



Katalizator rozwoju organizacji

Trudno sobie wyobrazić strategiczny plan HR-owy bez odmienianego przez wszystkie przypadki słowa „mentoring”. I chwała za to zespołom HR, gdyż mentoring może być wspaniałym katalizatorem rozwoju ludzi i kultury firmy. Jednakże źle wdrożony będzie jak zaciągnięty nagle ręczny hamulec – skutki będą zależały od tego, czy stało się to na ostrym wirażu zmian, czy na prostej drodze rozwoju organizacji.

Ireneusz Zyzński

Istnieje wiele odmian mentoringu, ale dzisiaj podzielę się refleksjami na temat relatywnie rzadko wdrażanego mentoringu grupowego. Czym różni się on od programów indywidualnych, a w czym jest do nich podobny? Na co zwracać uwagę przy jego tworzeniu, wdrażaniu, monitorowaniu, przy szkoleniach mentorów i mentorowanych, których będą nazywał dalej mentees? Słowo to, pochodzące z angielskiego, weszło już chyba na stałe do języka branżowego.

Cofnijmy się w czasie o ponad 3 tys. lat. Odyseusz właśnie wyrusza ze swojej Itaki, by dołączyć do Achajów w drodze do Troi. Przeczuwając, że wyprawa potrwa długo, powierza opiekę nad swoim synem Telemachem i całym domostwem mądrymu przyjacielowi Mentorowi. Mentor musiał chyba dobrze wykonać swoje zadanie, gdyż jego imię stało się w naszej kulturze synonimem człowieka mądrego, szlachetnego i odpowiedzialnego.

Mądra osoba jako skarbnica wiedzy stanowi dobro nie tylko w naszej kulturze. Znajdziemy ją zarówno wśród beduińskich plemion na morderczo rozgrzanych piaskach pustyni Półwyspu Arabskiego, jak i Papuasów w deszczowych lasach Nowej Gwinei czy rdzennych mieszkańców obu Ameryk. Gdziekolwiek spojrzymy, znajdziemy instytucję mentora, człowieka dzielącego się wiedzą, dbającego o dobro swojego plemienia.

Kultura biznesu ochoczo wykorzystała instytucję mentora jako narzędzia katalizującego rozwój organizacji. Istnieje wiele modeli mentoringu, większość z nich ma kilka wspólnych cech – jest to celowa i dobrowolna relacja, która służy szeroko pojętemu rozwojowi, wykorzystując naturalny potencjał mentee i zasoby mentora. Często w tle pojawia się organizacja, która te relacje sponsoruje i z nich korzysta.

Mentor to nie jest „wujek dobra rada”, nie ciąży na nim menedżerska odpowiedzialność, nie jest trenerem, coachem ani konsultantem, ale w zależności od potrzeb hojnie czerpie z każdej z tych ról. Tak naprawdę w świetle jupiterów stoi mentee, odpowiadający za zaproponowanie i osiągnięcie swoich celów, za żmudną pracę pomiędzy sesjami, która doprowadza do przełomu, rozwoju, do takiego swoistego odświeżenia mentalnego oprogramowania.

Czy to nadal mentoring?

W CoachWise od lat zajmujemy się tworzeniem i wdrażaniem programów mentorin- gowych dla krajowych i międzynarodowych klientów. Wspieramy zarówno organizacje, jak i mentorów oraz mentees różnorodnymi szkoleniami i narzędziami rozwojowymi. Jedną z najnowszych inicjatyw to ogólnopolski program mentoringu grupowego „HR Mentoring w Zmianie”, skierowany do całej branży HR,

w ramach którego doświadczeni senior mentorzy, wieloletni dyrektorzy HR i członkowie zarządów pracują grupowo z mentees, wywodzącymi się z działów HR na różnorodnych stanowiskach. Nasz cel – wzajemne wsparcie HR-u w drastycznych zmianach ostatnich miesięcy, transfer wiedzy i wzajemna inspiracja.

Czy jest to nadal mentoring? A jeżeli tak, to co ma wspólnego z programami indywidualnymi, a czym się od nich różni, i czego musieliśmy się wzajemnie nauczyć? Z pewnością jest to forma tradycyjnego mentoringu, wzbogacona o narzędzia facylitacyjne oraz wymianę grupową (ang. peers mentoring). Mentor pozostaje mentorem i dodatkowo musi być moderatorem grupy. Moim zdaniem jest to trudniejszy proces i stawia wyższe wymagania wszystkim uczestnikom.

Mentoring grupowy to współpraca mentora i kilku mentees, która polega na dzieleniu się wiedzą i wzajemnym uczeniu się od siebie. Optymalny rozmiar grupy liczy od trzech do pięciu osób. Przy większej liczbie osób dostęp do zasobów mentora zaczyna być problematyczny. Mentor powinien elastycznie zmieniać swoje role, nie tylko dzielić się wiedzą, lecz także działać jako moderator grupy, używając narzędzi facylitacyjnych, nie będąc przy tym facylitatorem, który normalnie jest neutralny i swojego doświadczenia nie przekazuje.

Mentee z kolei powinien zdawać sobie sprawę, że odpowiada nie tylko za swój rozwój, lecz także na rozwój grupy. Z tego powodu sam staje się chwilami mentorem dla innych. Dużą zaletą takiej pracy jest bowiem bogactwo informacji zwrotnej otrzymywanej przez uczestników zarówno od mentora, jak i od nich samych. Pozwala to budować relacje i sieć powiązań z osobami z różnych firm, co z pewnością zaowocuje w przyszłości. Obserwując siebie wzajemnie, uczestnicy mogą się motywować i inspirować. Tworzy to sytuację klasycznego sandboxu znaną z programowania – bezpiecznej przestrzeni, w której uczestnicy testują różnorodne pomysły i praktyki, wzajemnie się ubogacając.

Wyboista droga do celu

Jeżeli mentoring grupowy jest taki wspniany, to dlaczego nie spotyka się go powszechnie w naszych firmach? Niestety w porównaniu

z mentoringiem indywidualnym stawia on uczestnikom kilka sporych wyzwań, którymi wszyscy muszą świadomie zarządzić. Przyjrzyjmy się więc bliżej tym obszarom, na które należy zwrócić szczególną uwagę.

Poufność

Uczestnicy wchodzą do procesu z różnych firm, czasami konkurencyjnych. W mentoringu indywidualnym zasada „co się wydarzyło w Las Vegas, zostaje w Las Vegas” jest kluczowa w budowaniu zdrowej relacji, opartej na wzajemnym zaufaniu obu stron. Mentee potrzebuje bezpieczeństwa, by dzielić się swoimi problemami i wątpliwościami, a mentor, który opowiada nie tylko o swoich sukcesach, ale i o porażkach, nie chce, by te drugie stały się tematem plotek przy kawie następnego dnia w firmie. Poufność, tak niebywale ważna w indywidualnych procesach, mimo najlepszych chęci wszystkich stron nie może być w takim samym stopniu zapewniona w pracy grupowej.

Osobowości uczestników

Każdy wnosi swój styl komunikacji, temperament, intro- i ekstrawertyzm, styl DISC, profil Hoggana, motywatory Reissa i wiele innych wymiarów mierzonych różnymi testami. Z pewnością nie wszyscy będą mieli taką samą chęć publicznego dzielenia się w grupie. Pojawia się rywalizacja o najcenniejszy zasób – czas i uwagę mentora. Nie zapominajmy o dynamice tworzenia się grupy. Kłania się stary, dobry model Tuckamana (ang. forming, storming, norming i performing), który w bardzo uproszczonej przeze mnie wersji mówi, że po pierwszej fazie uprzejmości skoczmy sobie wzajemnie do gardeł, aby po ochłonięciu pracować na rezultaty. I dzieje się tak zawsze, kiedy tworzy się grupa, więc im szybciej przez to przejdziemy, tym szybciej zaczniemy efektywnie pracować.

Cel

Mentoring to relacja celowa. Bez wyznaczenia celu nadal można się spotykać, tylko będzie to wówczas seria przyjemnych rozmów, a nie proces mentoringowy. W indywidualnych programach mentee przedstawia swój cel, który doprecyzowuje z mentorem i nad którym później wspólnie pracują. W mentoringu grupowym ►

nie ma fizycznie możliwości, by mentor niczym mistrz szachowy rozgrywał wiele partii równocześnie, pracując z każdym mentee nad jego indywidualnym celem. Szeroki i pojemny cel trzeba ustalić w taki sposób, by mentee mógł się pod niego podłączyć ze swoim celem indywidualnym. W naszym programie jest to wsparcie w zmianie, przejście przez kryzys COVID-u, który dotknął nas wszystkich.

Logistyka

Kolejnym workiem bez dna jest cała masa logistyki, korespondencji, wymiany informacji pomiędzy uczestnikami, zmian dat spotkań, dokumentowanie procesu. Na początku absolutnie nie doszacowaliśmy, ile czasu pochłoną nam tego typu detale: zarządzanie systemem IT, regulaminy, akcje informujące w mediach społecznościowych, koordynowanie trenerów i dat szkoleń.

Oczekiwania

Ostatnim istotnym obszarem są oczekiwania i punkt odniesienia samych mentees, w szczególności tych, którzy uczestniczyli już w procesie mentoringu indywidualnego. Tutaj zyskują inne doświadczenia, rozwój następuje w inny sposób. Używając prostej metafory: jeżeli oczekujesz na talerzu schabowego, a pojawi się sushi, możesz czuć się rozczarowany, mimo że dla większości z nas jedno i drugie jest smaczne i pożywne. Ogromną rolę odgrywa tutaj przygotowanie mentorów i mentees. Spotkałiśmy się online z obiema grupami uczestników, tłumacząc, czym jest, a czym nie jest, mentoring grupowy. To pozwoliło im, przynajmniej na początku, świadomie zarządzić oczekiwaniami, zastanowić się nad celami i zneutralizować wyzwania.

Ponadto wyposażamy mentorów w pigułkę praktycznej wiedzy o narzędziach pracy online. Nasze spotkania przeniosły się do Internetu, co wymaga przynajmniej podstawowej znajomości programów do pracy zdalnej. Nawet najprostsze z nich, typu Jamboard, pozwolą znacząco uatrakcyjnić pracę online.

Nie można przecenić wagi pierwszego spotkania. Wyobraźmy sobie, co się dzieje, kiedy obie grupy z dużymi oczekiwaniami i świadomie wchodzące w swoje role spotykają się po

raz pierwszy. Są jeszcze w tej fazie uprzejmego formowania się, przedstawiania i poznawania. Czasami faza sztormu pojawia się już na pierwszym spotkaniu. Cokolwiek się jednak wydarza, należy zadbać o kontrakt i ustalenie zasad.

Jak wyobrażamy sobie wspólną pracę? Jaki jest cel naszej grupy? Jak podłączyć pod niego swoje indywidualne cele? Jakie doświadczenie i zasoby wnosi mentor, a jakie mentee? Jak będziemy się komunikować pomiędzy sesjami? Może WhatsApp, może Messenger? Na jaki zakres poufności się umawiamy? Jak udzielamy sobie informacji zwrotnej? Jaki jest nasz grupowy savoir-vivre? Co zrobimy, kiedy coś nie będzie działać albo coś nam będzie przeszkadzać? Za co każdy z nas odpowiada i jak przygotowujemy się do spotkań? Jak mamy się cieszyć sobą i świętować nasz przyszły sukces?

Efektywność w dłuższym horyzoncie czasu

Powróćmy na chwilę w starożytne czasy. Odyseusz miał dobre przeczucie, że podróż zajmie mu więcej czasu, niż to sobie zaplanował. Po 20 latach stanął na brzegu swojej Itaki. Inwestycja w Mentora była jedną z jego lepszych życiowych decyzji. W języku korporacji powiedzielibyśmy, że „strategicznie przygotował plan, aby rozwinąć pozostawione w domu zasoby ludzkie, które były niezbędne do radykalnej transformacji organizacji”. W tym konkretnym wypadku była to rzeź bawiących w domu zalotników.

Rzadko kiedy mentoring przynosi natychmiastowe efekty, ale długofalowo trudno jest przebić jego efektywną stopę zwrotu. I nad tym będziemy się zastanawiać w następnych artykułach serii „Mentor mentorowi mentorem”.

Zainteresowanych zapraszam na stronę naszego „Ogólnopolskiego Programu Mentoringowego dla HR”: <http://www.coachingcenter.pl>. ■



Ireneusz Zyański

jest coachem, mentorem i konsultantem, opiekunem merytorycznym programu CoachWise „HR Razem”. Zarządzał wielokulturowymi zespołami w Europie, na Bliskim Wschodzie i w Azji.