkim jako czas, który mentor może zaoferować mentee,*

• *uważność na to, co komunikuje mentee, w tym zwłaszcza umiejętność dobrego słuchania,*

• *konsekwencja w realizacji określonych wspólnie celów*.

O ile wskazane powyżej cechy mentora stanowią solidny fundament dobrego mentoringu, to warto jednak zwrócić uwagę na szerszy zakres kompetencji zaproponowany przez EMCC. Wiedza i doświadczenie wielu mentorów z całego świata pozwoliła na określenie katalogu ośmiu kluczowych kompetencji mentora[3]:



Źródło: https://emccpoland.org

[3] Kompendium mentora, SGH,s.4-5, Warszawa 2021

2.1 Kto może zostać mentorem?

Formalne wymagania stawiane kandydatom na mentorów w niektórych korporacjach wyglądają następująco:

- ☞ **5 lat doświadczenia zawodowego na stanowisku eksperckim lub w prowadzeniu własnego biznesu,**
- ☞ **wyższe wykształcenie,**
- ☞ **56 godzin udokumentowanych szkoleń z zakresu umiejętności miękkich (na przykład udział w programie rozwojowym, talentowym, liderskim spełnia to kryterium)**
- ☞ **referencje od przełożonego i HR Business Partnera[4] jeśli to mentoring wewnętrzny, w tej samej organizacji**

W pracy MENTORA, podobnie jak w każdej innej profesji bardzo pomocna jest wiedza i umiejętności uzyskane w wyniku szkoleń lub formalnego kształcenia. Niemniej jednak brak dyplomów czy certyfikatów zawodowych nie musi być przeszkodą w pracy z mentee. Jednak największym bogactwem mentora jest to życiowe doświadczenie, zdobyte na „froncie" zawodowym, którego nie wyczytamy wprost z książek. Najważniejsze, żeby w procesie „spotkać" ze sobą dwie osoby, które wzajemnie mogą od siebie czerpać.

[4] Podręcznik mentora, BZ WBK SA, Pion ZZL, s.8, 10.2012

2.2 Cechy dobrego mentora

Z wielu doświadczeń, a także głosów samych mentorów i mentee najlepiej w roli mentora radzi sobie osoba, która:

- *lubi ludzi i odnajduje się w roli lidera,*
- *ma na swoim koncie sukcesy , co dowodzi jej skuteczności,*
- *ma wewnętrzną motywację do zaangażowania się w proces rozwoju innych,*
- *jest komunikatywna, potrafi słuchać,*
- *potrafi i chce dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniami,*
- *wierzy w ideę rozwoju osobistego, jako proces ciągły w życiu każdego człowieka,*
- *potrafi zarządzać przez przykład motywacją do rozwoju u innych,*
- *potrafi planować czas i może przeznaczyć czas na regularne kontakty z mentee,*
- *nieustannie pogłębia swoją wiedzę i poszerza horyzonty, doświadcza nowego, jest ciekawy świata,*
- *ma świadomość swoich mocnych stron i umie o nich mówić,*
- *potrafi panować nad emocjam,i*

- *jest cierpliwym optymistą,*
- *jest konsekwentny,*
- *cieszy się autorytetem w organizacji, daje dobry przykład.*

Kluczowe kompetencje mentora, konieczne w procesie mentoringu

Każdy z nas posiada wiele różnorodnych kompetencji. Jednak w procesie mentoringu warto zwrócić uwagę na te zasoby MENTORA, które są niezbędne, a należą do nich między innymi:

- *umiejętność budowania zaufania i tworzenia przyjaznej atmosfery, bez oceniania,*
- *umiejętność zadawania odpowiednich pytań, przewaga pytań otwierających (co?, jak?, jakiego?, dlaczego?) nad pytaniami zamkniętymi (czy?) i adekwatnie do sytuacji używanie pytań konkretyzujących, a także używanie parafrazy dla upewnienia się, że dobrze rozumiemy drugą osobę,*
- *potrafi dzielić się wiedzą i swoim doświadczeniem zawodowym, w tym swoimi błędami, z których wyciągnął lekcję i zwerbalizował wnioski na przyszłość,*
- *kompetencja aktywnego słuchania,*
- *ciekawość drugiej osoby i akceptacja jej taką, jaka jest, choćby wielokrotnie różnorodna,*

- *umiejętność budowania własnego autorytetu – marki osobistej,*

- *umiejętność udzielania prawidłowej informacji zwrotnej, która powinna być konstruktywna, być swojego rodzaju prezentem i powinna dmuchać w skrzydła rozwoju drugiej osoby,*

- *konsekwencja w kontraktowaniu zadań rozwojowych z mentee od spotkania, do spotkania i przywoływanie efektów na kolejnym spotkaniu*

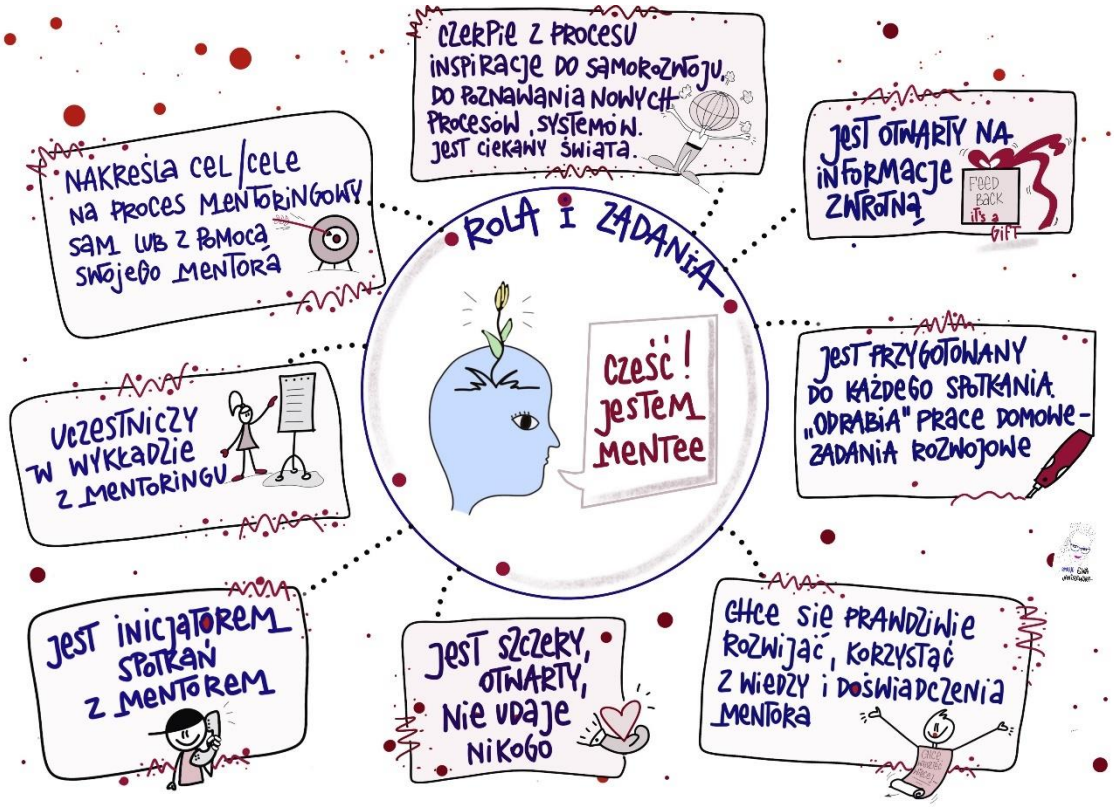
MENTOROWANY

3.1. Kim jest mentorowany / mentee?

Mentorowany/mentee to uczestnik kilkumiesięcznego programu rozwojowego, biorący dobrowolnie udział w procesie mentoringu. Mentee zgłasza się ponieważ od osoby bardziej doświadczonej w konkretnej dziedzinie lub branży chce czerpać wiedzę, naukę i mistrzostwo.

3.2. Rola i zadania mentorowanego

Mentoring ma pomóc mentee w odnalezieniu i uświadomieniu sobie własnych kompetencji, mocnych, słabych stron i drogi, którą podążając może to wszystko rozwijać, aby mógł rozkwitać, nie tylko zawodowo ale przede wszystkim jako człowiek.



3.3. Etyka w mentoringu

Znajomość zasad etyki w relacji mentorskiej chroni zarówno mentora, jak i mentee. Zwiększa poczucie odpowiedzialności obu stron, zwiększa poczucie poufności, otwarcia się i mówienia o tematach drażliwych, które w innych okolicznościach nie zostałyby przywołane.

Etyka w procesie pozwala też ustalić granice, aby każda ze stron czuła się komfortowo.

Niestety, nawet w tak wspaniałej relacji rozwojowej, jak mentoring zdarzają się spory o granice zachowań, a nawet naruszania tych granic z premedytacją. Pomocny w rozstrzygnięciu celu, natury, czasu trwania i warunków wzajemnej relacji w mentoringu w dużym stopniu będzie zawarty KONTRAKT, o którym w następnym rozdziale.

Jakie zatem mogą wystąpić *potencjalne problemy*, które mogą doprowadzić do niepowodzenia całego procesu?

- *sprzeczność interesów lub oczekiwań mentora i mentee,*

- mentor zatai lub poda nieprawdę dotyczącą swojego doświadczenia i kompetencji,

- mentor w nieuczciwy sposób wykorzysta pomysły lub efekty pracy mente,e

- ujawnione zostaną poufne lub wrażliwe informacje dotyczące jednej ze stron,

- zmiana charakteru relacji między stronami utrudni lub uniemożliwi dalsze prowadzenie procesu (kwestie uczuciowe, seksualne, biznesowe),

- różnica zdań co do terminu zakończenia procesu, również przed ustalonym terminem,

- uczestnicy w różny sposób będą komentować i oceniać charakter relacji po zakończeniu mentoringu,

- mentor wykorzystując swoją rolę w procesie będzie narzucał sposób postępowania, wartości, przekonania, poglądy drugiej stronie.

PROCES MENTORINGU I JEGO STRUKTURA

4.1 Zasady uczestnictwa w procesie

Proces rozwojowy w mentoringu opiera się przede wszystkim na dobrowolności obydwu stron. Mentoring opiera się na następujących zasadach:

1. nie może być zależności służbowej pomiędzy mentorem i mente,e

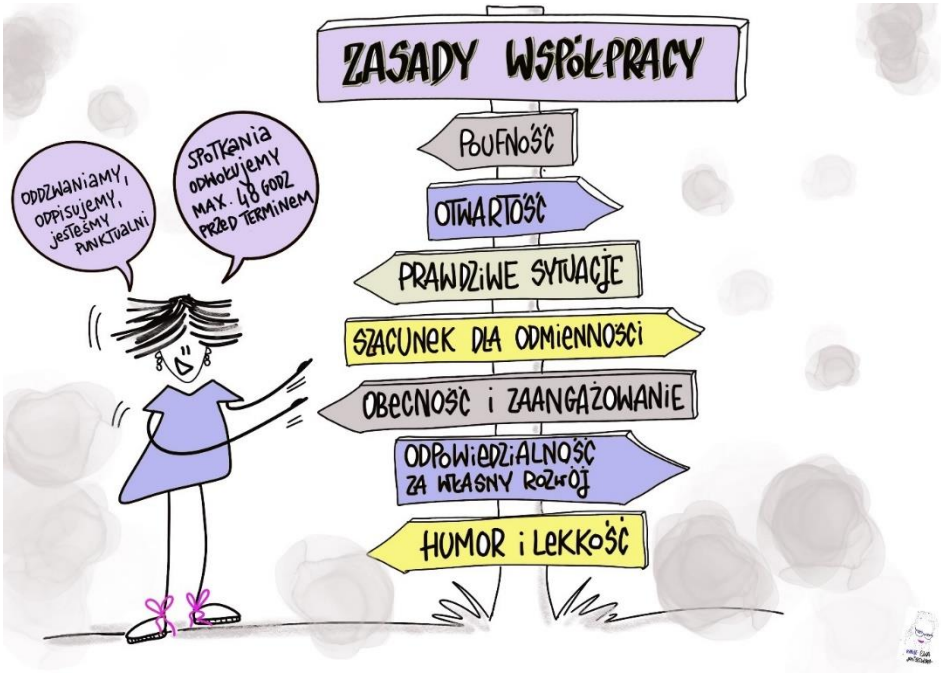
2. relacja jest poufna,

3. jeden mentor nie powinien mieć w tym samym czasie więcej jak dwóch podopiecznych,

4. bazą do rozmów jest podpisany KONTRAKT, w którym mentee werbalizuje swój cel lub cele, jakie chce osiągnąć przy pomocy relacji mentoringowej.

5. mentor i mentee utrzymują regularny kontakt (spotkania na żywo, telefony, video konwersacje, emaile).

W przypadku mentoringu obywającego się w jednej organizacji lub firmie bardzo ważne jest aby szczególnie pamiętać o pierwszej zasadzie, czyli braku zależności służbowej.



4.2 Ramy organizacyjne

Jak długo trwa proces mentoringu ustala organizator. W zależności od programu rozwojowego, formalna relacja trwa od 6 do 10 miesięcy i obejmuje minimum 5-6 spotkań (optymalnie 8). Rekomenduje się spotkania na żywo, cykliczne raz w miesiącu, a jako uzupełnienie kontakt telefoniczny, video spotkanie, e-maile.

PROCES MENTORINGU

5.1. Rola Planu Rozwoju Osobistego w procesie mentoringowym

Warto, aby proces mentoringu był osadzony w szerszej ramie celów rozwojowych mentorowanego. Będzie tu pomocna samoocena mentee i zwerbalizowanie ścieżki kariery.

5.1.1. SAMOOCENA MENTEE

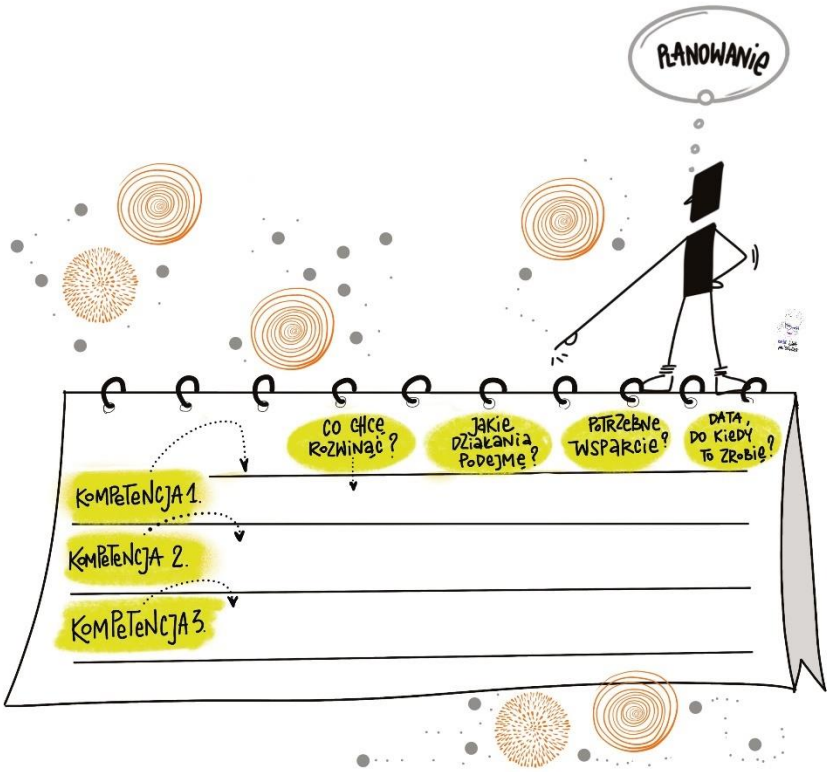
- moje mocne strony,
- moje obszary do rozwoju,
- jakie były najtrudniejsze zadania jakie do tej pory realizowałam zawodowo?
- co sprawiło mi największą trudność?
- jakie są moje główne osiągnięcia w obecnym miejscu pracy / na obecnym stanowisku?
- jakich najważniejszych rzeczy się nauczyłam?
- jakie kompetencje chciałabym rozwijać w najbliższej przyszłości?[5]

[5] Vademecum mentorowanego, BZ WBK SA, Pion ZZL, 10.2012, s.14

5.1.2. ŚCIEŻKI KARIERY MENTEE

- Jakie są moje główne cele i ambicje na najbliższy rok?
- Jakie są moje główne cele i ambicje w okresie 2-5 lat?
- Jakie są moje główne cele i ambicje za 10 lat?[6] Gdzie siebie widzę, jaką siebie widzę? Z czym siebie widzę?

5.1.3. SZCZEGÓŁOWY HARMONOGRAM



KROKI W PROCESIE MENTORINGU

- Pierwszym etapem jest **SPOTKANIE KONTRAKTOWE**. To szczególny rodzaj spotkania, podczas którego poznajecie się, nawiązujecie i budujecie relację, mówicie wzajemnie o swoich oczekiwaniach, *mentee werbalizuje CEL lub CELE* jakie chce osiągnąć dzięki procesowi rozwojowemu.

[6] Vademecum mentorowanego, BZWBK SA, Pion ZZL, 10.2012, s.14

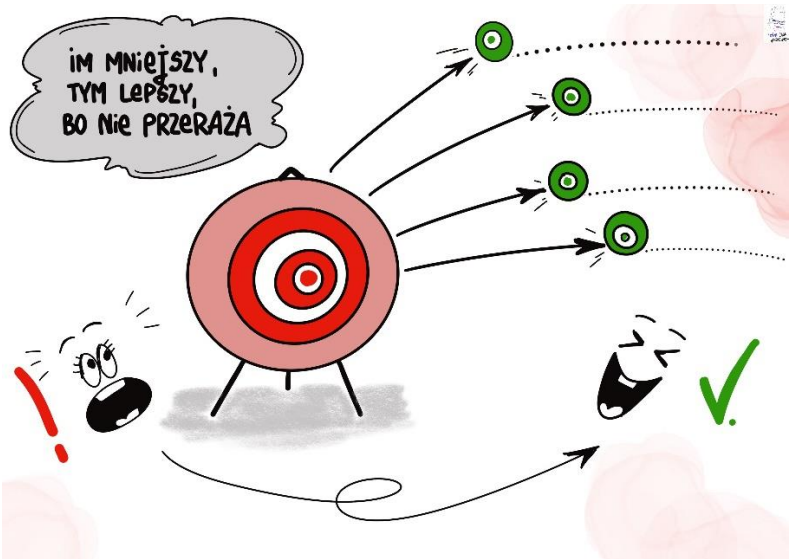
Dobrą praktyką jest zapisać od razu w KONTRAKCIE terminy najbliższych trzech spotkań, a nawet zaplanowanie wszystkich spotkań w całym procesie. Na koniec PODPISUJECIE KONTRAKT, który stanowi załącznik do niniejszego opracowania.

Na cały proces mentoringowy składają się:

- **spotkanie kontraktowe,**
- **spotkania mentoringowe,**
- **spotkanie podsumowujące, na zakończenie.**

❖ Kolejne **SPOTKANIA MENTORINGOWE** są osobnymi tematycznie częściami. Na tych spotkaniach mentee realizuje swoje cele rozwojowe.

❖ **ZAKOŃCZENIE PROCESU**, to ważny moment. To czas na podsumowanie, spojrzenie na siebie z perspektywy kilku minionych miesięcy.

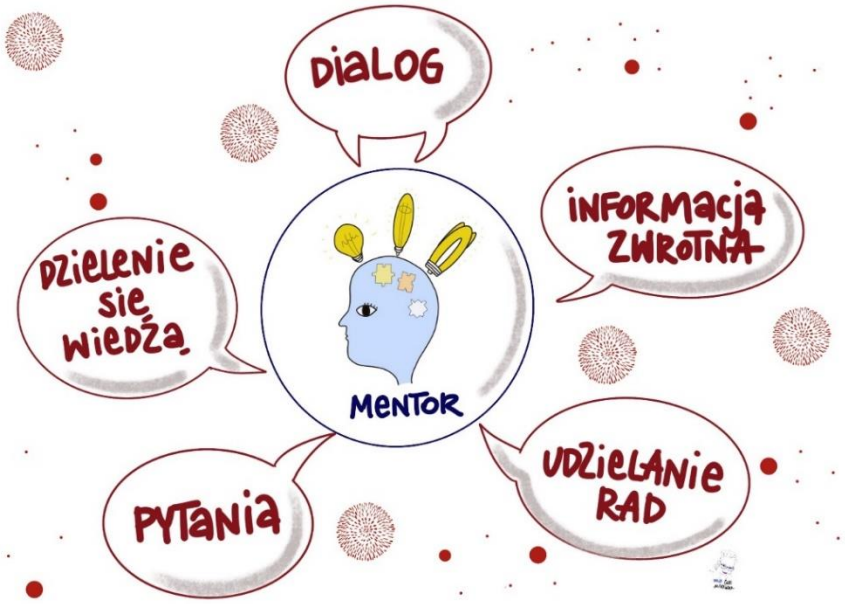


❑ Podczas spotkania powinno nastąpić **podsumowanie pracy i określenie stopnia realizacji celu (celów)**, jaki mentee wyznaczył sobie na ten proces.

❑ Warto także zadbać o obustronny **feedback i celebrację sukcesu** - osiągniętego celu.

NARZĘDZIA PRACY MENTORA

Ludzka mądrość obfituje w różne opcje podczas wspierania w rozwoju drugiej osoby. Jednak kluczowe narzędzia, które leżą w kompetencji mentora do wykorzystania, to: dzielenie się wiedzą, dialog, udzielanie rad, zadawanie pytań, informacja zwrotna.



BUDOWANIE KONTAKTU I ZAUFANIA

Przyjęcie wspólnie poniższych zasad i trzymanie się ich to fundament wartościowej relacji oraz współpracy bez niepotrzebnych zakłóceń.

ZAKOŃCZENIE

Udział w programie mentoringowym to krok w stronę prawdziwego rozwoju. Nikt z nas nie jest w pełni ukształtowany. Nikt nie jest

skończonym i kompletnym dziełem. Każdy człowiek stale się rozwija i ma w sobie wiele możliwości. I to jest najbardziej fascynujące.

„I zawsze pamiętaj, że jesteś kimś wyjątkowym.
Jedyne, co musisz zrobić, to pozwolić innym zobaczyć, że taki jesteś”

Milton Erickson

BIBLIOGRAFIA

- Podręcznik mentora, BZWBK SA, Pion ZZL, 2012r

- Kompendium mentora SGH, Samorząd Studentów SGH, 2021r

Inspiracje zamieszczone w PODRĘCZNIKU zaczerpnięto z następujących źródeł:

- Clutterbuck David, Każdy potrzebuje mentora
- Clutterbuck Gervy Bob, Meggison David, Mentoring w działaniu
- Dilts Robert, OD przewodnika do inspiratora
- Dilts Robert, Przywództwo z wizją. Kreowanie świata, do którego ludzie chcą przynależeć
- Hargove Roy, Mistrzowski coaching
- Holliday Micky, Coaching, mentoring i zarządzanie. Jak rozwiązywać problemy i budować zespół.
- Luecke Richard, Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki
- McLeod Angus, Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów
- Parsloe Eric, Coaching i mentoring
- Parsloe Eric, Wray Monika, Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się.
- Żółcińska Anna, Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki

ZAŁĄCZNIKI WSPIERAJĄCE PRACĘ W PROCESIE MENTORINGOWYM

KONTRAKT

PROCES MENTORINGOWY

AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH WINCENTEGO POLA W LUBLINIE

DANE KONTAKTOWE

MENTOR

imię i nazwisko

NR TELEFONU

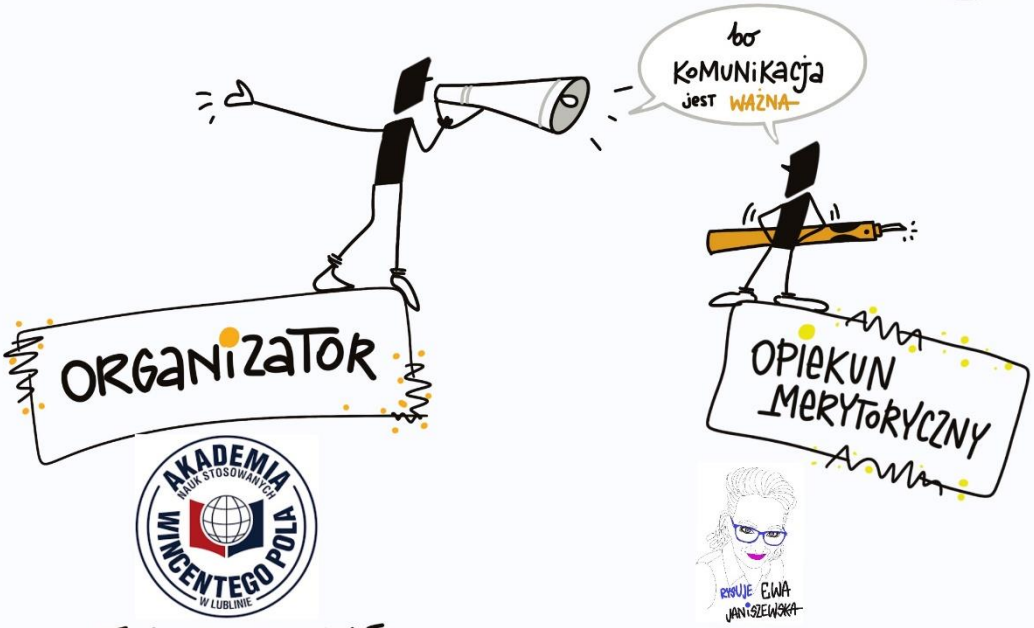
adres e-M@iL

MENTEE

imię i nazwisko

NR TELEFONU

adres e-M@iL



AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH WINCENTEGO POLA W LUBLINIE

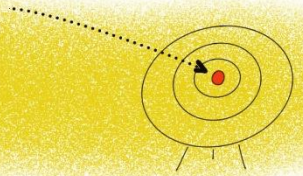
STUDIA PODYPLOMOWE
MBA
TEL: +48 733 462 462
SEKRETARIAT@PODYPLOMOWESTUDIA.EU

MGR EWA JANISZEWSKA
EWA.JANISZEWSKA@PODYPLOMOWESTUDIA.EU
TEL. 603 637 240

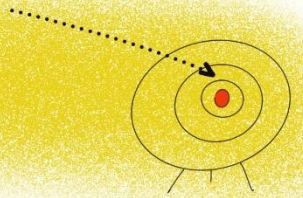
CELE NA PROCES MENTORINGOWY

MENTEE BĘDZIE PRACOWAŁ WRAZ ZE SWOIM MENTOREM W RAMACH PROGRAMU MENTORINGOWEGO NAD PONIŻSZYMI CELAMI:

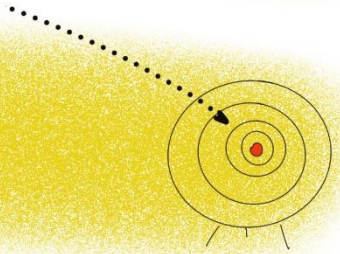
CEL 1.



CEL 2.



CEL 3.



DATA ROZPOCZĘCIA PROCESU

DATA KOŃCA PROCESU, OSIĄGNIĘCIA CELÓW

SPOTKANIA i KONTAKTY

- SPOTKANIA ODBYWAJĄ SIĘ NA ŻYWO LUB ON-LINE.
- MINIMALNA - REKOMENDOWANA ILOŚĆ SPOTKAŃ W PROCESIE TO 5. PO MIN. 60 MINUT KAŻDA.
- PIERWSZE SPOTKANIE JEST POZNAWCZE, BUDUJĄCE RELACJĘ I KONTRAKTUJĄCE ZASADY WSPÓŁPRACY I CELE MENTEE.
- KOLEJNE SPOTKANIA MAJĄ SŁUŻYĆ PRACY NAD REALIZACJĄ ZDEFINIOWANYCH CELÓW.
- OSTATNIE SPOTKANIE MA SŁUŻYĆ PODSUMOWANIU, AUTOREFLEKSJI OBYDWU STRON PROCESU ORAZ OCENIE REALIZACJI POSTAWIONYCH CELÓW. DOBRĄ PRAKTYKĄ JEST TEŻ NAKREŚLENIE PLANU DALSZEGO ROZWOJU MENTEE.

KALENDARZ SPOTKAŃ

1 2 3 4 5 6

DATA:

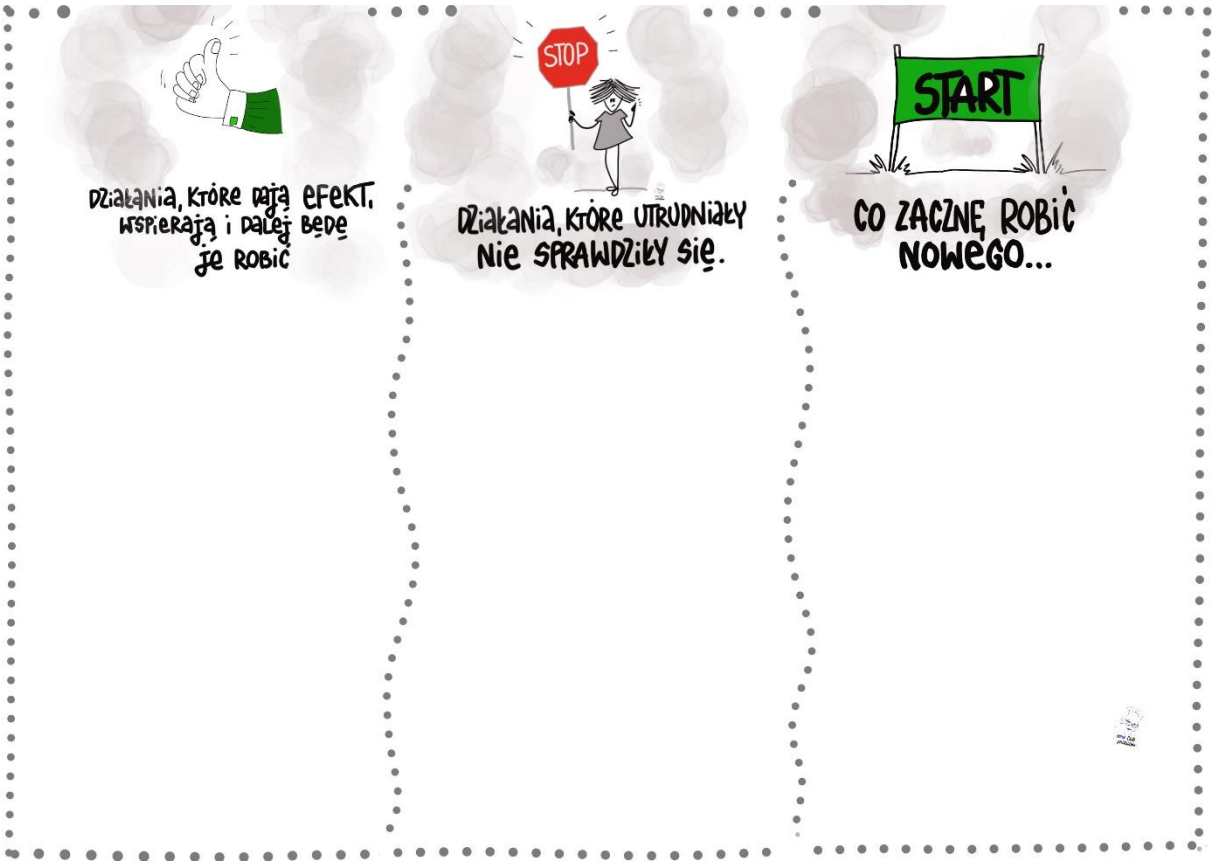
FORMA:

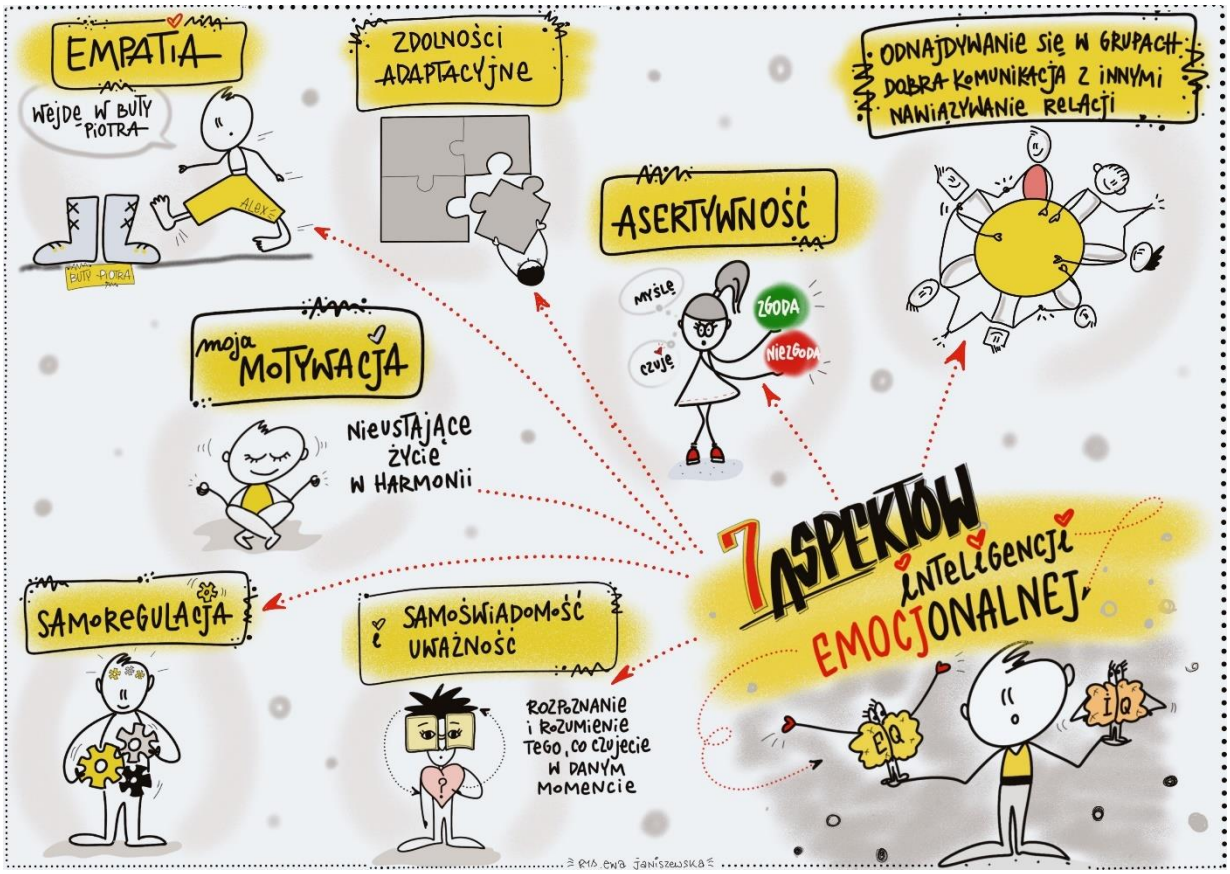
MIEJSCE:

..... DATA

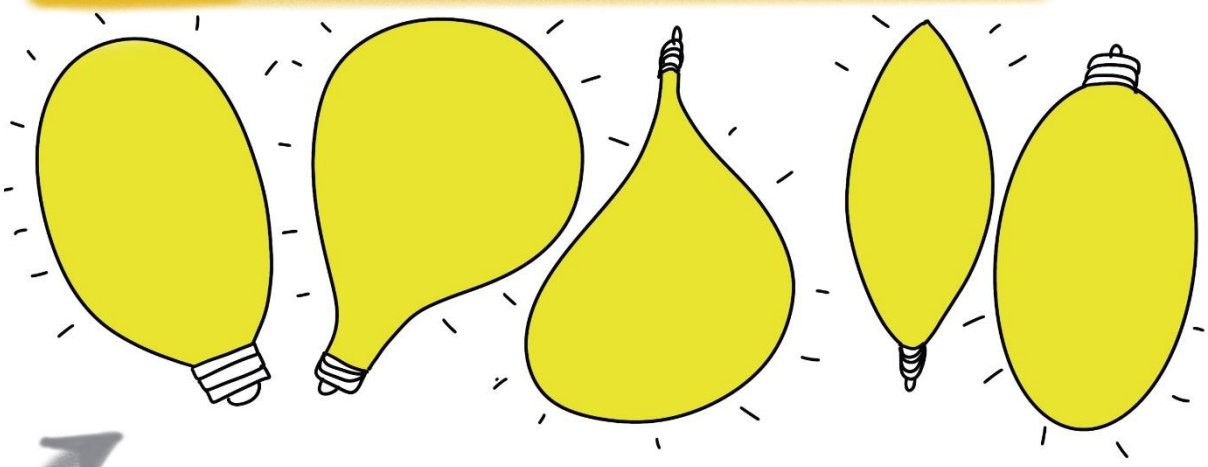
..... PODPIS MENTORA

..... PODPIS MENTEE


DZIAŁANIA, KTÓRE DAJĄ EFEKT, WSPIERAJĄ I DALEJ BĘDĘ JE ROBIĆ
STOP
DZIAŁANIA, KTÓRE UTRUDNIAŁY NIE SPRAWDZIŁY SIĘ.
START
CO ZACZNĘ ROBIĆ NOWEGO...


EMPATIA
WEJDĘ W BUTY PIOTRA
ALOX
BUTY PIOTRA
ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE
ODNAJDYWANIE SIĘ W GRUPACH
DOBRA KOMUNIKACJA Z INNYMI
NAWIĄZYWANIE RELACJI
ASERTYWNOŚĆ
MYŚLĘ
CZUJĘ
ZGODA
NIEZGODA
moja MOTYWACJA
NIEUSTAJĄCE ŻYCIE W HARMONII
7 ASPEKTÓW INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ
SAMOREGULACJA
SAMOŚWIADOMOŚĆ UWAŻNOŚĆ
ROZPOZNANIE I ROZUMIENIE TEGO, CO CZUJĘ W DANYM MOMENCIE
EQ
IQ
EWA JANISZEWSKA

TOP LISTA POMYSŁÓW



POSTITY Z BURZY MÓZGÓW

BURZA MÓZGÓW

ANALIZA NOWEGO .....

S — MOCNE STRONY (STRENGTHS)

W — SŁABE STRONY (WEAKNESSES)

O — SZANSE (OPPORTUNITIES)

T — ZAGROŻENIA (THREATS)