

Aleksandra Szewczyk

Business Coaching wsparciem dla start-upów. Case study

ABSTRAKT

Business coaching służy wsparciem młodym przedsiębiorcom realizującym swoje biznesowe przedsięwzięcia w start-upach. Proces coachingu pomaga w opracowaniu optymalnych strategii wykorzystania zasobów, które posiadają oraz stymuluje do poszukiwania twórczych rozwiązań problemów. W niniejszym rozdziale został zaprezentowany przykład wsparcia coachingowego, jakie otrzymują osoby, tworzące start-upy, korzystające z uczestnictwa w programie akceleracyjnym *Starter Rocket*, organizowanym przez Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER. Autorka przytacza wywiady przeprowadzone z coachem oraz klientami – uczestnikami start-upu oraz odnosząc się do teorii zarządzania i literatury opisującej biznes coaching, podsumowuje jego skuteczność jako wsparcia dla start-upów.

Słowa kluczowe: biznes coaching, cykl życia organizacji, rozwój biznesu, start-up

Aleksandra Szewczyk

Business Coaching as a Support for Start-ups. Case Study

ABSTRACT

Business-Coaching is a support for start-up entrepreneurs that are currently managing their own businesses. Coaching process helps them to set the goals and also their activity including optimal using resources that are available to them consider founds stimulates them to find creative ways of solving problems. In the case study the article presents coaching as an example of supporting start-up members participating in the Acceleration program *Starter Rocket* managed by Gdansk Business Incubator STARTER. The author presents interviews with the coach and start-up members and then, referring the management theory and the literature describing coaching summarizes its effectiveness as a support for start-ups.

Key words: business coaching, organizational life cycle, business development, start-up

CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI

W nauce o zarządzaniu organizacje bywają porównywane do żywych organizmów, które rodzą się, rosną, rozwijają, starzeją się i tracą sprawność, a w końcu umierają. Na tym właśnie polega cykl życia organizacji, który podobnie jak życie człowieka obejmuje w sobie cykl zmian od narodzin do śmierci. Jest to metafora, która jednak pokazuje, że mamy do czynienia ze zjawiskiem zmienności i względnej nietrwałości. Tylko niektóre z nich, takie jak giełda londyńska, Uniwersytet Jagielloński czy firma Faber Castell założona w 1731 roku, są w stanie przetrwać setki lat (Koźmiński, 2008). Oto najważniejsze fazy z cyklu życia organizacji:

- Faza pierwsza – o charakterze koncepcyjnym. Określana bywa fazą inicjacji i innowacji. Chodzi o pomysł na stworzenie nowej organizacji, zaspokajającej jakąś potrzebę społeczną. Pomysł na nową organizację musi znaleźć grupę promotorów, którzy zdecydują się związać z nim swoją przyszłość.
- Faza druga – przedsiębiorczości, w której chodzi o zmobilizowanie zasobów, materialnych, intelektualnych, symbolicznych i ludzkich do powołania do życia nowej organizacji. Jak wiadomo, istotą przedsiębiorczości jest ryzyko. Ponoszą je promotorzy nowego przedsięwzięcia oraz „udziałowcy”, którzy użyczają swoich zasobów w nadziei na premię za poniesione ryzyko. Faza przedsiębiorczości kończy się sukcesem, jeżeli organizacja trafia w realne zapotrzebowanie otoczenia.

Właśnie fazy pierwsza i druga to czas, kiedy jest miejsce na działalność różnego typu inkubatorów przedsiębiorczości, które mają za zadanie wesprzeć – dzięki swoim programom – rodzącą się przedsiębiorczość.

Kolejne fazy to:

- Faza trzecia – wzrostu i rozwoju – charakteryzuje się popytem na produkty organizacji.
- Faza czwarta – stabilizacji, która przynosi podniesienie się poziomu równowagi organizacyjnej materialnej i społecznej zarówno zewnętrznej i wewnętrznej. Równocześnie organizacja traci „świeżość”, czyli przedsiębiorczy i innowacyjny impet.
- Faza piąta – spadek wartości, w której dają o sobie znać negatywne następstwa formalizacji i rutyny. Organizacja traci zdolność do rozwoju, bo przestaje wytwarzać nadwyżkę.
- Faza szósta – trwałe zachwianie równowagi organizacji (społecznej, materialnej, zewnętrznej i wewnętrznej). W rezultacie organizacja traci zdolność

do sterowania sobą, a zatem i do przetrwania. Następują rozpad i upadek. (Kozłowski, 2008). O fazach piątej i szóstej będzie mowa dalszej części opracowania.

COACHING W AKCELERACYJNYM PROGRAMIE *STARTER ROCKET*

W niniejszym artykule autorka opisuje case study, programu akceleracyjnego o nazwie *Starter Rocket*, organizowanego przez Gdański Inkubator Przedsiębiorczości STARTER. Misją Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER jest stworzenie warunków do rozwoju, stymulowanie przedsiębiorczych postaw oraz merytoryczne wsparcie lokalnych firm w pierwszym okresie ich działalności. Inkubator pomaga w zakładaniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez zmniejszanie kosztów ich funkcjonowania, wsparcie w nawiązywaniu kontaktów ze światem biznesu, wzmocnienie potencjału oraz jego pełne wykorzystanie.

Starter Rocket, to autorski program akceleracyjny, oferujący sześciu najlepszym projektom cztery miesiące wsparcia merytorycznego, głównie w formie indywidualnego mentoringu, ale także warsztatów, szkoleń, doradztwa specjalistycznego i coachingu biznesowego. Obok wsparcia merytorycznego spółki otrzymały inwestycje na etapie pre-seed oraz szansę na dofinansowanie wyjazdów poza Polskę w celu testowania produktu na zagranicznych rynkach. Wartością był także dostęp do strefy coworkingu oraz biznesowy networking. W umowie program obejmował:

„Wsparcie merytoryczne w formie:

- a) mentoringu (założenie 84 godzin od 17 lipca do 31 października 2014 roku);
- b) doradztwa specjalistycznego i/lub coachingu (założenie 14 godzin od 17 lipca do 31 października 2014 roku);
- c) dostępu do przestrzeni do pracy w budynku Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER”.

Wymagania wobec uczestników były następujące i wynikały z umowy:

„§ 3 PROJEKT I PROGRAM 1. Uczestnicy oświadczają i gwarantują, że są wyłącznymi autorami i pomysłodawcami Projektu zakwalifikowanego do Programu i mają pełne prawa do dysponowania nim oraz wszelkimi jego elementami bez naruszenia praw osób trzecich. (...) 2. W ramach Wsparcia merytorycznego przed Uczestnikami będą stawiane cele do zrealizowania wraz z czasem ich wykonania. Uczestnicy mają obowiązek zaprezentowania przed GFP oraz pozostałymi uczestnikami Programu postępów prac nad swoim Projektem oraz stanu realizacji założonych celów Projektu. Prezentacje te będą podstawą oceny zaangażowania Uczestników w rozwój Projektu, dokonywanej

przez GFP oraz decyzji o wsparciu, o którym mowa w §2 ust 5 niniejszej Umowy” (za: www.starterrocket.pl).

Na potrzeby niniejszego artykułu autorka przeprowadziła w lutym 2015 r. wywiady z coachem prowadzącym coaching biznesowy Jarosławem Łojewskim oraz osobami z jednego start-upu; niektóre z nich pragną pozostać anonimowe.

Na podstawie programu akceleracyjnego *Starter Rocket* wyłoniono sześć zespołów, które miały otrzymać coaching biznesowy od sierpnia 2014 do stycznia 2015 roku. Umowa coacha z Gdańskim Inkubatorem Przedsiębiorczości STARTEREM (dalej: STARTER) dotyczyła puli godzin przeznaczonych na sesje coachingowe w liczbie trzydzieści sześć sesji coachingowych. Sesja coachingowa miała trwać od 60 do 90 minut, w zależności od potrzeb klientów. W umowie również uwzględniono kwestię dobrowolności, start-upy miały brać udział w sesjach coachingowych dobrowolnie. I tak też sytuacja się potoczyła. Na sześć zespołów liczących od dwóch do siedmiu osób jeden zespół po dwóch sesjach podjął decyzję, że „nie potrzebują więcej sesji coachingowych”. Pozostały z puli wszystkich godzin trzydzieści cztery godziny na pięć zespołów. Zapytałam, skąd pomysł na coaching w Gdańskim Inkubatorze STARTER. Otóż po prowadzeniu różnego typu programów w roku 2012 wyłonił się zespół doradców i coachów na stałe współpracujących ze STARTEREM i za ich namową do kolejnych projektów włączany jest coaching biznesowy jako narzędzie wsparcia dla start-upów.

Pytanie autorki do coacha: „Jak wyglądało aktywne uczestnictwo poszczególnych osób z zespołów – start-upów w sesjach coachingowych?”

Jarek Ł., (coach): „Inkubator STARTER, jako sponsor coachingu, podszedł do tematu bardzo profesjonalnie. Sesje coachingowe nie były obowiązkowe. Ich cele musiały być oczywiście związane z akceleracją biznesów, ale były deklarowane przez zespoły, które same najlepiej wiedziały, czego potrzebują. Dobrze sprawdziło się uzgodnienie ze STARTEREM, że pula godzin coachingowych dla całego programu mogła być rozłożona po zespołach według ich potrzeb. Jednemu zespołowi wystarczyły dwa spotkania, inne zespoły miały ich dziesięć. W sesjach coachingowych uczestniczyły całe zespoły lub pojedyncze osoby, np. ich szefowie. To też wynikało bezpośrednio z ich potrzeb, a nie jakichś odgórnych regulacji. W jednym z przypadków było tak, że odbyły się łącznie trzy sesje z całym zespołem oraz po trzy sesje indywidualne z dwoma osobami z tych zespołów. Ta decyzja wynikała z potrzeb zespołu, a dzięki elastycznemu podejściu do całego programu coachingowego została ona zaspokojona. Również dzięki temu zainteresowani podchodzili z dużą energią do udziału w coachingu. Cele sesji coachingowych dotyczyły trzech obszarów: wsparcia w realizacji celów zespołowych, budowania zespołów i relacji między jego członkami oraz wsparcia indywidualnych celów związanych z nowym środowiskiem, zadaniami i obowiązkami.”

Poniżej komentarz dwóch uczestników jednego zespołu – start-upu zajmującego się sprzedażą ekspresu do drinków, który liczył trzy osoby; w późniejszym czasie doszedł do nich pracownik, który nie brał udziału w coachingu. Cel główny całego coachingu to zdobycie dziesięciu klientów do października 2014 roku. Proces coachingu obejmował cztery sesje, pozostała ostatnia sesja na ocenę samego procesu i osoby coacha, która odbędzie się w najbliższej przyszłości. Na kolejnych sesjach, które trwały od około 90 minut do 100 minut pojawiały się tematy i cele dodatkowe, które były rozwiązywane w trakcie właśnie tych czterech sesji.

Wywiad 1. z pierwszym członkiem start-upu, który postanowił pozostać anonimowy.

Autorka: Jak wyglądały sesje?

Klient (uczestnik start-upu): Korzystałem z coachingu dla zespołu 3-osobowego. Po coachingu zauważyłem, jak ważne jest stosowanie metodologii rozwiązywania problemów. Pozwala to na wyeliminowanie czynników czysto emocjonalnych i skupienie się na działaniu opartym o fakty. Po coachingu utknęły mi w głowie następujące pytania:

„Jaki jest cel spotkania?” – co chcemy osiągnąć po wyjściu ze spotkania.

„Jak inaczej możemy to zrobić?” – otwiera możliwości rozwiązania problemu.

„Gdzie tkwi problem?” – często nie zdajemy sobie sprawy, w czym tak naprawdę tkwi problem.

„Robisz to dla swojego ego, czy dla rozwiązania realnego problemu?” – często działamy impulsywnie, zaspokajając potrzeby ego, zamiast rozwiązywać realne problemy.

„Po co?” – czemu chcemy rozwiązać dany problem? może nie jest on warty naszego czasu.

Spotkania zainspirowały mnie do zainteresowania się metodami rozwiązywania problemów, np. burzy mózgów, techniki gordona, metody 66, a także poszerzenia wiedzy na temat sposobów zarządzania projektami.

Autorka: Jak Ty postrzegałaś sesje coachingowe?

Klientka (Marta, uczestniczka start-upu): Osoby prowadzące start-up nie zadają sobie najprostszych pytań, które pozwalają im uruchomić poprawne procesy myślowe i korzystać z zasobów, które mają. Sposoby na rozwiązanie problemów i metody opracowania działań, które opracowaliśmy na sesji coachingowej, mogliśmy wykorzystać nie tylko w działaniu firmy, ale także prywatnie. Na sesjach poruszaliśmy tematy sprzedaży, pracy w zespole i outsourcingu zadań. Coaching pozwala także na przemyślenie sprawy w aspekcie własnego rozwoju i relacji w zespole. Teraz nasz zespół działa sprawniej z wiedzą i wartościami, które wynieśliśmy z akceleracji i sesji z coachem. Na ostatniej, czwartej sesji Jarek coach zaproponował nam narysowanie mapy myśli – zawierającej istotne elementy do zapamiętania. Nasz rysunek stał się miłym przypomnieniem i motywacją do dalszej pracy.

Jarek Ł. (coach): Zespół chciał wyjść z sesji z czymś, co pozwoli im pamiętać o rzeczach, które osiągnęli, których się nauczyli. Po to, aby móc z tych zasobów czerpać w przyszłości. Chcieli też pamiętać o tym, aby rozbudowywać swoje zasoby. Chcieli to wszystko jakoś nazwać, praktycznie stosować,

pamiętać o doświadczeniu po to, aby w przyszłości nie czynić kolejnych prób wynalezienia koła na nowo. Zaproponowałem im, aby narysowali to, czego się nauczyli i co chcieli zapamiętać. W efekcie powstał plakat, który wisi w miejscu, gdzie pracują. I przypomina im o tym, czego się nauczyli i co dla nich jest ważne.

Marta: Słowa Jarka-coacha zadziałały podprogowo na nas, jak brainstorming i coaching organiczny.

Autorka: Jak wykorzystujecie sesje coachingowe w Waszej start-upowej rzeczywistości?

Marta: Coaching dał utwierdzenie wiadomości. Zapobiegł słynnemu „3xZ” z edukacji, czyli zakuć, zaliczyć i zapomnieć. Zadziałał w ten sposób, że uczestnicy programu sprecyzowali wiedzę, zapamiętali i zastosowali ją w działaniu. Na warsztatach uzyskaliśmy wiedzę, a coaching pozwolił wprowadzić ją w życie.

Autorka: Co konkretnie pomogło zapamiętać?

Marta: Metody stosowane na coachingu nauczyły mnie inaczej podchodzić do rozwiązywania problemów. Nie zaczynam od leczenia skutków, ale zastanawiam się, co było przyczyną problemów. Dzięki temu łatwiej realizuję swoje cele prywatne i zawodowe. Teraz precyzuję proces myślowy na papierze. Coaching jest dla mnie spersonalizowanym procesem, skupia się na konkretnych osobach i konkretnych problemach. Warsztaty postrzegam jako narzędzie dotyczące ogólnych problemów, na przykład działań na rynku. Uważam, że idealnym połączeniem jest przeprowadzenie warsztatów przez specjalistów, a następnie przekucie wiedzy na działanie poprzez sesje coachingowe.

Autorka: Jak coaching wpłynął na Twoje podejście do rozwiązywania problemów?

Marta: Rozwiązania moich problemów stały się prostsze. Jeśli posiadasz odpowiednie narzędzia, potrafisz znaleźć twórcze rozwiązania. Dzięki temu wzrasta twoja pewność siebie i to jest duży plus. Każdy problem staje się szansą na mój dalszy rozwój i wzbogacenie nowym doświadczeniem. Uwielbiam coaching, chętnie bym korzystała częściej, gdybym tylko mogła. Jeśli ktoś chce się udoskonalić lub rozwijać, to polecam coaching jako metodę, która skutecznie wspiera nasze dążenie do celu.

Autorka: Jakie masz zdanie na temat filozofii start-upów?

Marta: Osobiście uważam, że istotne jest, aby każdy z nas zdał sobie sprawę, jak bardzo możemy wpływać na naszą rzeczywistość. Jakikolwiek rozwój związany jest też z podjęciem pełnej odpowiedzialności za nasze życie i nasze działanie. Tak samo jest z naszym start-upem. Chcąc rozwijać firmę, rozwijamy też siebie. W tych kluczowych momentach coaching staje się niezwykle istotnym elementem. Start-up to innowacja, a innowacja, to twórcze myślenie, dlatego istotne jest to, żeby ludzie uczyli się elastyczności w działaniu i stosowali metody związane z *design thinking*, które na pewno poruszają ich pokłady kreatywności.

Autorka: Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia w rozwoju własnymi i start-upu.

Pytanie autorki do coacha: Jakie wsparcie dał coaching start-upom?

Jarek Ł. (coach): STARTER zapewnił uczestnikom programu zasoby w postaci: szkoleń, kontaktów, spotkań z doradcami i inwestorami, możliwość pokazania się. Natomiast coaching pozwolił to wszystko, co dostali, dostosować do ich własnych potrzeb. Znaleźli osobisty sposób na wykorzystanie teorii i narzędzi w praktyce, wymyślili, jak je zastosować do realizacji swoich celów. W trakcie sesji grupowych wszyscy członkowie zespołów mieli stworzoną przestrzeń do działania. Zdarzały się, jak w każdej grupie, osoby, które wolały raczej słuchać niż mówić. Moją rolą było między innymi ich aktywizowanie, aby dorzucały swoje pomysły i opinie. Często okazywało się, że były to rzeczy, które powodowały u pozostałych efekt „Wow!” i zmianę perspektywy patrzenia na pewne problemy, pomysły czy cele.

Starąłem się nie stosować jakiś konkretnych narzędzi. Bazowałem na kreatywności i pomysłowości uczestników. Jeśli mieli np. zrobić jakiś plan – prosiłem, aby go zrobili. Jedni wypisywali w punktach, inni rysowali. Pomysły rodziły się spontanicznie. Nawet jeśli jednak zaproponowałem jakąś ogólną metodę podejścia do poszukiwania pomysłów, to często sposób jej zastosowania zaskakiwał mnie oryginalnością i świeżością. Robili to po swojemu, czuli się z tym pewniej. Ja pilnowałem, aby skupiali się na celu i wychodzili ze spotkań ze zdefiniowanymi na początku rezultatami.

Według mnie, o ile coaching czasowo stanowił jakieś 5% wszystkich narzędzi, które start-upy otrzymały w programie Starter Rocket, to stanowił skuteczny katalizator, który pozwolił korzystać z pozostałych 95%.

Autorka: Co według Ciebie jest cenne w coachingu dla startup-ów?

Jarek Ł. (coach): Przede wszystkim możliwość zmierzenia się z tematami, które ich gryzły z ich własnej, osobistej perspektywy. Niektórzy poszukiwali wsparcia w nowych dla nich doświadczeniach – bycia pierwszy raz szefem zespołu, podejmowania ryzyka finansowego i emocjonalnego, odpowiedzialności za pracowników i współpracowników. Coaching pozwolił im wymyśleć, jak się w takich kontekstach odnaleźć, ustawić, a przy tym zachować siebie. Nawet jeśli powstałe pomysły nie dawały poczucia komfortu, stawiały przed nimi wyzwania – to byli gotowi na ich realizację, bo sobie to w trakcie coachingu przepracowali w głowach i sercach.

Kolejna rzecz to przestrzeń na wymyślenie sposobu przekucia cennych doświadczeń od praktyków, doradców, na działanie w sposób, który pasował uczestnikom sesji. W coachingu nie ma miejsca na ocenę pomysłów. Jest poufność, szczerłość, otwartość. Nie zawsze byli w stanie pokazać taką postawę wobec doradców czy inwestorów. To blokowało część ich energii czy kreatywności. Bezpieczne, zaufane środowisko sesji coachingowej umożliwiała lepsze, bardziej efektywne wykorzystanie wiedzy, którą dostali. A czasami też odrzucenie tej, z którą źle się czuli.

Ważną rzeczą było też uświadomienie sobie wielu rzeczy. Wielości własnych zasobów i możliwości korzystania z nich. Lepszego poznania się zespołów. Wspólnego przegadania wątpliwości, postaw, oczekiwań względem siebie. W szczególności w trakcie sesji coachingowych często pierwszy raz odbywały się rozmowy na trudne tematy, do których nie zmobilizowali się wcześniej. Nie-

którzy dowiedzieli się o tym, jak są postrzegani przez innych członków zespołu. A wszyscy lepiej poznali się ze sobą.

Dla mnie super było na przykład to, co odkrywali na przeglądach. Ile rzeczy już zrobili, co osiągnęli, jakie efekty daje ich praca w całym programie akceleracyjnym. Radość i duma na twarzach zespołów była bezcenna!

Rozmawialiśmy też o przeszkodach. Co złego może stać się po drodze i co z tym zrobisz? Jak działać, aby się nie zniechęcić? Jak tworzyć plany awaryjne? Jak zasoby zespołu, wspólna praca, wsparcie zewnętrzne pomogą w pokonaniu trudności? Tutaj często następowały zaskakujące odkrycia, jak sobie z tym wspólnie radzić.

Coaching był też okazją do nieskrępowanego pokazania swoich emocji, do zobaczenia, jak wpływają one na to, co jest do zrobienia, na relacje z ludźmi, na cel. Niektórzy po raz pierwszy przyznali przed swoim zespołem, jak się czują z tym, co robią i po co to robią. To mocno scalało ludzi i pozwalało na lepszą współpracę.

Autorka: W jaki sposób budowałeś zaufanie?

Jarek Ł. (coach): Przede wszystkim przez pełną szczerłość i otwartość. Od początku mówiłem, co można zyskać dzięki coachingowi, czego na pewno nie dostaną. I że jest to ich praca, przy moim wsparciu. Mocno pomogła koncentracja na celach – od ich zdefiniowania, zweryfikowania, czasami zredefiniowania. Poprzez pilnowanie, aby sesje zmierzały do ich osiągnięcia. Kończąc na przeglądach i pozwoleniu na wyciąganie wniosków i cieszeniu się z tego, co udało się lub nie udało się zrobić. Często jako pozytyw uczestnicy wskazywali to, że nie są przez coacha oceniani. Że szanuję ich pomysły i ich drogę do celu. Doceniali też to, że pomagałem identyfikować rzeczywiste potrzeby. Ktoś może przyjść na przykład z tematem zarządzania czasem pracy w zespole, a potem w trakcie sesji okazuje się, że tak naprawdę celem jest wymyślenie, jak pracować z konkretną osobą, która nie dotrzymuje swoich obietnic. Tutaj obiektywność coacha i skupienie się na celach bardzo pomagały znajdować zadowalające rozwiązania.

Autorka: Co sądzisz o wersji Hoffmana, aby przedsiębiorstwo na zawsze zostało start-upem?

Jarek Ł. (coach): Dla niektórych firm może to być podejście niekomfortowe. „Jak to start-upem? Przecież my jesteśmy już dojrzałą organizacją!”. Rozumiem jednak, że Hoffman przede wszystkim zaleca otwartość na świat, na otoczenie, na zmiany oraz reagowanie na nie lub ich kreowanie. Nie osiadanie na laurach. I to powinno charakteryzować nowoczesne firmy – dynamika „jak w start-upie”, bo inaczej znajdzie się ktoś, kto będzie miał lepszy produkt, usługę czy pomysł na ich sprzedawanie.

Autorka: Jakie są Twoje życzenia coachingowe dla start-upów?

Jarek Ł. (coach): Aby korzystali z zasobów, które mają i ciągle je rozwijali.

JESTEŚ START-UPEM

Każdy człowiek jest przedsiębiorcą. Za czasów jaskiniowego życia każdy pracował na siebie (...), szukał sobie jedzenia, aby się wyżywić. To właśnie wtedy rozpoczęła się historia ludzkości. Wraz z nastaniem cywilizacji stłumiliśmy to w sobie. Zostaliśmy „siłą” roboczą, ponieważ tak nas zakwalifikowano. Zapomnieliśmy, że jesteśmy przedsiębiorcami.

Muhammad Yunus, laureat Pokojowej Nagrody Nobla
i pionier w dziedzinie mikrofinansowania

Punktem wyjścia do rozważań na temat rozwoju start-upów może być założenie, że każdy człowiek jest przedsiębiorcą, ponieważ odczuwa głęboko zakorzenioną potrzebę tworzenia, a tworzenie stanowi istotę przedsiębiorczości. Jak zauważa Yunus, nasi przodkowie musieli się wyżywić i wykształcić pewne określone zasady w życiu, dzięki temu byli twórcami swojego życia. Przystosowanie się do wyzwań współczesnego życia, jak mówi Hoffman współzałożyciel i prezes LinkedIn, wymaga od nas odkrycia w sobie na nowo tych przedsiębiorczych instynktów i wykorzystania ich do ukształtowania zupełnie nowej ścieżki kariery (Hoffman i Casnocha, 2014). Może właśnie podejście i koncepcja Hoffmana jest rozwiązaniem problemu z cyklu życia organizacji – jej rozpadu oraz upadku organizacji.

Hoffman wyjaśnia, że wraz z załamaniem się tradycyjnego modelu ścieżki kariery umiera tradycyjna koncepcja rozwoju zawodowego. Nie zawsze można liczyć, że pracodawca sfinansuje szkolenia przez nas oczekiwane, firmy nie zawsze chcą inwestować w swoich pracowników, ponieważ wielu z nich w trakcie swojego życia zawodowego wielokrotnie zmieni swoje miejsce zatrudnienia. Jak zauważa Dan Pink (za: Hoffman, 2014), lojalność zawodowa obowiązuje teraz w płaszczyźnie poziomej, czyli w ramach sieci kontaktów, a nie na płaszczyźnie pionowej, między pracownikiem a jego przełożonym. Przyczyny można upatrywać w dwóch siłach mających na nas wpływ w skali makro – globalizacji i rozwoju technologii. Dalej Hoffman twierdzi, że pora zapomnieć o starych zasadach świata pracy, czyli: „Gotów – cel – pal, ponieważ zastępuje go model: Cel – pal, cel – pal, cel – pal”. Dziś nie szuka się pracy, gdy już się jej nie posiada lub gdy obecne zatrudnienie nie daje satysfakcji; dziś stale powinniśmy tworzyć nowe możliwości.

Im bardziej burzliwe i niepewne otoczenie, zwłaszcza rynkowe, i im niższy poziom umiejętności dotyczących zarządzania, tym większe szanse na przyspieszenie i skrócenie cyklu życia organizacji. Właśnie w kontekście modelu zarządzania organizacją można wyodrębnić dwa skrajne typy: organizacje rozwijające się i starzejące się (Kozłowski i Jemieliński, 2008).

Proaktywna filozofia zarządzania opiera się na przekonaniu, że zarówno cykl życia organizacji, jak i poszczególne fazy mogą zostać świadomie zaplanowane i plan można zrealizować. Jest to podejście sprzeciwiające się fatalizmowi cyklu życia organizacji, który dosłownie traktuje analogię porównania do cyklu życia organizmów biologicznych.

Proaktywne podejście do cyklu życia organizacji przejawia się inaczej w fazach inicjacji, przedsiębiorczości i wzrostu, czyli fazach „pod górkę” niż w fazach kolejnych „z górki”, dlatego też w pierwszej fazie szczególnie wsparcie start-upów może być duże. Głównym celem Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER jest pomoc w dynamicznym rozwoju firm, a także zminimalizowanie ryzyka ich upadku w pierwszym okresie ich działalności. Inkubator ma wzmacniać potencjał przedsiębiorców poprzez kompleksowy program wspierania biznesu.

Zmiany przynoszą nie tylko nowe wyzwania, ale również nowe możliwości. W tych właśnie okolicznościach należy wykazać się przedsiębiorczością. Hoffman twierdzi, że bez względu na fakt, gdzie pracuje się – czy w firmie dziecięcoosobowej, czy w wielkiej korporacji, czy na jeszcze innych zasadach, aby wykorzystać nowe możliwości, o których była mowa wcześniej i stawić czoła wyzwaniom, należy myśleć i zachowywać się tak, jak gdyby prowadziło się własny start-up. Dlaczego właśnie start-up? Hoffman nawiązuje do warunków, w jakich zakłada się firmę i trzeba podejmować decyzje, w warunkach braku jakichkolwiek gwarancji, niedoboru czasu, informacji i zasobów. Sytuacja konkurencyjna zmienia się i rynek się zmienia. Cykl życia firmy jest stosunkowo krótki. Przedsiębiorcy zakładają i rozwijają swoje firmy w warunkach podobnych do tych, w których reszta pracowników kształtuje swoje kariery zawodowe. Przyszłość dla jednych i drugich jest nie do przewidzenia. Wszyscy mają ograniczony dostęp do informacji i funkcjonują w warunkach ostrej konkurencji. Według Hoffmana każdej kolejnej pracy poświęcimy mniej czasu. Jego zdaniem fazę drugą przedsiębiorczości można by rozciągnąć w czasie na cały cykl życia organizacji, bo trzeba cały czas się dostosowywać ze względu na fakt, że otoczenie jest zmienne. Jeśli nie zachowa się ducha przedsiębiorczości z początkowych faz, to grozi upadek, „po którym nikt – ani pracodawca – ani państwo takiej osoby nie podniesie” (Hoffman, 2014).

Wiemy, że w fazach początkowych przedsiębiorcy mierzą się z niepewnością, zmianami i ograniczeniami, szacują własne zasoby, ambicje, rzeczywistość rynkową, a następnie na tej podstawie wypracowują przewagę konkurencyjną. Kolejny etap to kreślenie elastycznych planów, zbudowanie sieci branżowych kontaktów. Następnym krokiem jest wyszukiwanie i tworzenie możliwości, nawet jeśli wiążą się one z dużym ryzykiem. Zadaniem przedsiębiorców jest tym ryzykiem zarządzać, wykorzystywać potencjał swojej sieci kontaktów w celu gromadzenia informacji biznesowych po to, aby stawić czoła dużym wyzwaniom. Według Hoffmana opisane powyżej strategie z początkowych faz cyklu życia organizacji są przydatne na każdym etapie kariery zawodowej.

Sytuacja rozdarcia między otoczeniem zewnętrznym, atmosferą dużego ryzyka, towarzyszącej niepewności wynikającej z niewiedzy z zarządzania, prowadzi do wewnętrznej walki, która dzieje się w umysłach uczestników start-upów. Oto słowa coacha z *case study*:

„Rozmawialiśmy też o przeszkodach. Co złego może stać się po drodze i co z tym zrobisz? Jak działać, aby się nie zniechęcić? Jak tworzyć plany awaryjne? Jak zasoby zespołu, wspólna praca, wsparcie zewnętrzne

pomogą w pokonaniu trudności? Tutaj często następowały zaskakujące odkrycia, jak sobie z tym wspólnie radzić. Coaching był też okazją do nieskrępowanego pokazania swoich emocji. Do zobaczenia, jak wpływają one na to, co jest do zrobienia, na relacje z ludźmi, na cel. Niektórzy po raz pierwszy przyznali przed swoim zespołem, jak się czują z tym, co robią i po co to robią. To mocno scalało ludzi i pozwalało na lepszą współpracę”.

Włodarski (2010) podaje, że w naszych umysłach rozgrywa się wewnętrzna gra, nieważne w jakiej grze na zewnątrz bierzemy udział. Nasza świadomość tej wewnętrznej rozgrywki może zadecydować o sukcesie lub porażce w grze wewnętrznej. Dobre przygotowanie mentalne jest istotą wewnętrznej gry. Tak jak myślą przewodnią książki Gallweya *Tenis wewnętrzna gra* (Ibidem) była umiejętność osiągania sukcesu w sporcie dzięki odpowiedniemu nastawieniu psychicznemu i odnalezieniu własnej drogi do sukcesu, tak również dla młodych przedsiębiorców staje się ważne wypracowanie odpowiedniej postawy i mentalnego nastawienia na nową rzeczywistość start-upu. W opisywanym *case study* ważnym aspektem sesji coachingowych stał się element braku oceny, sesje przebiegały w atmosferze zaufania, które zostało zbudowane przez coacha. Dzięki temu klienci otwierali się na siebie i problemy, co doprowadziło do ich rozwiązania. Podobnie jak w sporcie toczy się wewnętrzna gra – walka z przeciwnikiem wewnętrznym, którym jesteśmy my sami i nasze własne ograniczenia i słabości – tak w trakcie coachingu klienci z *case study* zmagali się z wewnętrznymi lękami i niepewnością dotyczącą nowej start-upowej rzeczywistości. O tej wewnętrznej walce mogą świadczyć pytania, które pojawiły się po sesjach w przytoczonym *case study*, kiedy to klient (pierwsza osoba udzielająca wywiadu) opowiada, że: „po coachingu zauważyłem, jak ważne jest stosowanie metodologii rozwiązywania problemów. Pozwala to na wyeliminowanie czynników czysto emocjonalnych i skupienie się na działaniu opartym o fakty. Po coachingu utknęły mi w głowie następujące pytania: »Jaki jest cel spotkania?« – co chcemy osiągnąć po wyjściu ze spotkania. »Jak inaczej możemy to zrobić?« – otwiera możliwości rozwiązania problemu. »Gdzie tkwi problem?« – często nie zdajemy sobie sprawy, w czym tak naprawdę tkwi problem. »Robisz to dla swojego ego, czy dla rozwiązania realnego problemu?« – często działamy impulsywnie, zaspokajając potrzeby ego, zamiast rozwiązywać realne problemy. »Po co?« – czemu chcemy rozwiązać dany problem, może nie jest on warty naszego czasu.”

Steve Jobs nazwał firmę Apple „największym start-upem na świecie”, dlatego Hoffman zachęca, aby przedsiębiorcy bez względu na etap swojej kariery – początkowy, środkowy czy też końcowy – na zawsze pozostali start-upem. Proponuje również, aby wyrobić w sobie „permanentne nastawienie typu beta”. Firmy technologiczne niekiedy określają swoje programy mianem wersji beta jeszcze przez pewien czas po ich oficjalnej premierze, aby podkreślić, że oddają klientom produkt nieostateczny, który jest gotowy do kolejnej fazy doskonalenia. Przykładem ilustrującym to zjawisko może być Gmail, który pojawił się na rynku w 2004 r., ale dopiero w 2009 r. u przestał oficjalnie

funkcjonować jako wersja beta (miał już wtedy miliony użytkowników) (Hoffman, 2014). „Permanentna wersja beta”, to zobowiązanie na całe życie, którego treść stanowi ciągły rozwój osobisty.

COACHING JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Przedsiębiorczość to koncepcja na życie, która może odmienić postrzeganie kariery zawodowej. To model przedsiębiorstwa, które cały czas się rozwija, bo każdy dzień niesie nowe możliwości: zdobywania nowej wiedzy, dokonywania nowych rzeczy, dalszego rozwoju w życiu osobistym i zawodowym. Wywiady ze start-upami, przeprowadzone przez autorkę, wykazały, że coaching biznesowy był narzędziem, które pozwoliło zdobytą wiedzę w początkowej fazie narodzin młodych organizacji – start-upów wprowadzić w praktykę.

Model coachingu zaproponowany przez Anthony M. Granta opiera się ze społecnym, skupionym na szukaniu rozwiązań, zorientowanym na rezultaty systematycznym procesie, kiedy to coach ma za zadanie ułatwić klientowi poprawę wydajności, produktywności oraz jakości życia. Pomaga on również w lepszym poznawaniu siebie oraz rozwoju pojedynczych osób i całych organizacji (Grant, 2012). W coachingu ważniejsze jest zadawanie odpowiednich pytań niż mówienie innym, co mają robić. Coach współpracuje z klientem, pomaga mu w identyfikowaniu, wyszukiwaniu możliwych rozwiązań, wytyczaniu różnych celów, aby klient mógł podjąć działania w celu doprowadzenia do skutku swoich planów i zamierzeń. Według Granta ten wzorzec podporządkowany rozwiązaniom model, jak i wiele innych modeli coachingu wzięły swój początek z różnych terapii. Ma korzenie w opracowanym przez Milтона H. Ericksona podejściu do terapii strategicznych. Metody terapii obliczone na doraźne szybkie rozwiązania zostały rozwinięte przez takich terapeutów jak Insoo Kim Berg i Steve de Shazer (de Shazer, 1988, za: Grant, 2012) oraz ekspertów z ośrodka Brief Family Therapy w Milwaukee (USA). Wspomnianych terapeutów rozczarowało typowe diagnostyczne podejście do problemów stosowane w medycynie. I tak: zamiast podejmować próby analizowania określonych problemów, stawiania diagnoz, odkrywania faktycznych przyczyn oraz zalecania planów kuracji o aprioryczne modele teoretyczne zajęli się właśnie zadawaniem pytań i koncentrowali uwagę swoich klientów na poszukiwaniu rozwiązań. Przekonywali się, że w wielu przypadkach okazywało się to skuteczne. Zebrano mnóstwo wyników badań, które wykazały, że terapia zorientowana na poszukiwanie rozwiązań może być skuteczna, znajdując zastosowanie w poradniach małżeńskich, dla dzieci i młodzieży oraz pomocy udzielanej osobom z depresją. Również pewne analizy świadczą o pozytywnych wynikach stosowania tej metody w coachingu zarówno osobistym, jak i dotyczącym sfery zawodowej (za: Grant, 2012).

Na podstawie pracy O'Connella (Grant, 2012) można wyznaczyć podstawowe cechy coachingu nastawionego na rozwiązywanie zadań:

- Posługiwanie się „niepatologicznym wzorcem” – problemy nie są wynikiem wypaczeń czy dysfunkcji, a wynikają z ograniczonego repertuaru zachowań.

- Skupienie się na konstruktywnych rozwiązaniach, zamiast starań o znalezienie genezy danego problemu.
- Zdawanie się na wiedzę klienta – to on jest ekspertem w „dziedzinie” własnego życia nie coacha.
- Uczenie się od klienta: każda sesja coachingu to okazja dla coacha, aby więcej dowiedzieć się na temat rozwoju osobistego od osoby coachowanej. To podejście chroni coacha od spoczęcia na laurach – „to ja na wszystkim się znam”. Na wstępie każdej kolejnej sesji warto sobie zadać pytanie: „Czego mogę nauczyć się od klienta?”.
- Korzystanie z zasobów klienta.
- Zorientowanie na działanie.
- Wyznaczanie jasnych, konkretnych celów.
- Założenie, że korzystne zmiany nastąpią w stosunkowo krótkim czasie.
- Nastawienie na przyszłość.
- Atrakcyjność – proces coachingu ma być postrzegany przez klienta jako ciekawy i wciągający.
- Aktywność i wywieranie wpływu – coach stara się oddziaływać na klienta i skłaniać go do myślenia w nowy odmienny sposób.

Nacisk na konstruowanie rozwiązań, a nie na skrupulatną analizę problemu oraz posługiwanie się nacechowanym pozytywnie językiem ma duże znaczenie w coachingu. Ważne jest to, aby zorientowany na poszukiwanie rozwiązań coach wykorzystał swoje zdolności do pomocy klientowi na takie przedstawienie problemowej sprawy, że wyda się ona możliwa do rozwiązania.

Podejście zorientowane na szukanie rozwiązań sprawdza się najlepiej, kiedy spełnione są następujące warunki:

- Kiedy coach wierzy w efektywność takiego podejścia. W przypadku propozycji coachingu jako narzędzia wsparcia dla start-upów zakładano, że coaching przyniesie zamierzone efekty, a wywiad w *case study* z jedną z uczestniczek programu *Starter Rocket*, potwierdził to.
- Coach powinien rozbudzić w sobie odczucia, które maksymalnie pomagają klientom w osiągnięciu ich celów. W wywiadzie przytoczono narzędzia i metody zaproponowane przez coacha, które pomogły klientom osiągnąć cele na poszczególnych sesjach, na przykład zmienić podejście na temat rozmowy i podejścia do klientów w sprzedaży.
- Coach powinien prezentować wyszukane zdolności behawioralne, bo coaching dotyczy tego, co robi się i jak. Poza podstawowymi umiejętnościami dotyczącymi porozumiewania się, coach powinien charakteryzować się tego typu zdolnościami, które pozwalają mu na pracę z różnymi klientami. W przypadku start-upów z przytaczanego *case study* klienci sesji podkreślali wagę metodologii, która została zastosowana na coachingu, a pozwoliła im wypracowane umiejętności w trakcie sesji coachingowych przenieść na życie prywatne i studenckie (wywiad z klientką Martą).
- Charakterystyka osoby czy osób przychodzących na coaching ma znaczenie i wpływ na to, czy skupianie się na szukaniu optymalnych rozwiązań okazuje się skuteczne. Jednym z czynników jest niezadowolenie ze stanu

obecnego; klienci powinni mieć wizję przyszłości, na którą powinny się składać niejasne obrazy i konkretne cele. Można było zauważyć takie zjawisko w opisywanym *case study*, postawiony był cel dalekosiężny stanowiący wizję sprzedaży oraz pojawiały się cele na każdą sesję, które nazywane przez klientów były „tematami sesji”.

- Ważne też jest, aby klienci sesji mieli w sobie umiejętność, które umożliwią wprowadzanie zmian (Grant, 2012). W przypadku opisywanego *case study* klienci stwierdzili, że warsztaty, doradztwo, spotkania dały im wiedzę, a sesje coachingowe praktykę ze wskazówkami, jak to wprowadzić w życie. W wywiadzie coach podkreślił również postawę zespołu Marty, w którym zauważył „duży poziom energii do pracy”.

Podejście zorientowane na wyszukiwanie rozwiązań polega na unikaniu nadmiernego zagłębiania się w problemy osób przechodzących coaching. Coach przytoczył przykład pracy w trakcie sesji opartej na potrzebach klienta, faktach, a nie emocjach, które zaostrzyłyby konflikt zamiast rozwiązać problem.

W sesjach coachingowych dla start-upów klientka Marta stwierdziła, że: „Osoby prowadzące start-up nie zadają sobie najprostszych pytań, które pozwalają im uruchomić procesy pozwalające myśleć i korzystać z zasobów, które mają”.

W coachingu z pracą na rzecz szukania optymalnych rozwiązań powiązane są dwa czynniki: 1) zmiana punktu widzenia, pomaganie klientowi przez coacha, aby spojrzeć na sytuację świeżym okiem i 2) zmiana metod – czyli pomoc w wypracowaniu nowych postaw i zachowań. W omawianym *case study* taka sytuacja miała miejsce w momencie, kiedy klientka Marta stwierdziła, że: „Metody stosowane na coachingu nauczyły mnie inaczej podchodzić do rozwiązywania problemów. Nie zaczynam od leczenia skutków, ale zastanawiam się, co było przyczyną problemów. Dzięki temu łatwiej realizuję swoje cele prywatne i zawodowe”. Zmiana sposobów działania dotyczy rozpoznawania nowych możliwości poprzez przedstawienie istniejących problemów jako punktów wyjścia do tworzenia rozwiązań, zadawania pytań „jak?” zamiast „dlaczego?” i posługiwania się metodą małych kroków. Klientka Marta w trakcie wywiadu mówiła o technice *kaizen*, że bardzo ją ceni i że w ten sposób też postrzega rozwój.

Grant podaje listę narzędzi i technik w coachingu zorientowanych na szukanie rozwiązań. Oto niektóre z nich:

- Brak zgody na kupowanie problemu, a nastawienie na szukanie i konstruowanie rozwiązań. W wywiadzie klientka Marta opowiada, „że po sesjach coachingu wiele sytuacji i problemów postrzega jako możliwych do rozwiązania”.
- Zwracanie uwagi na istniejące możliwości i zasoby – coach wielokrotnie podkreślał, że mają zasoby, że ważne było uświadomienie sobie przez zespół, ile już zrobili.
- Stosowanie języka podkreślającego możliwości – dla młodej przedsiębiorczości, takiej jak start-upy, szczególnie ważne jest spostrzeganie pojawiających się szans.

- Inne ujęcie sprawy – coach Jarek przytaczał przykład, że w trakcie sesji wychodziły prawdziwe cele i potrzeby, która wyznaczały pracę na coachingu.

PODSUMOWANIE

Podejście skoncentrowane w coachingu na poszukiwaniu rozwiązań poprzez zadawanie odpowiednich pytań i nastawianie osób przychodzących na coaching na to, co chcą osiągnąć, ma na celu skierowanie ich na działania w teraźniejszości i określonej przyszłości, a nie na to, co wydarzyło się w przeszłości. Duże znaczenie w trakcie sesji coachingowych miała również atmosfera zaufania, która dała klientom poczucie bezpieczeństwa i powiedzenia całej prawdy zarówno o „swoich najskrytszych marzeniach, jak i obawach i co dla klienta oznacza porażkę” (Kukiełka-Pucher, 2009).

Chodzi o takie mobilizowanie klientów sesji, aby dali z siebie jak najwięcej, szczególnie w pierwszej i drugiej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa, aby powołać do życia nową organizację. Skupianie się na zamierzonych rezultatach i koncentracja na rozwiązaniach istotą optymalnego coachingu, który może być wsparciem dla rodzącej się przedsiębiorczości w start-upach, co było udowodnione w przeprowadzonych wywiadach w niniejszym rozdziale.

W przeprowadzonych wywiadach można było zauważyć zmagania uczestników start-upu dotyczące wewnętrznej gry, słowa Gallweya „Przeciwnik znajdujący się w głowie danej osoby jest o wiele groźniejszy od tego po drugiej stronie siatki” (za: Whitmore, 2011, s. 16) oraz potwierdzone przez słowa coacha: „Rozmawialiśmy też o przeszkodach. Co złego może stać się po drodze i co z tym zrobisz? Jak działać, aby się nie zniechęcić? Jak tworzyć plany awaryjne? Jak zasoby zespołu, wspólna praca, wsparcie zewnętrzne pomogą w pokonaniu trudności? Tutaj często następowały zaskakujące odkrycia, jak sobie z tym wspólnie radzić.”

„Coaching przynosi niezwykle rezultaty szczególnie tam, gdzie kreatywność trzeba połączyć ze skutecznością”¹. Na stronie internetowej Gdańskiego Inkubatora Przedsiębiorczości STARTER możemy przeczytać: „Działamy z pomysłem. Starter to przestrzeń, wiedza i networking. To społeczność. Starter zmienia przyszłość i sposoby myślenia, kreując przyszłych przedsiębiorców. Starter zwiększa szanse na sukces start-upów, inspirując nieszablonowe myślenie i kreatywność. Z tego względu metoda ta jest bardzo cenna dla wspierania przedsiębiorców w procesie rozwoju ich firm”. Wyżej wspomniana kreatywność jest łączona ze skutecznością, którą na stronie STARTERA reprezentują bloki oferujące młodym przedsiębiorcom: *przestrzeń, wiedzę i networking*. Właśnie w bloku wiedza oferowane są: warsztaty kreatywne, szkolenia biznesowe, doradztwo i coaching. W tym miejscu kreatywność łączy się ze skutecznością. O mocy coachingu i jego skuteczności mogą świadczyć słowa coacha z case study: „Według mnie, o ile coaching czasowo stanowił jakieś

¹ <http://www.kozminski.edu.pl/pl/jednostki/centrum-coachingu/konferencje/vi-miedzynarodowa-naukowa-konferencja-coachingu/>

5% wszystkich narzędzi, które start-upy otrzymały w programie Starter Rocket, to stanowił skuteczny katalizator, który pozwolił korzystać z pozostałych 95%”.

„Blisko 80 proc. polskich firm upada w ciągu pierwszych dwóch lat swojej działalności. Okazuje się, że trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej mają przede wszystkim mali i średni przedsiębiorcy, czyli ci, którzy zawdzięczamy blisko 70. proc. Krajowego PKB” (*Bieg z przeszkodami*, 2015, s. 12).

Cytat z „StartUp Magazine” mówi o tym, że przez pierwsze dwa lata prowadzenia działalności mali i średni przedsiębiorcy doświadczają trudności, które często prowadzą do ich upadku. Również na początku niniejszego opracowania autorka zwraca uwagę na fazy rozwoju organizacji, w trakcie których należy podjąć pewne działania, które doprowadzą organizacje do kolejnych faz rozwoju: *W nauce o zarządzaniu organizacje bywają porównywane do żywych organizmów, które rodzą się, rosną, rozwijają, starzeją się i tracą sprawność, a w końcu umierają*. Skoro organizacje są porównywane do żywych organizmów, to możemy świat żywych organizmów przenieść i wykorzystać do zastosowania metafory dotyczącej organizacji. Tak jak ludzkie żywe organizmy doświadczają stałej opieki swoich rodziców szczególnie w pierwszych fazach życia i są wożone w wózkach ze względu na fakt, że nie są w stanie, ani na tyle dojrzałe, aby samodzielnie żyć oraz przemieszczać się, tak coaching, etymologicznie pochodzący od słowa *kocsi szekker*, czyli „wozu z miasta Kocks” (Szmidt, 2012), może być zastosowany jako pojazd przenoszący nowo narodzonych przedsiębiorców ze start-upów do miejsc, w których pragną się znaleźć oraz kolejnych faz ich rozwoju. Proaktywna filozofia zarządzania oraz pozostanie w „permanentnej wersji beta” i pozostania na zawsze start-upem (Hoffman) może prowadzić do ich dalszego rozwoju.

PODZIĘKOWANIA

Autorka dziękuje Gdańskiemu Inkubatorowi Przedsiębiorczości STARTER za udostępnienie materiałów, Jarkowi Łojewskiemu (coachowi)² oraz klientom start-upu, Marcie i jej kolegom za udzielenie wywiadów.

BIBLIOGRAFIA

- Bieg z przeszkodami. *StartUp Magazine*, 16: 12.
 Czarkowska, L.D. (red.) (2011). *Coaching katalizator rozwoju organizacji*. Warszawa: New Dawn.
 Grant, A.M. (2012). *Coaching a poszukiwanie rozwiązań*. W: J. Passmore (red.), *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny*. Warszawa: Muza.

² Jarosław Łojewski – właściciel Kreatyw. Pro, ACC ICF Coach.

- Hoffman, R. i Casnocha, B. (2014). *Jesteś start-upem. Buduj swoją przyszłość, inwestuj w siebie i realizuj się*. Gliwice: Helion.
- Kukielka-Pucher D. (2009). *Coach – klient: etapy budowania relacji*. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Koźmiński, A.K. i Jemielniak, D. (2008) (red.). *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. Warszawa: WAiP
- Szmidt, H. (2012). *Coaching Line*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Whitmon, J. (2011). *Coaching. Trening efektywności*. Warszawa: G + J Gniner + Jahr Polska.
- Włodarski, W. (2010). Przestrzeń zarządzania i wpływu na ludzi. *Coaching Review*, 1.