

w dziale ▶

**Baza wiedzy
Warto przeczytać!****Mentoring.
Teoria, praktyka,
studia przypadków**Małgorzata
Sidor-Rządkowska
Wolters Kluwer Polska**Pokochaj różnorodność**Zmiana pozycjonowania e-learningu z centrum kosztów na centrum korzyści powinna opierać się na zastosowaniu scenariuszy użycia e-learningu w kluczowych dla firmy procesach biznesowych, takich jak sprzedaż czy obsługa klienta. | **s. 92**

W poszukiwaniu mistrza

Być mentee to mieć marzenia, żeby zdobywać malownicze szczyty. Być mentorem to przywilej. To zaszczyt wspierania innych w drodze na wymarzone szczyty niczym Tenzing Norgay, nepalski sherpa, który wspomagał sir Hilarego w zdobyciu Mount Everestu. Mentee osiąga swoje cele, a mentor może się cieszyć jego sukcesem i pięknem wspólnej podróży. Do tej drogi, w której nie wszystko da się przewidzieć, obie strony muszą się solidnie kondycyjnie przygotować.

Joanna Sosnowska



**Niepewność w procesie zmian**

Dotychczasowe sukcesy nie zabezpieczają naszej przyszłości. To bolesny wniosek, z jakim mierzymy się zarówno na poziomie organizacji, jak i jednostek. Zawsze wiedzieliśmy, że tak działa zmiana, ale nie czuliśmy tego tak dotkliwie jak dziś. | **s. 95**

**Odzyskaj swoją głowę!**

W ciągu miesięcy naznaczonych pandemią, lockdownem i powrotem do nowej normalności spora część naszej aktywności zawodowej i społecznej przeniosła się do świata online. Jak zadbać o cyfrowy dobrostan w czasie pandemii? | **s. 102**

Czy są to dwie szukające się połówki jabłka? A może ćwiartki pomarańczy (patrz na s. 88 ramka: „Zapiski mistrza i ucznia”)? Drogi Czytelniku, jeśli chcesz wziąć odpowiedzialność za swój własny rozwój i zrealizować swoje ambitne cele, przejdź z nami pięć kroków. Zostań mentorem lub mentee. Stań się lepszą wersją samego siebie. Zdobądź swój szczyt.

Krok 1

Sprawdź w sobie potrzebę zmiany i podejmij decyzję. Zaczynij – zgodnie z zasadą złotego kręgu Simona Sinka – od pytania, które z uporem maniaka zadają dwuletnie szkraby: „Dlaczego?”¹. Pewnie łatwiej jest odpowiedzieć na pytania „co?” i „jak?”, które jednakowoż są środkiem do realizowania tego, co przyniesie nam odpowiedź na owo „dlaczego?”.

Drogi mentee, przebij się więc przez swój mózg myślący w dalsze jego czeluści, do mózgu ssaczego i gadziego, by najpierw wczuć się w swoje potrzeby i związane z tym emocje. Potem będzie Ci łatwiej określić swój cel.

Dlaczego chcę coś zmienić? Bo czuję wypalenie zawodowe; mam kiepskie relacje z szefem, nie dość, że wychodzę późno z pracy, to jeszcze z poczuciem niespełnionego obowiązku; nie widzę już dalszych możliwości rozwoju w mojej roli; nie czuję już takiej satysfakcji z pracy jak dawniej. Brzmi znajomo? Jeśli uświadomiłeś już sobie potrzebę zmiany, to czas na szybką osobistą decyzję: czy rzeczywiście chcesz coś zmienić? Jeśli odpowiesz twierdząco, śmiało przejdź do kolejnego kroku.

Krok 2

Zdefiniuj swoje cele. Swoją niewygodę zastąp przygodą. Co w związku z tym dyskomfortem chcesz zmienić? Co chcesz w zamian osiągnąć? Co na nowo da Ci satysfakcję z działania?

Co sprawi, że ranki znów będą radosne? Odmaluj w myślach, niczym Vincent van Gogh, to, co chcesz, żeby wydarzyło się w Twoim życiu. Wyznacz metę, swój cel. Zapisz go i działaj. Cele mogą dotyczyć różnych obszarów. Dzięki pytaniom możesz je sam odkryć.

¹ S. Sinek, *Zaczynij od dlaczego. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, Gliwice 2013.

Zapiski mistrza i ucznia

„Kiedy nauczyciel jest gotowy, znajdują się uczniowie.

– przystawie chińskie

Z dziennika mentora

Zdaję sobie sprawę, jak wiele zdobyłem. Wspiąłem się na najwyższe stanowiska. Mam szeroką wiedzę i doświadczenie zdobyte w kakofonii kultur międzynarodowych organizacji. Biznes docenia mnie za to, że patrzę oczami klienta, szef za dowożenie celów, a HR za kompetencje przywódcze, spokój, pozytywną energię, odczuwalną nawet podczas wirtualnych spotkań. Przemierzając krzywe zmiany w korporacyjnych wagonikach rollercoasterów, wiem, że fundamentem sukcesu jest działanie oparte na zaufaniu, szacunku i partnerstwie. Jestem na dojrzałym etapie własnej kariery zawodowej i życia osobistego. Czegoś mi jednak brakuje. Wspinam się w górne partie piramidy Masłowa i zadaję sobie pytania: co chciałbym po sobie jeszcze zostawić? Jak wzbogacić czyjeś życie? Co dzisiaj sprawiłoby mi młodzieńczą radość, dodało lekkiego napięcia, ale już bez menedżerskiej odpowiedzialności? Po przepracowaniu 20 lat ufam, że swoim багаżem osobistych i zawodowych historii mógłbym obdarować wiele innych osób. Obdarować, bo wynagrodzeniem byłaby dla mnie satysfakcja z wymiany myśli, intelektualnych stymulacji. Potrafię to robić. Przez lata funkcjonowania jako skuteczny menedżer nabrałem biegłości w kształtowaniu zdrowej relacji mistrz – uczeń. Tylko komu to zaproponować?

„Kiedy uczeń jest gotowy, zjawia się mistrz.

– przystawie buddyjskie

Z dziennika mentee

Czuję, że potrzebuję wsparcia na mojej ścieżce zawodowej. Wprawdzie w mojej organizacji dostaję go wiele, bo przecież ciągle się rozwijam. Uczestniczę w szkoleniach. Mam dostęp do bazy wiedzy, do szefa, który dba o jednostkę, o realizację moich celów. Uczestniczę w wielu interdyscyplinarnych projektach, dzięki którym poszerzam swoje merytoryczne i przywódcze kompetencje. Ale czegoś mi nadal brakuje. Nowego spojrzenia. Zastrzyku dobrej energii, inspiracji do odkrycia wewnętrznej motywacji, odpowiedzi na pytania: jakimu obszarowi życia powinienem rzucić wyzwanie? Jakie nowe umiejętności zdobyć, żeby powróciła radość? Z jakich marzeń ciągle rezygnuję, bo zarządzam jedynie „bieżącą”? Szukam partnera, senior eksperta, autorytetu, któremu mógłbym zaufać. Potrzebuję nowych perspektyw, wsparcia w budowie i realizacji moich długofalowych celów zawodowych. Tylko kto mądrze o mnie zadba, wysłucha moich potrzeb i da mi adekwatne, cenne odpowiedzi?

Rozwój

Odpowiedzi w tym obszarze mogą Ci pomóc w określeniu kluczowych celów, które zmierzają do rozwoju umiejętności:

- Co możesz zrobić, żeby być znakomitym ekspertem w swojej dziedzinie?
- Jaki rodzaj aktywności zawodowych daje Ci największą radość?
- Jakich umiejętności przywódczych chcesz się nauczyć (bądź jakie rozwinąć)?
- Co możesz zrobić, zmienić lub wyeliminować, żeby być bardziej zorganizowanym, cierpliwym, zdystansowanym itp.?
- Do jakich społeczności chciałbyś dołączyć, aby zwiększyć swoją wiarygodność jako eksperta?

Relacje zawodowe

Odpowiedzi w tej grupie pomogą Ci skoncentrować wysiłki na budowaniu relacji zawodowych:

- Co jest dla Ciebie najważniejsze w relacji z innymi? Gdzie już jesteś mistrzem, a gdzie jeszcze nie?
- Jak chciałbyś zostać zapamiętany w relacji z innymi: szefem/współpracownikami/podwładnymi?
- Gdybyś zaczynał w zupełnie nowym środowisku pracy, na jakie aspekty relacji zawodowych zwróciłbyś szczególną uwagę?
- Co chciałbyś/możesz zrobić, zmienić lub wyeliminować, żeby relacje zawodowe bardziej wspierały realizację Twoich celów?
- Jak rozwiązać szczególnie trudną sytuację w pracy?

Możliwości

Odpowiedzi w tej kategorii pomogą Ci określić możliwości rozwoju zawodowego i awansu:

- Co chciałbyś robić za 5, 10, 15 lat? Jakie działania musisz podjąć teraz, żeby tam dojść?
- Co mogłoby diametralnie zmienić to, czym się obecnie zajmujesz zawodowo?
- Jakie nowe stanowisko/ szczeble kariery chciałbyś osiągnąć w swoim miejscu pracy?
- Co mógłbyś zrobić, by uczynić milowy krok w swojej karierze zawodowej?
- Jak naprawdę chciałbyś zarabiać na życie?

Krok 3

Uzgodnij priorytety. Po wyborze pytań i udzieleniu nań odpowiedzi uszereguj je pod względem ważności. Skup energię na trzech najważniejszych celach.

Nasi mentees, którzy biorą udział w programie mentoringowym „HR Razem”, dzielą się swoimi przykładami:

- Świadome zaplanowanie rozwoju swojej kariery zawodowej w perspektywie następnych 15 lat.
- Rozwój kompetencji w roli HR biznes partnera, wnoszenie wartości w relacje z klientami, efektywne wspieranie kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania rozproszonymi zespołami.
- Budowanie autorytetu i marki osobistej, pewności siebie w zmianie, wsparcie w powrocie na rynek pracy.
- Poznanie sposobów na zbudowanie silnych i trwałych relacji z kadrą menedżerską różnych szczebli zarządzania w zakresie ustalania oczekiwań, przygotowywania i prezentowania rozwiązań.
- Zbudowanie sieci kontaktów z ekspertami HR z innych firm, wymiana wiedzy w zakresie narzędzi wspierających rozwój pracowników korporacyjnych.
- Wymiana doświadczeń z zakresu szeroko pojętego HR-u, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów zmiany, transformacji, rozwoju kultury organizacyjnej, budowania zaangażowania pracowników.
- Poznanie sposobów wykorzystania narzędzi jako platformy rozwoju w czasach pracy zdalnej.

Krok 4

Zdecyduj, przy jakim wsparciu chcesz swoje cele osiągnąć. Szefa, współpracownika, konsultanta, coacha czy mentora? Każde jest ważne i potrzebne. Ale dziś o mentorach, którzy skupiają w sobie wszystkie te role. Wnoszą wiedzę, doświadczenie, nowe perspektywy, obiektywizm i – z racji braku podległości służbowej – dystans. Inspirują do długofalowego myślenia. W atmosferze zaufania i partnerstwa pomagają mentee osiągnąć cele

i realizować zawodowe aspiracje. Zapewniają bezstronność, szczerłość i uczciwość. I nie czują się zagrożeni, kiedy uczeń przewyższy mistrza. Mają w sobie dużo pokory i empatii, co i im pomaga się dalej rozwijać.

I jeszcze jedna decyzja: wolisz program indywidualny, w którym uczestniczysz tylko Ty i mentor, czy grupowy – z udziałem kilku mentees? Nasi mentorzy podpowiadają:

- Mentoring grupowy pozwala mentee być częścią uczącej się społeczności, co daje wiele możliwości wymiany doświadczeń, pomysłów i opinii. W procesie grupowym pomocne są informacje zwrotne od innych uczestników oraz poznanie różnorodnych podejść, stylów myślenia i perspektyw (dr Dorota Szelań-Zegarska, która skorzystała z wielu dobrodziejstw relacji indywidualnej i teraz daje wsparcie innym w mentoringu grupowym).
- Kiedy jednak jesteśmy w grupie, w oczywisty sposób nie otwieramy się aż tak głęboko. Podejście do celów też jest inne. Tworzymy cele grupowe, pod które mentees świadomie podłączają swoje indywidualne cele. Mentees szukają również rozwiązań dla siebie, czerpiąc z mądrości grupy (Irek Zyzański).
- Dla niektórych lepszy będzie mentoring indywidualny, a dla innych – grupowy. Ten grupowy na pewno jest bardziej różnorodny, intensywny, mniej przewidywalny, ale wydaje się wymagać od samego mentee większej odpowiedzialności za własny rozwój i tego, czy w ogóle i ile z tego procesu wyciągnie dla siebie (dr Wojciech Żytковиak). ▶

REKLAMA

Zwiększ zaangażowanie swoich pracowników

Cena: 49zł



Job crafting jest metodą zwiększania zaangażowania pracowników i wspierania ich w budowaniu poczucia sensu pracy.

Autorki pokazują, jak z sukcesem wdrożyć rozwiązania z obszaru *job craftingu*.

W publikacji zaprezentowano m.in.:

- działania sprzyjające tworzeniu kultury przekształcania pracy w organizacji
- wyniki badań prowadzonych przez uznanych na świecie ekspertów w dziedzinie zaangażowania pracowników
- przewodnik, jak krok po kroku przeprowadzić warsztaty *job craftingowe*
- **przykłady praktycznego zastosowania *job craftingu* w polskich firmach.**

Zamów w księgarni internetowej Profinfo.pl
lub telefonicznie 22 535 80 72

Mentees uczestniczący w programie twierdzą²:

- Doświadczylam już pracy mentoringowej i wiem, że daje wymierne efekty rozwojowe i biznesowe, jeśli tylko mentee i mentor są zaangażowani. Zetknęłam się z programem CoachWise mentoringu grupowego i – co było dla mnie bardzo ważne – międzyfirmowego. Skusiła mnie możliwość poznania nowych osób, wymiany najlepszych praktyk z różnych perspektyw.
- Nie ukrywam: bałam się, że w mojej grupie pojawi się problem z otwartością, zaufaniem, poczuciem bezpieczeństwa. Ale dość szybko ustaliśmy jasne zasady, których się trzymamy (...). Proces grupowy sprawia, że często brakuje czasu przy takiej liczbie uczestników, żeby bardzo szczegółowo omówić dany temat. Na szczęście praca własna i refleksja po takich spotkaniach także wiele mi daje.
- Zależało mi na poszerzeniu spojrzenia na zarządzanie funkcją HR-ową w szybko zmieniającym się świecie z perspektywy osób spoza mojej organizacji. Tym bardziej zachęcił mnie pomysł udziału w mentoringu grupowym, gdzie można zderzyć się z wieloma innymi punktami widzenia.
- Jest to bardzo ciekawa platforma, dająca możliwość dyskusji i dzielenia się swoją refleksją z mentees, którzy doświadczają podobnych wyzwań. Samemu można również wcielić się w rolę mentora, co jest dodatkowym plusem.
- W mentoringu grupowym, mając podobne problemy, mentees wzajemnie się wzbogacają.

Krok 5

Czas na wybór mentora. Są dwie szkoły. Falenicka zakłada, że to organizacje (wewnętrzne lub zewnętrzne) dopasowują pary czy grupy mentoringowe na podstawie zdefiniowanych celów i profilu mentee oraz mentora. W oksfordzkiej sam mentee dobiera mentora z listy mentorów, studiuje jego profil, ewentualnie konsultuje swój wybór z organizatorem i wskazuje jednego lub kilku.

W „HR Razem” zdecydowaliśmy się na szkołę oksfordzką. Najpierw zrekrutowaliśmy

mentorów i przygotowaliśmy opisy ich sylwetek, a następnie uruchomiliśmy rekrutację mentees. Poprosiliśmy ich o wybór trzech mentorów, ze wskazaniem pierwszego, drugiego i trzeciego typu, co umożliwiło nam równomierne rozłożenie mentees w grupach. Mentees wybierali mentorów pod kątem wiedzy eksperckiej, doświadczenia, preferowanych stylów zarządzania, wyznawanych wartości, zainteresowań. Kierowali się podobieństwami lub wręcz przeciwnie – szukali różnic, żeby nauczyć się akceptować różnorodność.

Swoistą kropką nad i w procesie doboru jest spotkanie ucznia i mistrza. Proces rekrutacji stanowi ważny element. Rzetelnie wypełnione aplikacje to dobry wstęp do właściwego doboru par/grup mentoringowych. Czasami jednak się zdarza, że zabraknie iskry. Powody mogą być zarówno zawodowe, jak i prywatne. Warto więc umożliwić zmianę grupy. W naszym przypadku na 48 osób zdarzyła się tylko jedna taka sytuacja.

9 mentorów, 39 mentees

Jesteśmy za półmetkiem naszej blisko pięciomiesięcznej podróży na Mount Everest z mocno zaangażowanymi i oddanymi mentorami oraz ambitnymi i pracowitymi mentees. Spotkania, niczym bazowe aklimatyzacje, odbywają się co dwa tygodnie. Mamy już przecieki, że zyski z uczestnictwa w programie są ogromne: różne punkty widzenia, inspirujące pytania i wypowiedzi, hojność w dzieleniu się i wzajemnym docenianiu, determinacja w dążeniu do celów. Niektórzy zapowiadają, że ich związki przetrwają dłużej, poza formalnie ustalony kalendarz działań.

Marzenia się spełniają. I to one popychają alpinistów ku najwyższemu szczytom. Właśnie organizujemy kolejną wyprawę. Zainteresowanych zapraszam na stronę ogólnopolskiego programu mentoringowego „HR Razem”: <http://www.coachingcenter.pl>. ■



Joanna Sosnowska
jest coachem, mentorem,
change managerem,
liderem programu
CoachWise „HR Razem”.

² Wypowiedzi Elżbiety Chwalibóg, Hanny Jaroszek, Izabeli Maciejewskiej, Karoliny Gebura-Nowak, Magdaleny Wiszniowskiej-Tomaszewskiej, Renaty Krusik.