



PODRĘCZNIK MENTORA

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Poznań, 2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii
Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu *POKL.05.05.02-00-236/12*
Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców
realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki,
Działanie 5.5 Rozwój dialogu społecznego,
Poddziałanie 5.5.2 Wzmocnienie uczestników dialogu społecznego

Realizator projektu:

Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan
Ul. Księcia Wacława I 20c/2
71-667 Szczecin



Partnerzy projektu:

Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki
Ul. Michałowo 15
61-314 Poznań



Instytut HR Ewa Gordziej - Niewczyk
Ul. Wiązowa 1d/4
62-002 Suchy Las



Autorzy

dr Małgorzata Kośmicka
Sławomir Kośmicki
Anna Nowak

Korekta i redakcja

Katarzyna Szach - Bolaczek

Wydawca: Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, Poznań, 2013
ISBN 978-83-938103-4-5

SPIS TREŚCI

1. Wstęp.....	4
2. Wprowadzenie do mentoringu. Mentoring w przedsiębiorstwie	8
3. Przygotowanie do sukcesji.....	17
4. Planowanie mentoringu.....	38
5. Mentoring w służbie kompetencjom	51
6. Kompetencje mentora w procesie sukcesji	70
7. Zawieranie kontraktu w mentoringu	83
8. Historia firmy i jej tożsamość.....	93
9. Informacja zwrotna – narzędzie w pracy mentora	104
10. Zasady kształtowania postaw i wartości w przedsiębiorstwie	127
11. Emocje pojawiające się w procesie sukcesji.....	144
12. Obawy mentora	166
13. Zakończenie	173
Spis rysunków	174
Spis tabel.....	174
Bibliografia.....	175
Informacje o autorach.....	179

1. Wstęp

Niniejsze opracowanie – podręcznik dla mentora w procesie sukcesji – powstało w ramach projektu „Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców”. Jest efektem pracy konsultantów uczestniczących w spotkaniach roboczych i spotkaniach eksperckich. Autorzy podręcznika opierali się również na wynikach badań przeprowadzonych w ramach projektu.

Pojęcie Sukcesja przytaczane w podręczniku rozumiane jest jako proces przekazywania władzy w organizacji.

Społeczeństwo polskie już od trzech dekad działa w warunkach wolnorynkowych. Firmy, które powstawały na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, już dawno osiągnęły dojrzałość. Niektóre z nich proces sukcesji mają już za sobą, inne są w jego trakcie, a inne dopiero go rozpoczną.

W rozwiniętych gospodarkach, gdzie procesy budowania kapitalizmu liczone są w setkach lat, sukcesja jest czymś, co wydaje się być poznane, uporządkowane i sprawnie funkcjonujące. W praktyce jednak okazuje się, że proces ten z reguły budzi silne emocje, odkładany jest na ostatnią chwilę, a często nie dochodzi do niego w ogóle. Wówczas w przypadku śmierci kluczowej osoby lub osób (właściciela lub osoby zarządzającej przedsiębiorstwem) rozpoczynają się prawne korowody, firma może mieć problemy związane ze spadkiem cen akcji lub niemożnością funkcjonowania. Na szczęście takich przypadków jest niewiele.

W Polsce sytuacja nie wygląda już tak dobrze. Oczywiście znane jest wiele przykładów dobrze przeprowadzonych sukcesji, przykładem może być A. Blikle Sp. z o.o. Ostatnio władzę w firmie oddały osoby z listy najbogatszych Polaków: Jan Kulczyk przekazał stery działania synowi Sebastianowi, a Piotr Voelkel swojemu synowi Piotrowi Witowi. Jaki będzie efekt tych działań, tego jeszcze nie wiadomo. Można się jednak spodziewać, że przedsiębiorstwa obu tych panów przygotowały proces sukcesji solidnie.

Nie wszystkie jednak organizacje są świadome tego, czym jest sukcesja oraz jak ją poprawnie przeprowadzić. Dla nich właśnie opracowany został niniejszy podręcznik. Skierowany jest on do mentorów – do osób, których zadaniem jest przekazanie

wiedzy i wsparcie rozwoju kompetencji tych osób, którzy zajmą w organizacjach kluczowe stanowiska.

W rozdziale 2 – „Wprowadzenie do mentoringu. Mentoring w przedsiębiorstwie” – ukazane zostało, czym jest mentoring. Autorka zaproponowała własną jego definicję, określiła rolę mentora i protegowanego oraz wskazała, jakie korzyści może przynieść mentoring. Ukazała również sposoby praktycznego wykorzystania wiedzy na ten temat. Ponadto przedstawiła rekomendowaną przez siebie literaturę pomocną w procesie mentoringu.

Rozdział 3 – „Przygotowanie do sukcesji” – pomaga znaleźć odpowiedź na pytanie o to, jak długo powinien trwać proces sukcesji. Autorka przedstawiła jego plan i opisała dobre praktyki stosowane przez najlepszych pracodawców.

Rozdział 4 – „Planowanie mentoringu” – przybliży ten proces i podaje wskazówki, jak zwiększyć jego efektywność w organizacji. W rozdziale znalazły się sugestie, jakie warunki organizacja powinna spełniać, aby proces mentoringu miał duże szanse na sukces.

W rozdziale 5 – „Mentoring w służbie kompetencjom” – następuje analiza kompetencji sukcesora. Znajduje się tu omówienie typów kultur i klimatów organizacyjnych, gdyż dopiero po ich określeniu można stwierdzić, jakie kompetencje sukcesor powinien rozwijać. Należy wziąć pod uwagę różne czynniki oraz rozważyć różne metody doskonalenia kompetencji.

Rozdział 6 – „Kompetencje mentora” – to dotknięcie tego tematu od drugiej strony. Zaprezentowane są w nim przemyślenia dotyczące tego, co mentor powinien wiedzieć i potrafić. Autor przedstawia główne zadania stojące przed mentorem i kompetencje, jakie są do ich wykonywania niezbędne. Podjął się też próby scharakteryzowania idealnego mentora, uwzględniając jego cechy osobowości, wiek, doświadczenie, umiejętności, a także zachowanie.

W rozdziale 7 – „Zawieranie kontraktu” – omówione są podstawowe zasady, które powinny dotyczyć relacji mentor–sukcesor, stosowane metody pracy, a także zasady zawierania umowy dotyczącej mentoringu.

Rozdział 8 – „Historia firmy i jej tożsamość” – pokazuje, jak określić i wykorzystać potencjał firmy, czyli to, co zdołała przez lata swojego istnienia zgromadzić w formie wiedzy formalnej i nieformalnej, czyli ten pewien rodzaj mądrości. Przybliży też korzyści z tego płynące.

Rozdział 9 – „Zasady kształtowania postaw i wartości” – omawia stosowanie w nauczaniu sześciu tytułowych zasad, koncentrując się na relacjach w procesie mentoringu. Autorka podjęła temat postaw i wartości istotnych dla kolejnych pokoleń menedżerów.

Rozdział 10 – „Informacja zwrotna jako narzędzie w pracy mentora” – pokazuje, jak powinna wyglądać efektywna informacja zwrotna. Autorka przedstawiła kilka modeli udzielania komunikatów zwrotnych oraz zasady ich przyjmowania. Omówiła też podstawowe zasady w relacjach międzyludzkich.

Rozdział 11 – „Emocje pojawiające się w procesie sukcesji” – ukazuje znaczenie emocji i ich możliwy wpływ na przebieg sukcesji. Autorka przybliżyła pojęcie inteligencji emocjonalnej i zaproponowała działania doskonalące umiejętność sterowania emocjami.

W rozdziale 12 – „Obawy mentora” – autor, koncentrując się na osobowości sukcesora i jego spojrzeniu na otoczenie biznesowe, opisał, co może być źródłem niepokoju mentora oraz jak te obawy niwelować.

Aby przekaz treści zawartych w podręczniku był bardziej czytelny, w każdym z rozdziałów zastosowano taką samą strukturę uwzględniającą: wprowadzenie teoretyczne, pytania kontrolne, zadania do pracy własnej, rekomendowaną literaturę i miejsce na własne notatki.

Uzupełnienie podręcznika i jego dopełnienie stanowią filmy szkoleniowe wspierające przyswajanie treści w nim omawianych. Filmy (w wersji bez plansz oraz w wersji z planszami zawierającymi opisy demonstrowanych w nich narzędzi komunikacji mentora i sukcesora) dostępne są:

- na stronie projektu: www.dialog.institut-hr.pl
- na stronie Lidera Związku Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan: www.lewiatan.biz

oraz na stronach partnerów projektu, którymi są:

- Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki www.nawigator.com.pl
- Instytut HR Ewa Gordziej-Niewczyk www.instytut-hr.pl.

W podręczniku mentora w części „Praca własna” w poszczególnych rozdziałach znajdują się ćwiczenia z wykorzystaniem filmów oraz transkrypcje tekstów dla osób, które wolą wersję drukowaną od audio.

Zachęcamy do zapoznania się z podręcznikiem i filmami zarówno osoby, które planują sukcesję u siebie w firmie, jak i osoby będące już w trakcie tego procesu. Jedne z rozdziałów służą pomocą w dobrym przygotowaniu się do sukcesji, w innych zaś przedstawione są przykłady konkretnych narzędzi przydatnych w trakcie realizacji zadań z nią związanych.

2. Wprowadzenie do mentoringu. Mentoring w przedsiębiorstwie

„Pracownicy pozbawieni dokładnych informacji nie mogą działać odpowiedzialnie; pracownicy mający dostęp do dokładnych informacji czują się zobowiązani do odpowiedzialnego działania”.

Ken Blanchard¹

Mentoring definiowany jest jako układ transakcyjny, w którym następuje wymiana wartości pomiędzy jego uczestnikami, w wyniku czego tworzona jest wartość dodana dla interesariuszy, czyli pracowników, organizacji i otoczenia². W praktyce jest to wymiana wiedzy, doświadczeń oraz wartości pomiędzy bardziej doświadczonym członkiem organizacji a mniej doświadczonym następcą lub pracownikiem dopiero rozpoczynającym pracę w danym miejscu. W praktyce na określenie mentoringu zamiennie używa się słów „coaching” lub „trening”, jednak mentoring w biznesie odnosi się zwykle do sytuacji, gdzie bardziej doświadczony pracownik, korzystając ze swojej wiedzy i zrozumienia pracy lub miejsca pracy, wspiera rozwój niższego stanowiskiem lub mniej doświadczonego członka załogi³, nie jest więc ani coachem, ani trenerem.

Zdaniem profesora Pietrasińskiego istotne jest, aby start był wspierany przez mentora. Profesor słusznie zauważa, że wielu wybitnych ludzi, którzy odnosili sukcesy w sztuce, nauce czy sporcie, mieli sprzyjające temu warunki w dzieciństwie i młodości, właśnie dzięki posiadaniu mentora⁴. Mentor to osobisty, przyjazny i biegły w danej dziedzinie nauczyciel, promotor kierujący pracą i rozwojem, a zarazem przyjaciel i protektor. Jego zadaniem jest ułatwienie podopiecznemu wczesnego startu, rozbudzanie i podtrzymywanie aspiracji, torowanie drogi, wspomaganie,

¹ Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

² Mazur K., Mentoring jako narzędzie kształtowania kompetencji (komunikat ze studiów nad literaturą), w: Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, pod redakcją Witkowskiego S.A., Listwana T., Difin, Warszawa, 2008.

³ Sloman M., Nowe zjawiska w świecie szkoleń, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

⁴ Pietrasiński Z., Ekspansja pięknych umysłów. Nowy renesans i ożywcza autokreacja, Wydawnictwo CIS, Warszawa 2008.

a nawet protegowanie⁵. Zdaniem Pietrasińskiego rolę mentora w społeczeństwie mogli odgrywać ojcowie, ale częściej były to osoby obce i z reguły starsze od swojego wychowanka o około pół pokolenia, a także posiadające pozycję w danej specjalności lub zawodzie.

Mentor – posiada wiedzę i doświadczenie.

Protegowany – nabywa wiedzę od mentora.

Wspólnie z pozostałymi autorami tego podręcznika przyjęliśmy własną definicję mentoringu. Oto ona:

Mentoring – zaplanowany proces kształtowania istotnych kompetencji osoby wstępującej do organizacji pod okiem doświadczonego członka organizacji.

Mentoring jest ściśle wpisany w procedury kształcenia młodych pracowników. W ostatnich latach nabiera znaczenia i jego wartość w kolejnych latach będzie się stale zwiększać. W związku ze specyfiką systemu edukacji, szczególnie zawodowej, a także rynku pracy, który często wymusza przekwalifikowywanie się, proces ten będzie obejmował nie tylko pracowników młodych wiekiem, ale także pracowników wstępujących do organizacji lub obejmujących nowe stanowiska w ramach firmy.

Funkcje mentoringu:

- kreowanie nowego pracownika jako pełnowartościowego członka organizacji
- modelowanie roli w miejscu pracy
- zorientowanie na korzyści organizacyjne.

Korzyści z mentoringu dla poszczególnych interesariuszy umiejscawiane są zarówno po stronie protegowanego, jak i organizacji oraz mentora⁶. Niewątpliwie w układzie między mentorem a sukcesorem będzie zachodziła relacja o charakterze pomocy. Zakłada się, że odpowiednie przygotowanie do przejęcia kluczowego stanowiska będzie wiązało się z setkami godzin spędzonych w relacji jeden do jeden. Pomoc mentora czy nestora protegowanemu może mieć charakter jednokierunkowy,

⁵ Ibidem.

⁶ Mazur K., Mentoring jako narzędzie kształtowania kompetencji (komunikat ze studiów nad literaturą), w: Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, pod redakcją Witkowskiego S.A., Listwana T., Difin, Warszawa, 2008.

w którym to wsparcie otrzymuje osoba obejmująca stanowisko. Nie wyklucza się jednak sytuacji, w której pomoc może być udzielana tej drugiej stronie, bywa, że to sukcesor pomaga mentorowi. Być poproszonym o pomoc według Scheina to bardzo budująca sytuacja. Klient przyznaje nam moc udzielania pomocy, wiedzę eksperta, poczucie odpowiedzialności i zdolności realizacji czegoś wartościowego. Tym, co odróżnia pomoc od innych sytuacji, jest fakt, że świadomie staramy się pomóc komuś innemu osiągnąć jego cel, w tym przypadku efektywną adaptację w organizacji⁷. W relacje wsparcia, pisze Schein, inwestujemy czas, emocje, pomysły i dobra materialne, więc spodziewamy się zwrotu⁸. Celem wzajemnej pomocy w tym specyficznym układzie jest:

- odpowiednie przygotowanie firmy do zarządzania przez następcę
- wykształcenie kompetentnego następcy
- umożliwienie odchodzącemu ze stanowiska menedżerowi efektywnego pod każdym względem rozstania się z firmą.

Zdaniem wybitnego eksperta kultury organizacyjnej E.H. Scheina pracownicy i ich menedżerowie zawierają, w większości nieświadomie, swego rodzaju psychologiczne umowy, na podstawie których określają zasady wzajemnej pomocy, a niedotrzymanie tych umów skutkuje napięciem⁹. W celu zrozumienia istoty takiego kontraktu zachęcam do obejrzenia filmu instruktażowego, który pokazuje kluczowe zasady formułowania kontraktu mentora z uczniem oraz zapoznania się z rozdziałem 7 tego podręcznika, traktującym o zawieraniu kontraktów w mentoringu.

Edgar Schein podjął się wyszukania synonimów słowa „pomoc”¹⁰. Znalazły się wśród nich nazwy czynności ściśle powiązane z procesem przekazywania wiedzy, sukcesją oraz mentoringiem.

⁷ przypis autora

⁸ Ibidem.

⁹ Schein E.H., Pomoc. Jak ją oferować, dawać i akceptować. O relacji jeden na jeden, relacjach grupowych i konsultingu biznesowym, Wyd. Marcin Bajda Management & Coaching, Warszawa 2012.

¹⁰ Ibidem.

Tabela 1. Synonimy słowa „pomoc” według E. Scheina

POMOC		
• artysta	• umożliwianie	• propozycje
• wspomaganie	• wyjaśnianie	• przepisywanie
• doradztwo	• ułatwianie	• rekomendacje
• pielęgnowanie	• dawanie	• pokazywanie
• katalizowanie	• kierowanie	• sterowanie
• coaching	• przekazywanie	• zaopatrywanie
• konsulting	• poprawianie	• wspieranie
• porady	• mentoring	• nauczanie
• mówienie	• służenie	• nakazywane

Źródło: Schein E.H., Pomoc. Jak ją oferować, dawać i akceptować. O relacji jeden na jeden, relacjach grupowych i konsultingu biznesowym, Wyd. Marcin Bajda Management & Coaching, Warszawa 2012.

Pomoc może przybierać postać formalnych, ustalonych kontraktem spotkań lub mieć nieformalny charakter. Istotną kwestią w obu przypadkach jest obopólna akceptacja przez strony zarówno siebie (akceptacja interpersonalna), jak i wybranej formy wsparcia. Po zakończeniu sukcesji dalsze wsparcie ze strony bardziej doświadczonej osoby może być znaczącym działaniem, które wpłynie korzystnie zarówno na menadżera będącego odbiorcą wsparcia, jak i na całą organizację, a także osobę zstępującą.

Poniżej wymienione są korzyści z mentoringu, jakie odnieść mogą poszczególne grupy interesariuszy objętych nim bezpośrednio i pośrednio.

Korzyści dla protegowanych:

- wsparcie skoncentrowane na karierze przy współpracy z mentorem
- wsparcie psychologiczne polegające na przyjmowaniu przez mentora roli przyjaciela, osoby wspierającej społecznie, doradcy.

Korzyści dla mentora:

- pogłębianie doświadczenia
- poprawa jakości pracy
- wsparcie techniczne ze strony protegowanego

- lojalność młodszych pracowników
- rozpoznanie organizacyjne
- kontinuum, poczucie trwałości.

Korzyści dla organizacji:

- korzyści związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi; transfer wiedzy, adaptacja pracowników, motywowanie itp.
- określenie kultury organizacji oraz tożsamości firmy
- większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez organizację.

Korzyści dla otoczenia:

- podnoszenie konkurencyjności organizacji, a poprzez to konkurencyjności otoczenia
- transfer wiedzy niejawnej i doświadczenia z mentora, poprzez protegowanego, do organizacji, a z organizacji do otoczenia.

Mentoring stanowi niewątpliwie istotną formę pomocy w sytuacji, kiedy dąży się do kreowania nowego członka organizacji, tudzież osoby przejmującej stanowisko, na pełnowartościowego pracownika. W perspektywie kolejnych lat będzie stawał się coraz bardziej popularną, ale przede wszystkim użyteczną formą doskonalenia kompetencji pracowników wstępujących do organizacji i na nowe stanowiska. Przyczyną takiego stanu rzeczy są: konieczność przekwalifikowania, próba uzupełniania luk kompetencyjnych wynikających z systemu edukacji, a także rosnąca potrzeba profesjonalizacji biznesu. Pierwsze badania nad mentoringiem dowodzą, że ta forma rozwoju przynosi korzyści wszystkim grupom interesariuszy, nie pomijając samego mentora.

Pytania kontrolne

1. Jak rozumiesz pojęcie „mentoring”?
2. Jakie znaczenia ma mentoring dla Ciebie?
3. Kto pełnił rolę mentora w Twojej karierze zawodowej, szczególnie na jej początku?
4. Czym charakteryzowała się osoba, która była Twoim mentorem?
5. Jak rozumiesz pomoc w biznesie?
6. W jakim zakresie jesteś gotów pomagać?
7. W jakim stopniu i zakresie jesteś gotów na przyjęcie pomocy od innych? Od kogo?
8. Kto mógłby stać się Twoim mentorem w razie sukcesji?
9. W jakich obszarach widzisz siebie jako mentora?
10. Jakie korzyści płynące z mentoringu są istotne w Twojej organizacji?
11. Jaka będzie rola mentoringu w Twojej firmie w kolejnych latach?
12. W jakich okolicznościach według Ciebie mentor powinien zabierać głos, a mentoring być wykorzystywany do usprawniania działania organizacji?
13. W jakim stopniu mentor mógłby wspierać nowego menedżera już po przeprowadzeniu sukcesji?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1

Zastanów się, na ile mentoring stanowi jednoznacznie korzystne rozwiązanie organizacyjne podnoszące kompetencje pracowników oraz wzmocnienie organizacji w otoczeniu konkurencyjnym.

Zadanie 2

Analizując treść rozdziału, zastanów się, którzy pracownicy, dlaczego i w jakim zakresie mogliby pełnić funkcję mentora w Twojej organizacji.

Imię i nazwisko pracownika	Co predysponuje go do bycia mentorem?	W jakim zakresie mógłby pełnić funkcję mentora?

Zadanie 3

Przyjmując, że w procesie mentoringu mentor koncentruje się na przekazaniu wiedzy, podzieleniu się doświadczeniem i przekazaniu związanych z nimi wartości, przygotuj i poddaj analizie zakres tematyczny, w którym podjąłbyś się mentoringu w firmie.

Zadanie 4

Ideą mentoringu jest kształcenie oraz pełnienie roli przewodnika. Zakładając, że w firmie, w której pracujesz, jesteś jednym z najdłużej zatrudnionych pracowników i że to Tobie powierzono rolę mentora mającego wdrożyć pracownika rozpoczynającego u Was staż – przygotuj się do spotkania z nim/nią. Zaplanuj rozmowę, podczas której zapoznasz stażystę/stkę z historią firmy, jej wartościami, misją i wizją, a także opowiesz o zespole oraz o pisanych i niepisanych zasadach.

Zadanie 5

Zastanów się, kto w Twoim życiu zawodowym lub naukowym pełnił rolę mentora. Jaki był wpływ tej osoby na Twój rozwój zawodowy i osobisty? Za co mógłbyś tej osobie podziękować? Za co ją/jego podziwiałeś wówczas, a za co podziwiasz teraz, po latach? Co cennego zostawiła ta osoba po sobie?

Imię i nazwisko	Wpływ tej osoby na mnie	Za co mogę jej podziękować

Zadanie 6

Jeśli wykonałeś zadanie 5, wybierz jedną z osób, które znacząco wpłynęły na Ciebie – zarówno na płaszczyźnie zawodowej, jak i (lub) osobistej. Napisz do niej list. Być może osoba ta nigdy go nie odczyta, bo nie zdecydujesz się jej go wręczyć (lub nie masz takiej możliwości, bo adresat już nie żyje), jednak napisanie takiego listu może być cennym doświadczeniem. Jeśli zaś list dotrze do odbiorcy, na pewno będzie dla niego źródłem ogromnej satysfakcji.

Zadanie 7

W celu zrozumienia roli mentora zachęcam do przeanalizowania postaci (roli) nauczyciela z filmu „Stowarzyszenie umarłych poetów”. W szczególności scen, w których nauczyciel wyklada sens poezji i sens życia oraz przypomina o zasadzie *carpe diem*. Dokonaj analizy stylu komunikacji werbalnej i niewerbalnej bohatera oraz wpływu, jaki wywierał on na uczniów.

Drugim filmem wartym przeanalizowania jest skecz kabaretu Dudek „Ucz się, Jasiu”, dostępny w serwisie YouTube. Mimo, że rekomendowane przez mistrza w stosunku do klienta zachowania są antyprzykładem, sam sposób postępowania z uczniem

może stanowić dobrą lekcję traktującą o roli mentora w procesie wdrażania nowego pracownika.

Rekomendowana literatura

1. Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
2. Mazur K., Mentoring jako narzędzie kształtowania kompetencji (komunikat ze studiów nad literaturą), w Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, pod redakcją Witkowskiego S.A., Listwana T., Difin, Warszawa, 2008.
3. Pietrasiński Z., Ekspansja pięknych umysłów. Nowy renesans i ożywcza autokreacja, Wydawnictwo CIS, Warszawa 2008.

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski	• • •
Zamierzam zrobić	• • •
Rezygnuję z	• • •

3. Przygotowanie do sukcesji

Jak długo powinno trwać przygotowanie do sukcesji? Rok, dwa, dekadę? Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Czas trwania sukcesji zależy od sytuacji przedsiębiorstwa, od tego, czy przejęcie przedsiębiorstwa następuje w wyniku świadomej decyzji i czy przebiega ono zgodnie z planem, czy też następuje w wyniku nagłej śmierci lub choroby właściciela lub kluczowej osoby w firmie.

Proces sukcesji w firmach szwajcarskich trwa 5-10 lat (średnio 7 lat), w Polsce natomiast 4 na 10 przedsiębiorców jest zdania, że na przekazanie władzy potrzebny jest rok¹¹. Czy rok wystarczy na ocenę i wybór sukcesora, przygotowanie go do przejęcia stanowiska, przejmowanie przez niego zadań osoby odchodzącej z firmy, poznanie wszystkich procesów realizowanych w firmie, mechanizmów, które nie zawsze są opisane w procedurach, ich niuansów niewidocznych dla osób z zewnątrz? Moim zdaniem to zbyt krótki okres.

Tylko 10% polskich przedsiębiorców, którzy myślą o sukcesji, ma spisany plan sukcesji, 21% w ogóle nie porusza tematu sukcesji, a 26% robi to jedynie okazjonalnie¹². W efekcie sukcesja jest często źle przygotowana i nie zapewnia danemu przedsiębiorstwu rozwoju.

Praktyka pokazuje, że dobrze przygotowany proces sukcesji może trwać od kilku miesięcy do kilkunastu lat. Wielu polskich przedsiębiorców podchodzi do tego tematu w sposób przemyślany i realizuje ją zgodnie z przygotowanym planem. Za przykład niech posłuży Grupa Kulczyk Investments. Po trzech latach przygotowań przez ojca, Jana Kulczyka, pod koniec grudnia 2013 roku prezesem zarządu został Sebastian Kulczyk. Jak na polskie warunki to stosunkowo długi czas poświęcony na sukcesję. Dzieci przedsiębiorców często mają możliwość poznania niejako od podszewki firm swoich rodziców, pracując w nich już w wieku kilkunastu lat, np. podczas wakacji szkolnych. Później, już w pełnym wymiarze godzin, nabywają doświadczenie w różnych działach, na różnych stanowiskach, tak aby dokładnie

¹¹ Raport „Sukcesja jako projekt i proces. Praktyczne aspekty przekazywania władzy i majątku w firmach rodzinnych”, Thinktank, 2013.

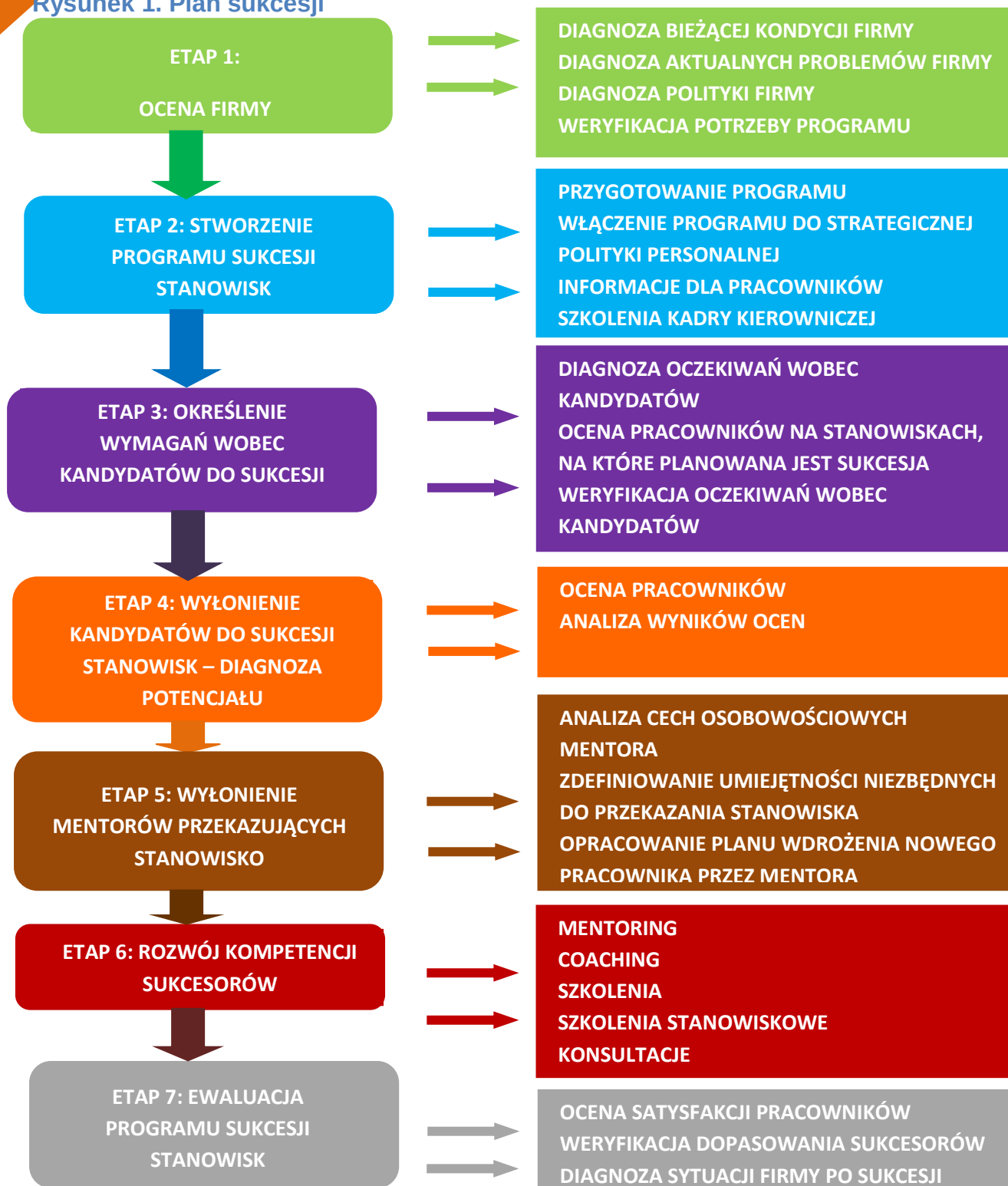
¹² Ibidem.

poznać specyfikę firmy i być przygotowanym do objęcia steru, gdy nadejdzie moment przekazania władzy.

Dobłą praktyką jest również zdobywanie doświadczenia w innych firmach, tak żeby móc skonfrontować, czy przypadkiem tego, co „własna” firma robi dobrze, inni nie robią jeszcze lepiej i czy nie warto czerpać z ich doświadczeń. Już w średniowiecznych przepisach cechowych wymagano od czeladników wędrowania i pracy u innych mistrzów. Sukcesor musiał udowodnić, że poradził sobie w okresie zdobywania doświadczenia (zwykle trzy lata i jeden dzień) z minimalną kwotą pieniędzy i zakazem pokazywania się w rodzinnych stronach. Dopiero po okresie zdobywania doświadczenia zawodowego i życiowego, jeśli na to zasłużył, sukcesor mógł przejąć rodzinną firmę.

Jak widzimy na rysunku 1, przygotowanie do sukcesji jest procesem długotrwałym (w skrajnych przypadkach trwającym już od wczesnej młodości sukcesora). Procesem wymagającym wyłonienia przyszłych liderów w przedsiębiorstwie i takiego doskonalenia ich kompetencji, aby w przyszłości mogli podjąć się zarządzania przedsiębiorstwem i zapewnili mu nie tylko przetrwanie, ale także rozwój.

Rysunek 1. Plan sukcesji



Źródło: Gordziej-Niewczyk E., Plan sukcesji, publikacja w ramach projektu „Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców”, Poznań 2013.

Jakie działania w zakresie sukcesji stosują najlepsi? Czego możesz się od nich nauczyć? Tabela 2 przedstawia 6 praktyk. Które z nich już stosujesz, a które według Ciebie warto wdrożyć w Twoim przedsiębiorstwie?

Tabela 2. Praktyki związane z przygotowaniem sukcesji stosowane przez najlepszych pracodawców

Praktyki związane z przygotowaniem sukcesji	2011 rok Najlepsi pracodawcy stosujący tę praktykę	2012 Najlepsi pracodawcy stosujący tę praktykę	2012 Najlepsi w klasie stosujący tę praktykę
1. Szkolenia	95%	98%	100%
2. Regularny przegląd kluczowych stanowisk w celu identyfikacji sukcesorów	88%	92%	98%
3. Rotacja pracowników na stanowiskach (zapewnienie kluczowym pracownikom możliwości zdobywania różnorodnych doświadczeń w przedsiębiorstwie)	68%	75%	95%
4. Mentoring dla sukcesorów	70%	79%	94%
5. Zdefiniowany plan sukcesji	68%	74%	92%
6. Obowiązek menedżerów chcących awansować polegający na wychowaniu swojego następcy	24%	36%	51%

Źródło: Top Employers, International HR Best Practise Report 2012 – Leadership Development and Succession Management, A CRF Benchmark Study on Top Employers, 2013.

Jakie jeszcze działania przyczyniają się do skutecznej sukcesji?

Najlepsi pracodawcy oprócz praktyk wymienionych w tabeli 2 stosują szereg innych metod¹³:

1. Wprowadzają jasne mierniki realizacji poszczególnych działań,
2. Definiują ścieżki kariery dla stanowisk wszystkich szczebli,
3. Wdrażają formalny program zarządzania sukcesją,
4. Definiują kompetencje dla wszystkich stanowisk w firmie,
5. Zapewniają pracownikom równe szanse w staraniach o awans wewnętrzny i w rozwoju wymaganych na nich kompetencji,
6. Przeprowadzają przegląd kluczowych stanowisk minimum raz na rok,
7. Mają wiedzę na temat kompetencji kluczowych pracowników,
8. Opracowują średniookresowe plany (3-letnie) kompetencji potrzebnych w przedsiębiorstwie,
9. Opracowują formalne programy przygotowania pracowników do objęcia nowych stanowisk (szkolenia, rotacja stanowisk, mentoring).

Jak widać, działanie najlepszych przedsiębiorstw jest długookresowe, nastawione perspektywicznie. Przedsiębiorstwa dokonują regularnych pomiarów kompetencji pracowników swojego przedsiębiorstwa, przewidują, jak zmienią się w przyszłości wymagania wobec przedsiębiorstwa, a w konsekwencji w stosunku do kompetencji pracowników, opracowują analizy luk kompetencyjnych, a następnie planują proces przygotowania swoich pracowników do przyszłych wyzwań.

Działania te uzasadnia znaczenie, jakie dla rozwoju przedsiębiorstwa ma prawidłowość przeprowadzanych procesów sukcesji. Niezależnie od tego, jak działa przedsiębiorstwo, kandydaci na przyszłych liderów muszą być starannie wyselekcjonowani, a następnie przygotowani do pełnienia w przyszłości zaplanowanych dla nich funkcji poprzez udział w szkoleniach, mentoring, zdobywanie doświadczeń na różnych stanowiskach w przedsiębiorstwie. Może się również okazać, że trzeba podnieść ich kwalifikacje, wysłać ich na studia podyplomowe albo na kurs czeladniczy czy mistrzowski (złotniczy, cukierniczy, inny rzemieślniczy itp.). Czasami, żeby prowadzić z sukcesem biznes, sukcesorowi nie

¹³ Top Employers, International HR Best Practise Report 2012 – Leadership Development and Succession Management, A CRF Benchmark Study on Top Employers, 2013.

wystarczą studia z zarządzania, marketingu lub ukończenie ASP. Potrzebne jest jeszcze zrozumienie specyfiki branży i jej sekretów. Innym razem sukcesor jest dobrym fachowcem, ale brakuje mu/jej umiejętności zarządzania, i taką wiedzę trzeba zdobyć w formalnym systemie kształcenia (np. na studiach MBA), a potem doskonalić ją w praktyce.

Proces przygotowania sukcesji jest, jak widzimy, złożony i wymaga wysiłku. Aby przygotować przedsiębiorstwo do sukcesji, należy wykonać szereg działań, które można podzielić na etapy następujące po sobie lub przebiegające w tym samym czasie (przykładowe podejście do tematu prezentuje tabela 3).

Osoby zainteresowane szczegółowymi informacjami na temat planu sukcesji zachęcam do sięgnięcia do publikacji „Plan sukcesji” (opracowanej również w ramach projektu WND –POKL.05.05.02-00-236/12 Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców) umieszczonej na stronie projektu www.dialog.institut-hr.pl.

Tabela 3. Narzędzia przydatne w poszczególnych etapach sukcesji

Etap	Nazwa	Działania	Przykłady przydatnych narzędzi
1	Analiza kluczowych stanowisk w przedsiębiorstwie i zadań na nich wykonywanych	Zidentyfikuj kluczowe dla Twojego przedsiębiorstwa zadania i kompetencje potrzebne do ich realizacji. Zastanów się, jakie kompetencje potrzebne są w chwili obecnej, a jakie będą potrzebne, żeby zapewnić firmie rozwój w przyszłości.	1. Misja i wizja przedsiębiorstwa 2. Strategia firmy 3. Prognozy rozwoju branży 4. Analiza wyzwań stojących przez firmą w przyszłości 5. Struktura organizacyjna 6. Lista kluczowych zadań 7. Lista kluczowych kompetencji

			8. Opis stanowiska pracy 9. Profile kompetencyjne 10. Księga procedur 11. Standardy działania
2	Wybór potencjalnego lidera	Dokonaj wyboru lidera spełniającego wymagania stawiane mu w związku z sukcesją w Twoim przedsiębiorstwie. Zastanów się, kto ma największy potencjał, aby odnieść sukces w przyszłości. Zastanów się, czy możesz się opierać na członkach rodziny, pracownikach przedsiębiorstwa, czy chcesz rekrutować osoby z zewnątrz organizacji.	1. Arkusz oceny kompetencji 2. Arkusz oceny okresowej 3. Development center 4. Próbki pracy 5. Test kompetencyjny 6. Test wiedzy
3	Mentoring	Zidentyfikuj kompetencje sukcesora, które powinny być rozwijane. Opracuj harmonogram mentoringu. Uzgodnij rezultaty jakie ma osiągnąć sukcesor, i terminy ich osiągnięcia. Uzgodnij momenty i sposoby ewaluacji.	1. Lista kompetencji do doskonalenia (zadanie 3.2) 2. Kontrakt mentora i sukcesora (obejrzyj film instruktażowy) 3. Arkusz celów SMART/GROW 4. Harmonogram mentoringu 5. Indywidualny plan rozwoju sukcesora 6. Informacja zwrotna (kanapka, FUO, model

			pełnej ekspresji, rób tak dalej) 7. Arkusz ewaluacji 8. Narzędzia motywacji finansowej i pozafinansowej 9. Arkusz oceny przebiegu mentoringu
4	Zdobywanie własnych doświadczeń przez sukcesora	Pozwól sukcesorowi realizować przed przejęciem stanowiska trudne zadania, zdobywać własne doświadczenia, uczyć się na własnych błędach. Udzielaj mu/jej wsparcia, jeśli będzie go potrzebował/potrzebowała, czuwaj nad nim/nią i nad przedsiębiorstwem.	1. Diagram Ishikawy 2. Metoda 5 × dlaczego 3. Analiza SWOT 4. Metody podejmowania decyzji, m.in. drzewo decyzyjne 5. Cykl Kolba 6. Pytania coachingowe 7. Koło Deminga (zaplanuj, wykonaj, sprawdź, popraw)

Źródło: opracowanie własne.

Etap 3 i 4 powinny być realizowane równolegle, tak aby sukcesor mógł wypróbować w praktyce zdobyte umiejętności.

Pytania kontrolne

1. Jakie są moje cele, które mają zostać zrealizowane podczas procesu sukcesji?
2. Jakie są cele przedsiębiorstwa?
3. Jaki typ sukcesji planuję? Władzy, odpowiedzialności, majątku?
4. Czy chcę firmę przekazać czy sprzedać? Pracownikom, dzieciom, obcej osobie?
5. Ile warta jest moja firma?
6. Czy sukcesja nastąpi w ciągu mojego życia, czy po śmierci?

7. Jakie podatki będzie trzeba zapłacić w sytuacji przekazania, a jakie w razie sprzedaży firmy?
8. Czy chcę usunąć się z przedsiębiorstwa częściowo, czy całkowicie?
9. W jakiej roli się widzę po zakończonym procesie sukcesji?
10. Czy mam zabezpieczenie finansowe po odejściu z firmy?
11. Czy muszę zmienić przed sukcesją formę prawną przedsiębiorstwa?
12. Na ile jasno określone są w moim przedsiębiorstwie standardy działania?
13. Czy te zasady są przestrzegane przez zarząd i pracowników?
14. Czy stanowiska i obowiązki są jasno opisane i udokumentowane?
15. Jakie doświadczenia mam ja lub moi pracownicy w obszarze oceny kompetencji i planowania ich rozwoju?
16. Czy mam wiedzę i umiejętności, żeby pełnić rolę mentora? Czego muszę się jeszcze nauczyć?
17. Czy potrafię udzielać informacji zwrotnej i przyjmować ją? Czy tę umiejętność posiadają moi pracownicy?
18. W jaki sposób kultura naszej organizacji wspiera rozwój zawodowy i gromadzenie doświadczeń?
19. Jak dobrzy jesteśmy w zarządzaniu zmianą?
20. Czy pracownicy mają zaufanie do mnie i do zarządu?
21. Jakiego wsparcia, kiedy i gdzie potrzebuję, aby prawidłowo przeprowadzić proces sukcesji?
22. Na jakim etapie procesu sukcesji jest moje przedsiębiorstwo – planowania czy działania?
23. Na jakich kryteriach oprę się, wybierając sukcesora?
24. W jaki sposób przekażę informację o sukcesji – kiedy i komu?
25. Jak będę mierzyć efektywność procesu sukcesji?
26. Jak długo będzie trwać proces sukcesji w moim przedsiębiorstwie?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1. Najgorszy możliwy scenariusz

Zastanów się i napisz:

1. Jakie są Twoje cele związane z procesem sukcesji?
2. Jakie są cele przedsiębiorstwa?

Żeby proces sukcesji skończył się fiaskiem, trzeba...

Na podstawie powyższej analizy napisz, o co chcesz zadbać w procesie sukcesji w Twoim przedsiębiorstwie, tak żeby zakończył się sukcesem?

Zadanie 2. Lista kompetencji do doskonalenia

Zastanów się, kto będzie zarządzał firmą, gdy Ciebie już w niej nie będzie. Dokonaj analizy, jakimi kompetencjami wyróżnia się ta osoba, jakich mu/jej brakuje, jakie ma

rozwijać, żeby sprostać czekającym go/ją wyzwaniom. Rozważ wszystkie trzy elementy: wiedzę, umiejętności i postawę.

Czym się wyróżnia?	Czego mu/jej brakuje?	Co ma rozwijać?
Wiedza: 1. 2. 3. 4. 5.	Wiedza: 1. 2. 3. 4. 5.	Wiedza: 1. 2. 3. 4. 5.
Umiejętności: 1. 2. 3. 4. 5.	Umiejętności: 1. 2. 3. 4. 5.	Umiejętności: 1. 2. 3. 4. 5.
Postawa: 1. 2. 3. 4. 5.	Postawa: 1. 2. 3. 4. 5.	Postawa: 1. 2. 3. 4. 5.

Zadanie 3. Exposé szefa – przekazanie pracownikom informacji o planowanej sukcesji

Celem ćwiczenia jest przygotowanie wystąpienia przed pracownikami, podczas którego poinformujesz zespół o bardzo ważnej kwestii zarówno dla Ciebie, przedsiębiorstwa, jak i dla nich – planowanej przez Ciebie sukcesji.

Exposé szefa jest przydatne, gdy:

- Wprowadza się zmiany w organizacji, zwłaszcza gdy dotyczą one sposobu działania pracowników, nowych oczekiwań itp.
- Zmieniają się priorytety działania i hierarchia wartości w organizacji
- Pragniemy położyć nacisk na postulowane wartości, w sytuacji gdy nie są one przestrzegane
- Zespół lub organizacja przeżywają kryzys
- Pojawiają się nowe cele.

Przeprowadzenie sukcesji oznacza zmiany w przedsiębiorstwie, jest więc bardzo ważnym momentem. Sukces firmy zależy od postawy i zaangażowania pracowników, dlatego przekazanie informacji pracownikom warto potraktować bardzo poważnie i przygotować się do tego zadania.

Wygłaszając exposé, w sposób jednoznaczny wskazujesz na zasady i reguły, którymi będziesz się kierować w procesie sukcesji. Masz możliwość jasno określić lub przypomnieć wartości, jakimi kierujesz się Ty i Twoja firma. Dzięki jasnym zasadom łatwiej będzie pracownikom zaangażować się w proces sukcesji i wspierać jego przebieg.

Krok 1: Zapoznaj się ze strukturą exposé szefa¹⁴

Struktura exposé

1. Przedstaw intencje, które spowodowały, że zebrałeś/zebrałaś zespół, i wyjaśnij powód spotkania całego grona.

Przykład:

„Dzień dobry. Planujemy w naszym przedsiębiorstwie sukcesję. Zależy nam, żeby przeprowadzić ją w sposób prawidłowy, zapewniający dalszy rozwój przedsiębiorstwa oraz gwarantujący dalsze działanie firmy zgodnie z jej wartościami. Ta sytuacja stanowi dla przedsiębiorstwa i dla mnie duże wyzwanie. Państwo (Wy) zapewne też zastanawiacie się, czego spodziewać się po tym procesie. Dlatego chcę jasno określić cele...”

2. Przedstaw cele, jakie stawiasz sobie i zespołowi w związku z planowanym wdrożeniem.

Przykład:

„Od dłuższego czasu zastanawiałem/zastanawiałam się nad tym, kto będzie prowadzić firmę, jak mnie zabraknie. Uważam, że moim obowiązkiem jest zadbanie o jej przetrwanie, o zapewnienie dalszego rozkwitu i miejsc pracy dla Was. Żeby nie powtarzać błędów innych i nie narażać naszego przedsiębiorstwa na nagłą nieprzygotowaną sukcesję, postanowiłem/postanowiłam zająć się tym tematem już teraz.

Na przeprowadzenie pełnej sukcesji przewiduję około 5 lat. Zaczniemy od analizy kluczowych stanowisk dla funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa oraz zadań na tych stanowiskach, a także określenia potrzebnych kompetencji. To działanie wskaże nam, gdzie w strukturze firmy potrzebni są sukcesorzy. Następnie dokonamy wyboru osób, które będą w przyszłości mogły pełnić rolę liderów, i zaprosimy je do udziału w procesie sukcesji. W tym celu proponujemy im wsparcie w pracy nad przygotowaniem do

¹⁴ Gut J., Haman W., Psychologia szefa. Szef to zawód, Helion, Gliwice 2009.

objęcia nowych stanowisk, doskonaleniem kompetencji. Na pewno będę poszukiwać sukcesora na moje stanowisko i od tego zacznę. Jestem gotowy przez okres przygotowań pełnić rolę mentora, przekazywać moją wiedzę i zgromadzone przez lata pracy w firmie doświadczenia. Razem z sukcesorem wypracujemy wizję firmy po zakończonym procesie, cele do osiągnięcia oraz zasady prowadzenia mentoringu. Zależy mi na tym, żeby osoba, która przejmie zarządzanie firmą, była do tego tak przygotowana, aby przejście było płynne i nie zakłóciło funkcjonowania przedsiębiorstwa i Waszej pracy”.

3. Określenie systemu wartości. Cel: wskazać podstawowe wartości.

Przykład:

„Chcę, żebyście wiedzieli, że niezwykle ważne jest dla mnie Wasze zaangażowanie w proces sukcesji, zrozumienie całego procesu, jego przebiegu i znaczenia dla naszego przedsiębiorstwa. Zależy mi, abyście obdarzyli kredytem zaufania sukcesorów/sukcesora/sukcesorkę, dali przyzwolenie na uczenie się na ich/jego/jej błędach i wyciąganie z nich wniosków. Zależy mi również na szczerej informacji zwrotnej dotyczącej przebiegu sukcesji, na tym, abyście zgłaszali swoje pomysły czy pojawiające się problemy”.

4. Określ minimalne granice – wskaż zachowania, których nie zamierzasz tolerować (zgodnie z postulowanymi wartościami, które chcesz wzmacniać). Wskazuj konkretne przykłady zachowań, unikając uogólnień.

Przykłady:

Zachowanie niepożądane: NIEOFICJALNA KOMUNIKACJA

„Negatywnie postrzegam i oceniam sytuację, w których dowiaduję się od kogoś, że inna osoba powiedziała coś w formie półsłówek i aluzji. Zależy mi na tym, żeby promować otwartą i szczerą komunikację”.

Zachowanie niepożądane: NEGATYWNE NASTAWIENIE, NIECHĘĆ DO WSPÓŁPRACY

„Nie będę akceptować narzekania oraz braku współpracy. Uwagi, owszem, przyjmuję, ale konstruktywne”.

5. Nazwij swoje maksymalne preferencje, czyli postawy i zachowania, które są tym, co najbardziej cenisz, i których najbardziej oczekujesz.

Przykłady:

Cenię i pochwalam: OTWARTOŚĆ

„Szczególnie cenna będzie dla mnie Wasza/Państwa otwartość na pomoc dla sukcesora w zdobywaniu przez niego/nią potrzebnych mu/jej umiejętności i doświadczeń”

Cenię i pochwalam: GOTOWOŚĆ DO ZMIANY ZACHOWAŃ

„Będę doceniać także gotowość do zmiany swoich postaw. Tego możecie oczekiwać ode mnie i tego będę oczekiwał(a) od Was/Państwa”.

6. Zamknij exposé pozytywnym komunikatem, zachęć do zadawania pytań, wyjaśnij wątpliwości.

Przykład:

„Jestem przekonany/przekonana, że przygotowanie przedsiębiorstwa do sukcesji jest niezwykle ważnym zadaniem. Zależy mi na tym, żebyśmy wspólnie zadbali o przyszłość naszej firmy i zaangażowali się w cały proces, na tyle, na ile to będzie możliwe i potrzebne na naszych stanowiskach pracy. Chcę, żebyśmy mogli szczerze mówić o problemach, pomagać sobie w ich rozwiązywaniu, wymieniać się opiniami, wspólnie świętować sukces na koniec tego procesu. A teraz proszę o pytania”.

Zasady wypowiadania exposé

1. Przygotuj się do spotkania z pracownikami i wygłoszenia exposé.
2. Zagwarantuj odpowiedni czas i miejsce.
3. Wygłoś exposé na stojąco.
4. Uważaj, aby lista minimalnych granic i zachowań nie była dłuższa od listy maksymalnych preferencji.
5. Mów do ludzi, a nie do rzeczy.
6. Nie czytaj z kartki, utrzymuj kontakt wzrokowy ze wszystkimi, nie tylko z jedną wybraną osobą.

7. Mów językiem zrozumiałym dla odbiorców.
8. Pamiętaj, że exposé to zbiór najważniejszych dla Ciebie zasad i wartości, a nie regulamin pracy.
9. Bądź zaangażowany/a – Twoja postawa udzieli się pracownikom¹⁵.

Krok 2: Obejrzyj film edukacyjny bez plansz „Przekazanie informacji o sukcesji – exposé 1 do 1”, następnie zapoznaj się z transkrypcją filmu oraz z poniższym komentarzem. Możesz później ponownie obejrzeć film w wersji z planszami.

PLANSZA	TEKST (M – MENTOR, S – SUKCESOR)	Komentarz
PRZEDSTAW INTENCJE	<i>M: Pani Anno, poprosiłem Panią do siebie, bo chciałem przekazać pewną informację. Proszę też o zachowanie poufności tej informacji. To jest dość istotne. Zamierzam z końcem przyszłego roku przejść na emeryturę, odejść z firmy.</i>	Mentor przedstawia swoje intencje i powód dla którego spotkał się z sukcesorem. W ten sposób naświetla kontekst sytuacji i ułatwia sukcesorowi odbiór dalszych komunikatów i ich zrozumienie.
PODAJ CEL	<i>M: Chciałbym, żeby to pani zajęła moje stanowisko. Chciałbym, żeby Pani przejęła wszystkie obowiązki z tym związane. Dlatego chciałbym, żeby to była Pani, ponieważ do tej pory zauważyłem, że...</i>	Mentor jasno formułuje cel, jaki stawia przed sukcesorem.

¹⁵ Opracowano na podstawie Gut J., Haman W., Psychologia szefa. Szef to zawód, Helion, Gliwice 2009.

POINFORMUJ O WARTOŚCIACH, JAKIMI SIĘ KIERUJESZ JAKO SZEFA	<i>M: Wartości, którymi się Pani kieruje, dotyczące zarządzania firmą, dotyczące kierowania ludźmi, dotyczące wszystkich spraw, które są bardzo podobne do tych, którymi ja się kieruję. Poza tym uważam, że Pani najbardziej nadaje się na to stanowisko jeszcze z tego względu, że Pani kompetencje oceniam najwyżej. Dotyczące zarządzania właśnie, dotyczące tego, jak Pani prowadzi swój dział w firmie.</i> <i>Ten proces, bo to będzie proces, nie potrwa krótko. Będzie to coś, na czym będziemy się musieli przez najbliższe miesiące skoncentrować.</i>	Mentor przypomina podstawowe wartości, którymi się kieruje w pracy, a jednocześnie wskazuje na nie jako na ważny powód wyboru sukcesora, aby ten go zastąpił. W ten sposób sygnalizuje również, że zależy mu na kontynuowaniu tych wartości po jego odejściu z firmy.
MINIMALNE GRANICE	<i>M: I chciałbym, żeby w związku z tym, tak jak powiedziałem, było to zachowane, na razie zachowana dyskrekcja w tej sprawie. Zależy mi na tym właśnie, żeby to była Pani.</i>	Mentor wskazuje konkretnie na to, że nie chce, aby informacja o planowanej sukcesji dotarła do pracowników przed jej przygotowaniem.
MAKSYMALNE PREFERENCJE	<i>M: Zależy mi na tym, żeby ta nasza współpraca</i>	Tutaj mentor koncentruje się na zachowaniach,

	<i>układała się bardzo dobrze. W tym procesie będę stopniowo przekazywał Pani informacje, będę stopniowo przekazywał Pani różnego rodzaju wiedzę. Mam nadzieję, że będzie Pani doskonaliła również swoje kompetencje.</i> <i>W pewnym momencie ja ustąpię całkowicie Pani miejsca i Pani przejmie stanowisko prezesa w tej firmie. Chciałbym, żeby to było wyraźnie zakomunikowane wówczas pracownikom, żeby to było już wtedy wszystko przygotowane, zapięte na ostatni guzik, żeby ten proces zakończył się pełnym sukcesem.</i>	które ceni i których będzie wymagał od sukcesora: współpraca, doskonalenie swoich kompetencji. Zależy mu również, aby proces był dobrze przygotowany i zakończył się sukcesem. Wyraźnie to podkreśla, aby być dobrze zrozumianym.
ZAKOŃCZ EXPOSÉ POZYTYWNYM KOMUNIKATEM	<i>M: Liczę na to, że ta praca przyniesie nam na razie sporo satysfakcji, a później, że ta praca będzie dawała Pani tyle samo satysfakcji, ile ona dawała mnie.</i> <i>Dziękuję Pani bardzo za to spotkanie.</i>	Pozytywne zakończenie ma na celu zmotywowanie sukcesora do podjęcia wysiłków. Po nim warto jeszcze znaleźć miejsce na pytania sukcesora i rozwiewanie jego wątpliwości.
	<i>S: Dziękuję również.</i>	

Krok 3: Zdecyduj, czy chcesz przygotować exposé skierowane tylko do sukcesora, czy do całej załogi.

Krok 4: Przygotuj swoje exposé, zachowując proponowaną strukturę.

1. Przedstaw intencje, które spowodowały, że zebrałeś/zebrałaś zespół, i wyjaśnij powód spotkania.

2. Przedstaw cele, jakie stawiasz przed zespołem i sobą w związku z planowanym wdrożeniem.

3. Określ system wartości.

4. Określ minimalne granice – wskaż zachowania, których nie zamierzasz tolerować. Wskazuj konkretne przykłady zachowań, unikając uogólnień.

5. Nazwij swoje maksymalne preferencje, czyli postawy i zachowania, które są tym, co najbardziej cenisz, i których najbardziej oczekujesz.

6. Zamknij exposé pozytywnym komunikatem, zachęć do zadawania pytań, wyjaśnij wątpliwości.

Zadanie 4. Analiza studium przypadku

1. Obejrzyj wywiad „*Sukcesja w firmie Defor SA*” i przeanalizuj opisany w nim proces sukcesji. Czego możesz się nauczyć z tej analizy?
2. Następnie zastanów się nad pytaniami:
 - a. Czy można rozwijać (nabyć) kompetencje, czy trzeba się urodzić menedżerem?
 - b. Jakie zaplanujesz działania, aby pomóc sukcesorowi dotrzeć do najważniejszych informacji na temat Twojego przedsiębiorstwa?
 - c. Jakie inne działania podejmiesz, aby proces sukcesji w Twoim przedsiębiorstwie się powiódł?

Rekomendowana literatura

1. Gut J., Haman W., Psychologia szefa. Szef to zawód, Helion, Gliwice 2009.
2. Schoonover C., S., Best Practises in Implementing Succession Planning, Schoonover Associates, LLC, 2011.

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski	• • • • •
Zamierzam zrobić	• • • • •
Rezygnuję z	• • • • •

4. Planowanie mentoringu

Mentoring jest jedną z możliwości rozwijania pracowników, która zyskuje popularność wśród pracowników przedsiębiorstw. W relacji tej mentor-mistrz (osoba doświadczona, ciesząca się dużym autorytetem) przekazuje swoją wiedzę i doświadczenie uczniowi. Jedną z cech mentoringu jest wspieranie ucznia w dokonywaniu istotnych zmian, pomoc mu w uchwyceniu szerszego znaczenia procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, zwłaszcza tych elementów, które na pierwszy rzut oka mogą wydawać się nieistotne. Sukcesor pod okiem mentora lub mentorów przechodzi przez wszystkie istotne procesy mające miejsce w organizacji. W przypadku procesów o szczególnym znaczeniu wskazane jest ich powtarzanie i zwracanie uwagi na wszystkie szczegóły i niuanse.

W wielu publikacjach dotyczących przeprowadzenia sukcesji zaleca się mentoring, jako jedną z metod rozwijania kompetencji potrzebnych na stanowisku pracy obejmowanym przez sukcesora. Metoda jest znacznie mniej kosztowna niż szkolenia, wyjazdy studyjne czy staże w innych przedsiębiorstwach, jednak nie można mówić, że nic nie kosztuje.

Warto oszacować jaką wartość może mieć inwestycja w mentoring. Jakie koszty trzeba przewidzieć?

Jak już się prawdopodobnie domyślasz, głównym kosztem jest czas poświęcony na spotkania. W momencie, w którym mówimy o sukcesji kluczowych stanowisk w firmie, każda godzina pracy mentora jest cenna i trzeba ją dobrze wykorzystać. W kalkulacji trzeba wziąć również pod uwagę stawkę godzinową pracy sukcesora – w wielu przypadkach także i ona będzie wysoka, ponieważ na sukcesora wybierasz najwartościowsze osoby w Twojej firmie. Te koszty można stosunkowo łatwo wyliczyć, wiedząc, kto będzie pełnić rolę mentora i jakie ta osoba pobiera wynagrodzenie. Zdecydowanie trudniej oszacować koszt korzyści utraconych w przypadku złego przygotowania sukcesora, którego kompetencje nie osiągną poziomu odpowiadającego przyszłym potrzebom. W skrajnym przypadku może to być wartość całego przedsiębiorstwa, które może nawet zbankrutować, jeśli będzie nieudolnie zarządzane.

Stawka jest ogromna, dlatego proces mentoringu przygotowujący sukcesora do płynnego przejścia nowych obowiązków powinien być starannie przemyślany, zaplanowany, przygotowany i przeprowadzony.

Jakimi innymi działaniami można uzupełnić wiedzę i doskonalić kompetencje sukcesora? To zależy od specyfiki sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwie. Na pewno warto zastanowić się, jakie dodatkowe wsparcie (w jakim zakresie i w jakiej formie) potrzebne jest sukcesorowi.

Co masz zrobić, aby mentoring spełnił swoje zadanie? Na jego efektywność w procesie sukcesji wpływa wiele czynników, warto zwrócić na nie uwagę.

Należą do nich:

1. **Stworzenie kultury organizacji wspierającej mentoring.** To proces długotrwały, złożony i wymagający wielu działań. Osoba założyciela firmy lub jej szefa w dużej mierze determinuje rodzaj panującej w firmie kultury organizacyjnej. Biorąc ten fakt pod uwagę, należy zadbać o taki rozwój szczególnie w przypadku obowiązywania w firmie dyrektywnego lub autokratycznego stylu zarządzania. Wówczas konieczne są działania zmierzające do „złagodzenia” wizerunku szefa i umożliwienia nauki przez własne doświadczenie, a także zmniejszenie koncentracji na zadaniach, a zwiększenie nacisku na relacje.
2. **Opisanie celu, jakiemu ma służyć mentoring.** Można powiedzieć, że mentoring w przypadku sukcesji służy „wymianie” kadry zarządzającej. I jest to stwierdzenie słuszne. Jednak oprócz tego celu mentoring może realizować dodatkowe założenia. W zasadzie nie do uniknięcia będzie zmiana stylu zarządzania związana ze zmianą osoby na stanowisku szefa firmy. Odpowiednio poprowadzony mentoring może przyczynić się do dokonania zmiany, która będzie korzystnie przyjęta przez pracowników, bo może wynikać z kierunku przyjętego w trakcie dialogu z pracownikami. Mentoring, więc może koncentrować się na takim ukształtowaniu nowego zarządu, że będzie on bardziej nastawiony na tworzenie dobrych relacji w firmie i budowanie korzystnego klimatu. Zwłaszcza, gdy dotychczas w firmie przeważała koncentracja na zadaniach. Paradoksalnie, jeśli

w organizacji zbyt duży nacisk położony był na wzajemne stosunki, na czym cierpiała efektywność pracy, sami zatrudnieni mogą chcieć „zaostżenia” polityki personalnej i osiągnięcia przez firmę lepszych efektów, dzięki czemu można realizować cele biznesowe. Podsumowując, mentoring może zgodnie z koncepcją stylów zarządzania Blancharda¹⁶ realizować konkretne cele zmierzające do przyjęcia w firmie nowego stylu zarządzania.

3. **Zidentyfikowanie kompetencji sukcesora, które powinny być rozwijane.** To zagadnienie omawiane jest szerzej w dalszej części podręcznika. W skrócie stwierdzić można, że w efekcie powstania obrazu „nowej” organizacji potrzebne będą konkretne kompetencje. Porównując je z tymi, które wybrany sukcesor już posiada, można stwierdzić istnienie tak zwanej luki kompetencyjnej i na tej podstawie wybrać kompetencje do rozwoju.
4. **Wybór osoby/osób pełniącej/pełniących rolę mentora.** To zagadnienie szerzej omówione jest w rozdziale dotyczącym kompetencji mentora. Mentor powinien charakteryzować się odpowiednimi kwalifikacjami, posiadać specjalistyczną wiedzę, doświadczenie, kompetencje interpersonalne i określone cechy osobowościowe. Z uwagi na trudność ze znalezieniem odpowiedniej osoby, która mogłaby pełnić rolę mentora, wybrać można do tego celu kilka osób.
5. **Opracowanie harmonogramu procesu – jego etapów, czasu trwania oraz rezultatów pośrednich.** Ważne jest realne oszacowanie czasu trwania poszczególnych etapów. Nie należy ulegać tu złudzeniom swoich „nieograniczonych” możliwości, a raczej bazować na doświadczeniach innych. Według niektórych dobrze poprowadzony proces sukcesji mierzy się w latach (pisałam o tym w rozdziale 3 „Przygotowanie sukcesji”). Nie mniej istotne jest przyjęcie mierników, dzięki czemu można będzie jasno stwierdzić osiągnięcie danego celu.
6. **Przyjęcie i opisanie mierzalnych kryteriów osiągnięcia celów.** Zgodnie z metodologią SMART (sprecyzowany, mierzalny, ambitny, realny, terminowy) należy dokładnie opisać kryteria osiągnięcia celu. Proces

¹⁶ Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia. Blancharda o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji. PWN, Warszawa 2007.

sukcesji jest zbyt ważny, aby oprzeć się tylko na „wrażeniu”, że osiągnięto cele, i zbyt drogi, aby trwał w nieskończoność.

7. **Diagnoza kompetencji mentora.** Pozwala ona na określenie, z czego mentor powinien się w zakresie swoich kompetencji dokształcić, czyli które z kompetencji uznanych za kluczowe (i w jakim stopniu) powinien mieć. Sprawa dotycząca diagnozy tych kompetencji staje się delikatna i złożona, gdy mentorem zostaje dotychczasowy szef firmy. Wymaga to bowiem od niego uznania swojej niedoskonałości, a to w przypadku niektórych osób może być trudne. Wskazane jest jednak, aby proces ten miał miejsce, gdyż w przeciwnym wypadku cały przebieg sukcesji może być zagrożony.
8. **Zaplanowanie przez mentora planu rozwoju swoich kompetencji.** Z uwagi na długość trwania sukcesji i to, że proces ten należy przygotowywać bardzo pieczołowicie, wskazane jest, aby mentor po zdiagnozowaniu swoich luk kompetencyjnych zaplanował własny rozwój. Wydaje się, że forma coachingu będzie tu najwłaściwsza. Współpraca z zewnętrznym coachem wymusza pewnego rodzaju dyscyplinę i pozwala na ukończenie procesu doskonalenia w założonym czasie.
9. **Zaplanowanie przebiegu i częstotliwości spotkań mentora z sukcesorem.** To w zasadzie trzon całego procesu mentoringu. Plan tego działania należy dopasować do agend zarówno mentora, jak i sukcesora. W początkowym okresie wzajemne spotkania powinny odbywać się częściej, w późniejszym czasie ich częstotliwość można zmniejszyć. Nie ma jednego właściwego planu, który sprawdzałby się w każdej sytuacji. Jest to sprawa indywidualna. Uzależniona tak samo od postępów sukcesora, jak i od możliwości obu stron poświęcenia swojego czasu. Istotne jest, aby nadać tym spotkaniom najwyższy możliwy priorytet. To one powinny być dla firmy najważniejsze, a inne działania należy do nich dopasować.
10. **Zaplanowanie działań mających na celu dostarczenie sukcesorowi jego własnych doświadczeń.** Ważne jest, aby sukcesor mógł wypróbować w praktyce nabytą wiedzę i umiejętności. Wskazane jest, aby po każdym module zawierającym kwestie teoretyczne sukcesor mógł podjąć działania, dzięki którym nabędzie własne doświadczenia.

- 11. Zaplanowanie innych działań rozwojowych dla sukcesora** (szkolenia, rotacja stanowisk, staże w innych przedsiębiorstwach, studia podyplomowe itp.). Mentoring jest bardzo efektywnym procesem, odnosi się do sytuacji dotyczącej danego przedsiębiorstwa, dzięki czemu można w prosty sposób przekładać wiedzę teoretyczną na praktykę. Jednak, aby poszerzyć spojrzenie, dać sukcesorowi możliwość analizy innych przypadków, polecane jest, aby skorzystał on z innych form rozwoju kompetencji. Pozwoli to na oderwanie się od własnych schematów myślowych i patrzenia przez pryzmat tylko własnej firmy.
- 12. Monitoring mentoringu.** Z uwagi na to, że jest to proces długi, kosztowny i angażujący kluczowe osoby w firmie, niezbędne jest, zwłaszcza przy korzystaniu z zewnętrznych mentorów, aby kontrolować ten proces. Dokonać tego można najłatwiej poprzez monitoring wyznaczonych wskaźników. Jeśli istnieje plan opanowywania poszczególnych kompetencji, powinien on wskazywać konkretne miary ukazujące, w którym momencie sukcesor posiada daną umiejętność na wystarczającym poziomie i można przejść do doskonalenia kolejnej lub zakończyć proces mentoringu.
- 13. Superwizje mentoringu.** Aby rozmowy mentora z sukcesorem miały prawidłowy przebieg, a także w celu ich doskonalenia, warto przed rozpoczęciem mentoringu zastanowić się, kto ma odpowiednie kompetencje i kwalifikacje i mógłby prowadzić superwizje mentoringu. Superwizje można zaplanować na 2 sposoby. Pierwszy z nich to superwizje uczestniczące – osoba prowadząca superwizję bierze udział w spotkaniach mentora z sukcesorem, co jakiś uzgodniony czas. Drugi sposób polega na tym, że mentor nagrywa spotkania z sukcesorem, a następnie odtwarza je podczas superwizji. Wybór należy do Ciebie. Metoda z nagrywaniem spotkań wydaje się być mniej inwazyjna i bezpieczna dla sukcesora. Oczywiście sukcesora trzeba uprzedzić na samym początku, że zaplanowane są superwizje służące doskonaleniu przebiegu Waszych spotkań, oraz opisać, jaką będą miały formę.

Planowanie jest bardzo ważne, jednak należy pamiętać, że nie jest celem samym w sobie, tylko wstępem do działania, do przygotowania całego procesu przekazania przedsiębiorstwa, od którego zależy sprawne działanie organizacji w przyszłości.

W przedsiębiorstwach, gdzie nie było do tej pory doświadczeń z prowadzeniem mentoringu i nie ma nawyków ani struktur wspierających przekazywanie wiedzy, stworzenie odpowiednich warunków do przeprowadzenia mentoringu będzie wymagało większego przygotowania i szerszego informowania nie tylko sukcesorów, ale również innych pracowników przedsiębiorstwa – na początku procesu o jego celach i istocie, a później o skuteczności relacji mentor–sukcesor i o osiągniętych wynikach.

Bardzo ważnym elementem jest zbudowanie atmosfery zaufania i wspierania, dbanie o jasną i rzetelną komunikację. Jeśli dotychczas preferowanym stylem zarządzania w przedsiębiorstwie był styl autorytarny, nakazowy, trzeba będzie poświęcić więcej czasu na budowanie poczucia bezpieczeństwa, na przekonanie sukcesora, że firma daje przyzwolenie na naukę na własnych błędach. Bez tego trudno będzie sukcesorowi sprawdzić w praktyce nowo nabyte umiejętności.

Zastanów się, co się dzieje teraz w Twoim przedsiębiorstwie, jeśli ktoś popełni błąd. Czy jest zgoda na zdobywanie doświadczeń, nawet kosztem błędów, czy poszukuje się winnych?

Mentorem może być właściciel firmy lub doświadczony pracownik zajmujący kluczowe stanowisko. Zdarza się jednak, że te osoby, mimo ogromnego doświadczenia, nie nadają się do roli mentora ze względu na brak odpowiednich kompetencji mentorskich. Czasem wskazane więc będzie zatrudnienie zewnętrznego mentora.

Określenie celu mentoringu wynika bezpośrednio z jego funkcji wspierającej proces sukcesji. Zadaniem mentoringu jest nabycie przez sukcesora wiedzy i umiejętności odpowiadających przyszłym potrzebom. Jednak dla poszczególnych przedsiębiorstw i kluczowych w nich stanowisk cele te będą różne, tak jak różne będą postawione wymagania. Uzgodnienie, opisanie i zrozumienie celów mentoringu jest kluczowe dla jego przebiegu i oceny jego skuteczności. Jak będzie można ocenić skuteczność, jeśli oczekiwania nie zostaną precyzyjnie opisane?

W procesie mentoringu następuje nie tylko praca nad doskonaleniem umiejętności sukcesora. Ważne jest również kształtowanie postaw zgodnych z wartościami przedsiębiorstwa. Jeżeli wartością, którą przekazałeś/przekazałaś swoim podwładnym, jest np. rzetelne traktowanie klientów i pracowników, nawet kosztem

mniej zysków jednorazowych, to będziesz chciał/chciała upewnić się, czy Twój sukcesor również wyznaje te wartości i zapewni ich przetrwanie w przedsiębiorstwie.

Pytania kontrolne

1. Jak długo będzie trwać proces mentoringu?
2. Czy jestem odpowiednią osobą do pracy z sukcesorem? Czy sukcesor szanuje mnie i ma do mnie zaufanie? Co mogę zrobić, żeby tak było?
3. Czy szanuję i akceptuję sukcesora? Czy chcę/potrafię z nim/nią pracować?
4. Jak zapewnię sobie czas na prowadzenie mentoringu? Jakie zadania oddeleguję innym pracownikom (i komu) w momencie przejęcia przeze mnie roli mentora?
5. Jak widzę rolę mentora w dostarczaniu wiedzy sukcesorowi?
6. Czy potrafię w sposób motywujący udzielać informacji zwrotnej?
7. W jaki sposób przygotuję się do roli mentora? Skorzystam ze szkoleń? Coachingu? Podejmę inne działania?
8. Na ile jestem gotów/gotowa dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem?
9. Jak często i gdzie będę spotykać się z sukcesorem?
10. Ile czasu powinienem/powinnam przeznaczyć na jedno spotkanie?
11. Czy sukcesor zostanie zwolniony z niektórych dotychczasowych obowiązków, aby mógł zaangażować się w proces nauki?
12. Czy daję prawo sukcesorowi do popełniania błędów i wyciągania z nich wniosków?
13. Czy sukcesor jest zmotywowany do doskonalenia kompetencji?
14. W jaki sposób zapewnię sukcesorowi możliwość wykorzystania w praktyce zdobytych na każdym etapie umiejętności? Jak i kiedy planuję dla niego nowe zadania?
15. Od których obszarów chcę rozpocząć pracę z sukcesorem?
16. Co sukcesor powinien o każdym z nich wiedzieć, co powinien umieć?
17. Jakie inne działania może podjąć sukcesor, aby dobrze przygotować się do czekających go wyzwań?
18. Po czym będzie można poznać, że sukcesor osiągnął sukces?
19. Za co odpowiada mentor, a za co sukcesor? Jakie inne komórki w przedsiębiorstwie wspierają proces mentoringu i jaka jest ich odpowiedzialność?

20. Kto i kiedy będzie prowadził superwizję mentoringu oraz jakie ta osoba powinna posiadać kwalifikacje i umiejętności?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1. Harmonogram mentoringu

1. Ustal, jakie obszary wymagają doskonalenia kompetencji u sukcesora, jaki cel w każdym z tych obszarów powinien osiągnąć sukcesor, po czym poznasz, że został osiągnięty, jakie konkretnie działania są potrzebne do jego realizacji, jakie zasoby macie Ty i sukcesor do dyspozycji, o jakie zasoby będziecie musieli się jeszcze postarać, w jakim terminie cel ma zostać osiągnięty.
2. Korzystając z przytoczonego niżej harmonogramu pracy mentoringu, opracuj harmonogram pracy mentora z sukcesorem na użytek Twojego przedsiębiorstwa.

Harmonogram mentoringu

Imię i nazwisko sukcesora

Obecnie zajmowane stanowisko

Docelowe stanowisko

Imię i nazwisko mentora

Planowany czas realizacji mentoringu

Lp.	Obszar	Stan obecny	Cel (stan pożądany)	Po czym poznamy, że cel został osiągnięty	Sposób realizacji celu, działania	Potrzebne zasoby	Termin realizacji
1							
2							
3							

Zadanie 2. Arkusz ewaluacji mentoringu

Zastanów się, jakie jeszcze elementy mentoringu chciałbyś poddać ocenie w Twoim przedsiębiorstwie. Zmodyfikuj arkusz poniżej, tak aby dopasować go do swoich potrzeb.

Imię i nazwisko sukcesora

Obecnie zajmowane stanowisko

Docelowe stanowisko

Imię i nazwisko mentora

Czas realizacji mentoringu

Data ewaluacji

Zaplanowane cele	Osiągnięte cele
Zaplanowane działania	Zrealizowane działania
Momenty kluczowe	Wdrożone rozwiązania

Jakie kompetencje powinny być nadal rozwijane?	Jakie działania są wskazane w tym celu? Kiedy?
Inne	Inne

Zadanie 3. Arkusz oceny przebiegu mentoringu

Korzystając z poniższego wzoru opracuj arkusz oceny przebiegu mentoringu na użytek procesu sukcesji przeprowadzanego w Twoim przedsiębiorstwie.

Arkusz oceny przebiegu mentoringu

Imię i nazwisko pracownika dokonującego oceny	
Imię i nazwisko mentora	
Cel mentoringu	
Stopień realizacji (%)	
Planowany czas realizacji mentoringu	
Data oceny	

1. Czy czas realizacji jest lub był zgodny z planowanym?

1. ☐ Tak 2. ☐ Nie

Jeśli nie, to jakie wystąpiły różnice?

.....

.....

.....

2. Czy cel określony dla mentoringu jest lub był dla Ciebie zrozumiały?

1. ☐ Tak 2. ☐ Nie

3. Jak oceniasz swoje przygotowanie do przejęcia planowanego stanowiska?

1. ☐ bardzo dobrze 2. ☐ dobrze 3. ☐ źle

Uzasadnienie:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Jak oceniasz umiejętność precyzyjnego przekazywania informacji przez mentora?

1. ☐ bardzo dobrze 2. ☐ dobrze 3. ☐ źle

Uzasadnienie:

.....

.....

.....

.....

5. Jak oceniasz wiedzę fachową mentora?

1. ☐ bardzo dobrze 2. ☐ dobrze 3. ☐ źle

Uzasadnienie:

.....

.....

.....

6. Jak oceniasz umiejętność przekazywania wiedzy i doświadczenia przez mentora?

1. ☐ bardzo dobrze 2. ☐ dobrze 3. ☐ źle

Uzasadnienie:

.....

.....

.....

7. Jak oceniasz umiejętność szczerego, a jednocześnie nieraniącego przekazywania informacji zwrotnych przez mentora?

1. ☐ bardzo dobrze 2. ☐ dobrze 3. ☐ źle

Uzasadnienie:

.....

.....

.....

8. Jakie zachowania mentora Twoim zdaniem szczególnie wspierają/wspierały Cię w osiągnięciu Twoich celów?

.....

.....

.....

9. Które ze zrealizowanych działań wpłynęły szczególnie na Twoje przygotowanie do podjęcia nowych wyzwań?

.....

.....

.....

10. Co Twoim zdaniem zakłóca/zakłócało przebieg procesu mentoringu?

.....

.....

Rekomendowana literatura:

1. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R.,
Mentoring w działaniu, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski	• • •
Zamierzam zrobić	• • •
Rezygnuję z	• • •

5. Mentoring w służbie kompetencjom

Pisząc o mentoringu, należy zadać sobie pytanie: czemu jeszcze ma on służyć? Jaką jeszcze rolę może pełnić? W tym rozdziale spojrzymy na proces mentoringu od strony kompetencji. Ale nie kompetencji mentora, a kompetencji sukcesora. Tych, które posiada, i tych, które ma w sobie rozwijać.

Pojęcie mentoringu należy rozszerzyć o działania dotyczące kompetencji. O ile w procesie mentoringu dotyczącego objęcia stanowiska niższego szczebla istotne jest przekazanie wiedzy i doświadczenia osobie, która albo ma mniejszy staż, albo dopiero rozpoczyna karierę w danej firmie, to w przypadku sukcesji najwyższych stanowisk w firmie kwestia posiadania określonych kompetencji jest niezmiernie istotna.

Rodzaje kompetencji

Stoner i Wankel w swoim „klasyku” pt. „Kierowanie” przedstawiają zależności pomiędzy umiejętnościami technicznymi, społecznymi i koncepcyjnymi¹⁷.

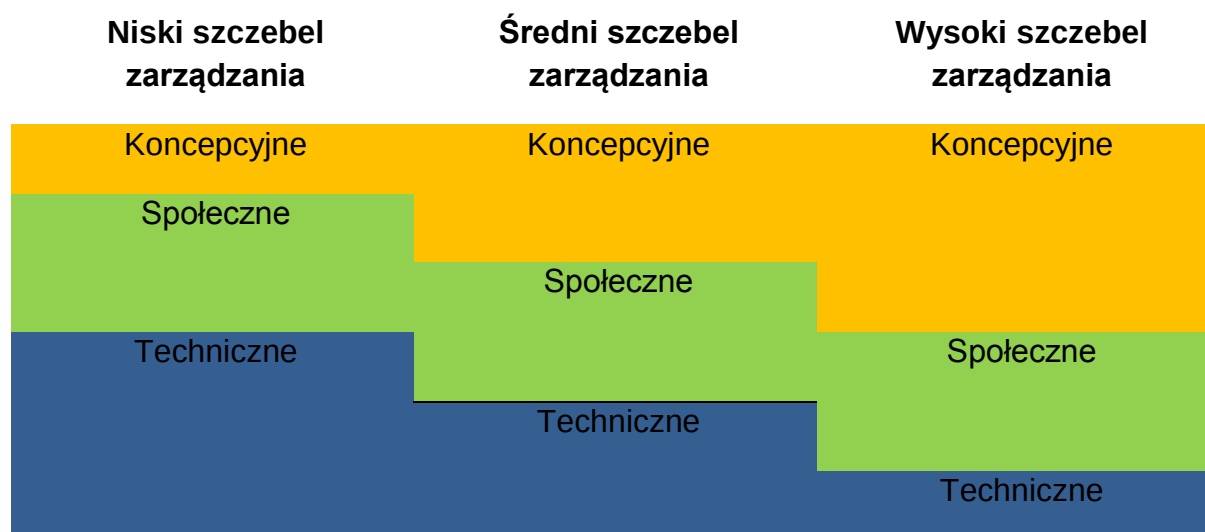
Przez umiejętności techniczne rozumiana jest specjalistyczna wiedza dotycząca technologii, narzędzi i umiejętności ich wykorzystania.

Umiejętności społeczne to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich, komunikowania się i motywowania, zarówno poszczególnych osób, jak i grup.

Wreszcie umiejętności koncepcyjne to umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji. Jest to zdolność do postrzegania organizacji w całościowy sposób, do zauważania współzależności pomiędzy poszczególnymi działami. Osoba kierująca organizacją powinna posiadać umiejętności koncepcyjne na takim poziomie, aby rozumieć, w jaki sposób zmiana jednego czynnika będzie oddziaływać na resztę organizacji.

¹⁷ Stoner J., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.

Rysunek 2. Umiejętności kierownicze potrzebne na różnych szczeblach kierownictwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Stoner J., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.

Kompetencje – definicja

Omawianie kompetencji wymaga podania definicji, czym one tak naprawdę są. Według Blancharda kompetencje to udowodniona zdolność do osiągnięcia rezultatów¹⁸.

Kompetencje należy wobec tego udowodnić. Jak to zrobić? Na niższych szczeblach zarządzania, gdy trzeba wykazać się wiedzą techniczną, jest to dość proste. Gdy przejdziemy do umiejętności społecznych, to ocena tych zdolności również nie nastręcza problemów. Dane osoby albo potrafią nawiązywać kontakt z innymi, albo nie. Nie chodzi tu bynajmniej o przejawy ekstrawersji czy introwersji, ale o zdolność do skutecznej komunikacji. Problem z oceną zdolności, wystarczających do osiągnięcia rezultatów, pojawia się na najwyższych szczeblach i dotyczy umiejętności koncepcyjnych. Aby sprawdzić, jak dana osoba poradzi sobie w sytuacji dotyczącej zarządzania firmą, należy „umieścić” ją w sytuacji bardzo zbliżonej do docelowej. Obserwować, wyciągać wnioski, wspierać, korygować zachowanie lub podjąć decyzję o zmianie danej osoby i zastąpieniu jej inną. Widoczny jest tu jeden z elementów dotyczący przeprowadzania sukcesji w ogóle, a mianowicie czas jej trwania. Aby nabrać pewności, że dana osoba będzie w stanie przejąć przewidziane dla niej stanowisko, mogą upłynąć lata.

¹⁸ Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Jakie wobec tego zadanie w procesie wdrażania sukcesora w zakres swoich obowiązków ma mentor?

Jakie metody działania ma przyjąć?

Metody rekrutacyjne

W procesie rekrutacji istnieją dwa podstawowe podejścia, przyjmowane najczęściej jako efekt obowiązującego w danej firmie modelu polityki personalnej: model sita i model kapitału ludzkiego.

Model sita zakłada zatrudnianie w skomplikowanym, długotrwałym i kosztownym procesie selekcji kandydatów posiadających wszystkie wymagane od nich kompetencje, pożądane cechy osobowości i wiedzę, a także zachowujących się w odpowiedni sposób. W modelu tym rekrutacja wykorzystuje różne metody, dzięki którym można zbadać konkretne cechy kandydata.

W każdym przypadku proces ten rozpoczyna się dokładnym opisem stanowiska. W sytuacji obejmowania stanowiska w zarządzie firmy opis ten powinien być szczególnie precyzyjny i wyczerpujący. Konieczne jest określenie w nim umiejętności, jakie kandydat ma posiadać, i sprecyzowanie ich poziomu. Jeśli np. objęcie stanowiska oznacza częste wyjazdy zagraniczne, należy podać, jakim językiem osoba powinna się posługiwać i na jakim poziomie. Testy psychologiczne pozwalają na określenie cech osobowości kandydata, określają jego stopień neurotyczności. Pożądane jest, aby osoba, której głównym zadaniem będzie prowadzenie dialogu z pracownikami, posiadała duży stopień odporności na stres i na negatywne doświadczenia. Powinna mieć wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli, co zapewni branie odpowiedzialności za swoje działania. W procesie assessment center określić można kreatywność danej osoby, jej zachowanie w trudnej sytuacji, zdolności przywódcze, odporność na stres.

W efekcie uzyskuje się grupę osób, które mogą objąć dane stanowisko, i na podstawie ściśle przyjętych kryteriów dokonuje się wyboru konkretnej osoby.

Zaletą metody sita jest otrzymanie „gotowych” do działania osób o ściśle określonych, wymaganych cechach. Jej wadą jest natomiast trudność w znalezieniu odpowiednich kandydatów. Najczęściej podane wymagania znacznie zawężają

grono ewentualnych kandydatów. Często uzyskuje się krąg osób, które nie posiadają wszystkich wymaganych od nich cech czy umiejętności. Wówczas pojawia się pytanie, kogo wybrać? Co okaże się „mniejszym złem”? Wybór osoby, która nie posiada jakiejś szczególnej umiejętności, czy raczej niedopasowanej pod względem osobowościowym?

Nie ma jasnej odpowiedzi na te pytania, będą one zależały od wielu czynników. Należy jednak mieć na uwadze, że znacznie łatwiej jest nauczyć kogoś nowych rzeczy niż zmienić jego osobowość.

Drugi model to **model kapitału ludzkiego**. Tutaj dokonuje się wyboru na podstawie cech osobowości danej osoby, a jej umiejętności rozwija się w trakcie procesu wdrażania na danym stanowisku. Ten proces zakłada na przykład zatrudnianie młodych osób i kształtowanie ich według własnego wizerunku lub wzorca postępowania. Są organizacje, gdzie ten proces jest szczegółowo opisany, a kandydat posiada w każdym przypadku jasno określoną tak zwaną „ścieżkę kariery”.

Przez analogię do procesu rekrutacji można przenieść oba modele do procesu sukcesji. Model sita zakłada znalezienie odpowiednich osób i ich krótkie wdrożenie w firmie. Zaś model kapitału ludzkiego koncentrował się będzie na szczegółowym przekazaniu doświadczenia i wartości firmy wybranym kandydatom, którzy będą pod okiem mentora przejmować stanowisko. Wybór danego modelu zależeć też będzie od tego, czy chce się zmienić model prowadzenia biznesu, czy też pozostać przy jego dotychczasowym kształcie.

Typy kultur i klimatów organizacyjnych i ich wpływ na pożądane kompetencje

Klimat organizacyjny jest nieodłącznym elementem każdej firmy. Jaki on jest, w jednej organizacji można wywnioskować już po kilku chwilach w niej spędzonych, w innej na określenie tego potrzebnych może być kilka dni. Klimat organizacyjny i kultura organizacyjna to pojęcia, których definicji można w literaturze odnaleźć wiele. Bogusz Miłucha w opracowaniu „Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna –

próba systematyzacji pojęć” podaje kilka określeń, z których wybrać można następujące¹⁹:

- Klimat organizacji to panująca w organizacji atmosfera, która oddziałuje na ludzi,
- Kultura organizacyjna zaś to zbiór wartości, norm, poglądów podzielanych przez grupę ludzi, które warunkują ich postępowanie.

Klimat organizacyjny traktować można jako zjawisko wynikowe kultury organizacyjnej.

Typ klimatu organizacyjnego można rozpoznać, patrząc na atmosferę panującą w firmie. Co przeważa?

- Przyjaźń czy wrogość?
- Ciepło czy chłód?
- Otwartość czy nieufność?
- Wsparcie czy jego brak?
- Innowacja czy stagnacja?
- Zaangażowanie czy pasywność?
- Nieustępliwość czy ustępstwo?²⁰

Z powyższego zestawienia widać, że do realizacji założonych celów biznesowych konieczne jest określenie, jaki klimat ma w danej organizacji panować po zakończeniu procesu sukcesji. W kontekście dialogu społecznego, rozumianego jako dialog na poziomie organizacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami, trudno byłoby wybrać elementy występujące w drugiej części zestawień. Idąc tym tropem, można określić, które kompetencje sukcesor powinien pod okiem mentora rozwijać, aby zapewnić rozwój organizacji. Moment sukcesji w organizacji może być również wykorzystany do zmiany klimatu w niej panującego lub do zmiany kultury organizacyjnej.

Aby tego dokonać, konieczne jest określenie, jaka to miałyby być zmiana i jakie osoby są w stanie ją przeprowadzić. A przede wszystkim – czemu miałyby służyć.

¹⁹ Mikuła B., Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2000.

²⁰ Ibidem.

Kolejne pytanie dotyczy specyficznych kompetencji, które potrzebne są do przeprowadzenia tak poważnej zmiany.

Jak pisze Agnieszka Lipińska-Grobelny²¹, na podstawie badań Wilkins i Martin²² (1983), do ukształtowania określonej kultury organizacyjnej potrzebne są historia i stabilne członkostwo, co wiąże się z przekazywaniem wiedzy nowym pracownikom przez pracowników starszych stażem. Powoduje to, że nowi pracownicy traktują dany kontekst jako naturalny składnik sytuacji, w której funkcjonują. Autorzy powołują się tutaj na firmy japońskie. Innym czynnikiem, zdaniem autorów, jest funkcjonowanie menadżerów, czyli mentorów. Ich postępowanie wywołuje określony wpływ na nowych pracowników poprzez nadawanie określonej roli i znaczenia sytuacjom. Przez co wykształca się nawyki.

Jeśli pierwotnym źródłem kultury organizacyjnej są założyciele danej firmy, to kultura organizacyjna tej firmy jest odzwierciedleniem cech założycieli. Jako przykład Lipińska-Grobelny podaje, za Robinns (2004)²³, Billa Gatesa (Microsoft), Akio Moritę (Sony) i Freda Smitha (Federal Express)²⁴.

Powstaje pytanie, jak zmieni się kultura organizacyjna, gdy nastąpi zmiana na stanowisku szefa firmy. Czy zadaniem mentora będzie poszukiwanie osoby zdolnej do kontynuowania działań w taki sam sposób, czy też zaufanie jej możliwościom, umiejętnościom i przez to skierowanie firmy na nowe tory. W firmie, w której zachodzi proces sukcesji, dokonuje się zmiana. To, jak ta zmiana jest przyjmowana przez pracowników, zależy również od klimatu organizacyjnego w firmie. Stwierdzić więc można, że są to działania ze sobą powiązane i wzajemnie zależne.

Dobrzyński wyróżnia cztery typy kultur organizacyjnych²⁵:

- innowacyjną
- autorytarną
- biurokratyczną

²¹ Lipińska-Grobelny A., Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

²² Wilkins A, Martin J, Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organisational performance. Administrative Science Quarterly, 1983.

²³ Robbins S.P. Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Dobrzyński M., Klimat organizacyjny jako regulator zachowania się ludzi, Organizacja i kierowanie 23, 1981.

- towarzyską.

Uważa on, że zgodnie z koncepcją McClellanda ludzkie postępowanie jest regulowane przez następujące motywy: osiągnięć, władzy, afiliacji i bezpieczeństwa. W związku z tym rozwijane są u pracowników postawy wpływające z dominującego typu motywacji przełożonego. Dlatego klimat organizacyjny czy też kulturę organizacyjną można rozumieć jako efekt wynikowy osobowości przełożonego, szefa firmy.

Po określonym czasie funkcjonowania danej organizacji nowy szef zmagać się musi również z zastaną sytuacją dotyczącą kultury firmy, będącą odbiciem cech i zachowań założyciela.

Zanim rozpocznie się proces sukcesji, wskazane jest określenie, jaka kultura organizacyjna ma panować w firmie. Czy ma się zmienić, czy nie? A w związku z tym: jakie kompetencje potrzebne są sukcesorowi?

Elastyczność kompetencji

Od czego zależy wybór kompetencji do doskonalenia?

Odpowiedź na to pytanie jest złożona. Mentor w procesie mentoringu i wprowadzania konkretnej osoby w jej obowiązki powinien mieć na uwadze szereg czynników i uwarunkowań wpływających na wybór danych kompetencji i ich doskonalenie.

W zależności od istniejącego w firmie klimatu organizacyjnego przyjąć można, że do jego utrzymania konieczne są określone umiejętności kandydata. Ale sukcesja może oznaczać także zmianę status quo. Wówczas istotne będą takie kompetencje, które pozwolą sukcesorowi na ich dokonanie. I to jest kolejny czynnik, który wymaga rozważenia: czy firma ma się zmieniać, czy też działać w sposób dotychczasowy? Ten element należałoby potraktować jako punkt wyjścia do dalszych rozważań i od niego wychodzić dalej w poszukiwaniu osób nadających się do objęcia danego stanowiska lub zastanawiając się, jakie kompetencje u danej osoby doskonalить.

Rysunek 3. Czynniki warunkujące wybór kompetencji do doskonalenia



Źródło: Opracowanie własne.

Osobowość sukcesora oznacza posiadanie przez niego określonych cech, które ułatwiają lub utrudniają konkretne działanie i zachowanie w danej sytuacji.

Od dawna trwają dyskusje dotyczące tego, czy liderem trzeba się urodzić, czy też można się nim stać. Nie wdając się w ten nurt rozważań, można przyjąć, że wiele cech można w sobie rozwijać i doskonalić. Osobowość można rozpatrywać w różnych aspektach. Najbardziej rozpowszechniony obecnie model to The Five-Factor Model (FFM), czyli model pięcioczynnikowy²⁶. Zakłada on, że o cechach osobowościowych decydują następujące czynniki:

- Ekstrawersja
- Ugodowość
- Sumienność
- Neurotyczność
- Otwartość na doświadczenie.

Według autorów osobowość wywiera znaczny wpływ na kompetencje. Oznacza to, że kompetencje są uzależnione od tego, jak dana osoba radzi sobie w określonych warunkach i rzeczywistości. Osobowość łączy się bowiem z pewnymi preferencjami

²⁶ Cardona P, Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

dotyczącymi postępowania. Preferencje te mogą prowadzić do nawyków w zachowaniu, które jeśli są skuteczne, stają się kompetencjami²⁷.

Przykładowo – ktoś o cechach perfekcjonistycznych będzie miał tendencję do dokładnego planowania swojego czasu. Jeśli taka osoba dokona wysiłku, aby utrzymać tę skłonność i odpowiednio ustalać priorytety, ma szansę na rozwinięcie w sobie kompetencji zarządzania czasem na wyższym poziomie niż inni²⁸.

Dlatego wybór osoby nadającej się do objęcia w procesie sukcesji danego stanowiska powinien być poprzedzony analizą cech osobowości sukcesora. Dzięki temu mentor, pracując nad wzmocnieniem określonych kompetencji u danej osoby, będzie miał ułatwione zadanie.

Reasumując, dalszy proces wyboru kandydata na sukcesora powinien polegać na określeniu cech osobowości ułatwiających rozwinięcie danych kompetencji i poszukiwaniu osób, które takie cechy mają rozwinięte.

Wartości firmy powiązane są z jej kulturą organizacyjną. To normy, poglądy uznawane przez poszczególne osoby i uznawane w danej organizacji jako obowiązujące. Trudno wyobrazić sobie, aby na dane stanowisko wybrana została osoba, która takich wartości nie podziela. (Chyba, że planuje się w firmie przeprowadzenie drastycznych zmian).

W przypadku rozpatrywania kompetencji z punktu widzenia wartości firmy należy zastanowić się, co dla firmy stanowi wartość największą, jakie elementy działania są najważniejsze, i rozpocząć proces określania kompetencji przez te osoby, które właśnie te wartości wspierają.

Strategia działania firmy to plan jej działania w czasie najbliższego roku, dwóch lub trzech. Strategia określa sposób dotarcia do wyznaczonych przez firmę celów strategicznych. Na przestrzeni ostatnich lat można zauważyć powstawanie różnych koncepcji dotyczących strategii. Firmy starają się wypracować swoje przewagi konkurencyjne dające im szansę na rozwój w związku z różnymi czynnikami. Co roku powstają nowe koncepcje dotyczące strategii. Jest to temat nośny i znajdujący

²⁷ Ibidem.

²⁸ Ibidem.

wielu „nabywców”. Ogólnie formułowane strategie można podzielić na dwa nurty: klasyczny i nowoczesny.

Mimo iż firmy muszą znać zasady klasycznych reguł biznesu, to w dzisiejszych czasach trudno, aby był to dzisiaj warunek wystarczający do przetrwania czy tym bardziej do rozwoju.

Według Krzysztofa Obłója klasyczne, najbardziej istotne w każdym przypadku są następujące elementy²⁹:

- koncentracja na kluczowych klientach
- kontrola kosztów i dodatnie przepływy finansowe
- wykorzystanie potencjału pracowników.

Nowe reguły strategii wymuszone są przez nowych graczy, którzy aby zdobyć przewagę nad konkurentami, musieli opracować nowe podejścia, które byłyby wystarczająco innowacyjne, odmienne od klasycznych reguł, aby dać szansę na sukces. Ponadto muszą być szybkie i zapewniać działanie niemal partyzanckie. Wykorzystywać już nie tylko własne zasoby, ale tworzyć sieci komplementariuszy³⁰.

Ponieważ nie istnieją proste (ani nawet skomplikowane) reguły zapewniające sukces strategiczny jakiegokolwiek firmy, należy przyjąć zasadę szanowania klasycznych wartości biznesowych, bo trudno bez nich o sukces. Lub inaczej – zaniedbując je, skazujemy się na porażkę. Z drugiej strony mnogość istotnych dla firmy czynników stanowiących o jej sukcesie strategicznym powoduje, że należy mieć otwarty umysł i dostrzegać nowe tendencje, ale już niekoniecznie zaraz aplikować je w swojej firmie. Jak słusznie zauważa Obłój, powstaje obecnie, jako efekt popytu, wiele różnorodnych recept na prowadzenie skutecznego biznesu. Jednak recepty te powstały w konkretnych warunkach danej firmy³¹. Są efektem złożenia wielu elementów w całość, w konkretnych warunkach otoczenia. Analizowanie tylko jednego z nich nie daje szans na sukces.

Oczywiście ma to szalenie istotny związek z kompetencjami sukcesora. Taka osoba bowiem, obejmując stanowisko w zarządzie firmy, musi mieć przede wszystkim

²⁹ Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa, 2002.

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

wiedzę na temat zarządzania, a oprócz tego powinna posiadać przynajmniej skłonność do uczenia się i być ponadprzeciętnie otwartym człowiekiem, ale również mieć umiejętność krytycznego myślenia i podejmowania decyzji w warunkach niepewności.

Posiadane zasoby ludzkie również warunkują wybór kompetencji do doskonalenia dla danej osoby. Wejście nowej osoby z zewnątrz – lub nawet bardziej: awans wewnętrzny – oznacza, że przed tą osobą stają nowe zadania i wyzwania dotyczące współpracy z zespołem pracowniczym. Dotychczasowi koledzy z pracy stają się podwładnymi. Zmienia się całkowicie charakter relacji pomiędzy nimi. W zależności od postawionego celu przed firmą i od tego, z kim dana osoba będzie musiała współpracować, konieczne jest posiadanie bądź rozwinięcie u niej/niego określonych kompetencji. Elementy te powiązane są z klimatem organizacyjnym, który ma panować w firmie po dokonaniu sukcesji. Jeśli planowane są zmiany w tym zakresie, to również będzie to wymagać od sukcesora posiadania/rozwój konkretnych kompetencji. Zdecydowanie bardziej w takich sytuacjach sprawdzą się osoby o niższej ugodowości, za to bardziej asertywne, potrafiące jasno określić cel, a następnie egzekwować jego wykonanie. W zależności od tego, jak reagują pracownicy, czy zespół stawia opór i w jaki sposób prezentuje swoją postawę, czy też jest przekonany do wprowadzania konkretnych zmian, sukcesor powinien stosować wobec nich odmienne podejście. Rolą mentora jest natomiast uświadomienie sukcesorowi, że stosowanie sztywnych reguł nie zawsze jest korzystne. Wskazane jest podejście elastyczne, zapewniające dostosowanie do wyznaczonych celów i reakcji pracowników na nie.

Dynamika otoczenia firmy to zagadnienie związane z działaniami strategicznymi. W zasadzie każda firma ma strategię, którą chce realizować. Strategia może być formalna, ale też często występuje nieformalnie. Najczęściej rozpoczyna się ją od analizy mocnych i słabych stron firmy oraz analizy otoczenia, czyli tego, jakie szanse i zagrożenia są w nim widoczne. Dynamika zmian otoczenia w chwili obecnej jest łatwa do określenia, istnieje wiele wskaźników ukazujących tendencje poszczególnych branż czy też całych gospodarek. Jednak problem polega na dynamice właśnie, gdyż prognozy wzrostu PKB zmieniają się z kwartału na kwartał. Można odnieść wrażenie, że są one formułowane po to, aby dane grupy mogły

osiągnąć swoje cele. Jeśli zignorować te wiadomości, skutki mogą być katastrofalne, niestety podobnie jest, gdy gloryfikuje się te informacje i tylko na nich opiera swoje decyzje. Osoba mentora jest tu niezwykle wartościowa ze względu na swoje doświadczenie i pomoc, którą może zaoferować. Ważne jest, aby sukcesor potrafił analizować wydarzenia i wyciągał wnioski na podstawie komunikatów gospodarczych, w kontekście wydarzeń we własnej firmie i postawionych celów.

Istnieją sytuacje, gdy dynamika zmian otoczenia powoduje, że należy podjąć decyzje dotyczące strategii działania, dokonać zmiany strategii, jej przeformułowania lub podjąć inne bardzo poważne kroki. Istotne jest, aby takich kroków nie podejmować pochopnie. Nie wolno jednak ignorować oczywistych sygnałów nadchodzącego zagrożenia dla firmy. Sukcesor powinien nabyć umiejętność trafnej oceny wydarzeń pod okiem mentora, który musi posiadać sporą wiedzę i doświadczenie w tym zakresie.

Przygotowanie mentora

Niezmiernie ważne jest również to, czy mentor posiada odpowiednią wiedzę do dokonania oceny i wyboru obszaru kompetencji wymagających rozwoju. To zagadnienie jest wysoce złożone, gdyż dotyczy wielu obszarów działania organizacji. Wymaga także specjalistycznej wiedzy z zakresu psychologii zarządzania. Nie bez znaczenia jest tu również przyjęta strategia danej organizacji i cele, jakie pragnie realizować. Nie zawsze mentor – specjalista w wąskiej dziedzinie – będzie mógł podjąć właściwą decyzję w tym względzie. Wydaje się, że wyboru kompetencji powinno dokonywać szersze grono, swoiste kolegium, które posiadałoby szersze spojrzenie na problemy organizacji oraz specjalistyczną wiedzę. Widać wyraźnie olbrzymią odpowiedzialność za prawidłowość procesu sukcesji, która spoczywa na mentorze.

Wybór kompetencji do doskonalenia

Podczas przygotowywania procesu sukcesji można kierować się następującym schematem postępowania:

1. Analiza kompetencji niezbędnych na danym stanowisku – opis stanowiska.
2. Wybór kandydata do sukcesji.
3. Sprawdzenie poziomu wymaganych kompetencji danego kandydata.

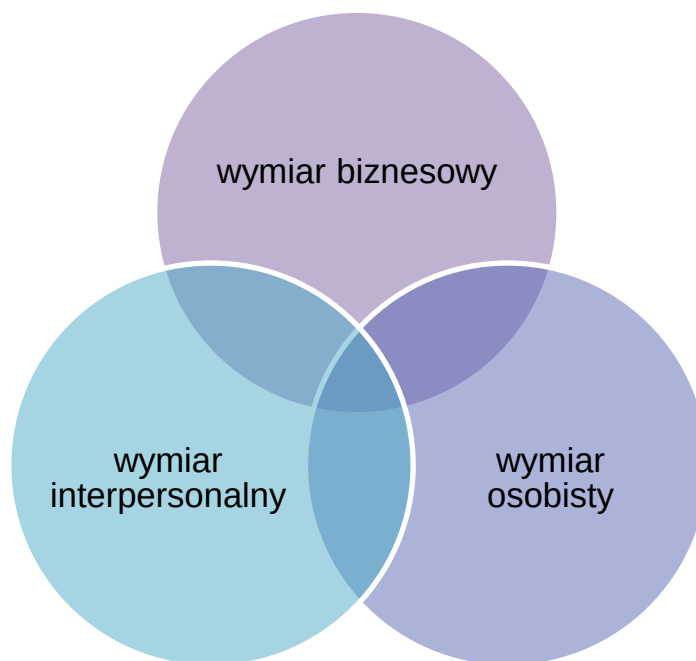
4. Określenie luk kompetencyjnych.
5. Rozpoczęcie procesu doskonalenia wybranych kompetencji.

Przyjąć można, że oprócz specyficznych kompetencji potrzebnych na danym stanowisku istnieją kompetencje ogólne, których posiadanie warunkuje objęcie stanowiska przez daną osobę.

Wyboru kompetencji do doskonalenia dokonuje się, analizując zachowanie sukcesora przez osobę z zewnątrz, a także na podstawie samooceny sukcesora.

Cardona i Lombardia wymieniają szereg kompetencji, które można uznać za niezbędne na wyższych stanowiskach kierowniczych³². Podzielić je można na trzy ogólne wymiary, które przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Podstawowe wymiary kompetencji sukcesora



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cardona P., Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

Szczegółowy katalog kompetencji opracowany przez autorów zawiera 25 pozycji, podzielonych na grupy³³. Przedstawia je rysunek 5.

³² Patrz przypis 8.

³³ Cardona P., Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

Rysunek 5. Wymiar biznesowy kompetencji

**Wymiar
biznesowy**

wizja biznesu

wizja organizacji

zarządzanie zasobami

orientacja na klienta

networking – tworzenie relacji

negocjacje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cardona P., Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

Rysunek 6. Wymiar interpersonalny kompetencji

**Wymiar
interpersonalny**

komunikacja

zarządzanie konfliktem

charyzma

delegowanie

coaching

praca zespołowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cardona P., Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

Rysunek 7. Wymiar osobisty kompetencji

Wymiar
osobisty

Zewnętrzne

inicjatywa

optymizm

ambicja

zarządzanie czasem

zarządzanie informacją

zarządzanie stresem

Wewnętrzne

samokrytycyzm

samowiedza

uczenie się

podejmowanie decyzji

samokontrola

równowaga emocjonalna

integralność osobista

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cardona P., Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

Metody doskonalenia kompetencji

Ponieważ proces sukcesji jest długotrwały, kosztowny i wszelkie pomyłki popełnione w jego trakcie mogą być brzemiennie w skutki, należy go dokładnie zaplanować. To samo dotyczy etapu, jakim jest doskonalenie kompetencji sukcesora.

W przypadku planowania tych działań można posłużyć się szeroko znaną i skuteczną metodą ustalania celów, jaką jest SMART. Akronim ten można rozwinąć w sposób następujący: Sprecyzowane, Mierzalne, Ambitne, Realne i Terminowe (cele).

Gdy w grę wchodzi doskonalenie kilku kompetencji, należy wybrać tę, która jest najważniejsza, i od niej rozpocząć proces. Ważne, aby proces zdobywania wiedzy i umiejętności przebiegał sprawnie. Gdy na przykład potrzebna jest współpraca z więcej niż jednym mentorem lub specjalistą, należy dopasować terminy i zapewnić ciągłość tych działań. Wskazane jest prowadzenie monitoringu postępu, aby stwierdzić, że dana kompetencja osiągnęła już wymagany poziom.

Oprócz zdiagnozowanych obszarów do rozwoju, tak zwanych luk kompetencyjnych, wskazane jest doskonalenie również mocnych stron.

Coaching

Jedną z metod doskonalenia kompetencji to coaching. Coaching posiada wiele odmian, a nawet znaczeń. Przyjąć można, że jako metoda doskonalenia polega ona na współpracy dwóch osób w ściśle określony sposób. Coach za pomocą zadawanych pytań powoduje, że osoba podopieczna dokonuje refleksji i zastanawia się, co może zmienić i usprawnić w swoim postępowaniu. Następnie wdraża te zmiany w życie i na kolejnym spotkaniu prowadzi z pomocą coacha analizę tego, co się wydarzyło.

Coach nie jest osobą, która wskazuje drogę czy podaje szczegółowe rozwiązanie. To jest zawsze zadaniem podopiecznego. Coach może dostarczać informacje, nową wiedzę i wiadomości na temat zarządzania, ale to podopieczny podejmuje decyzje, czy wdroży je w życie. Coaching może wykorzystywać filmy edukacyjne, może przebiegać „in situ”. Ważne jest, aby poprzez określone działania wyrabiać w sobie pożyteczne nawyki. W coachingu coach nie musi posiadać wiedzy na temat przedmiotu coachingu, a tylko na temat tego, jak prowadzi się coaching. Coach jest specjalistą w zakresie coachingu.

Szkolenia

W odróżnieniu od coachingu szkolenia przebiegają w formie spotkań grupowych. Polegają na doskonaleniu wybranych kompetencji lub umiejętności pod okiem trenera. Zawierają najczęściej komponent teoretyczny i warsztatowy, podczas którego ćwiczy się nabyte umiejętności. W przypadku szkoleń przeznaczonych dla najwyższego managementu powinny być one starannie wyselekcjonowane i dobrane pod względem potrzeb. Szkolenia z reguły mogą być rozłożone w czasie i trwać kilka dni. Dla sukcesora większą wartość mogą mieć szkolenia tak zwane otwarte, dostępne dla szerokiego grona osób z różnych firm. Dobrze jeśli są to osoby o podobnych celach, potrzebach i poziomie kompetencji. W trakcie szkoleń, inaczej niż w coachingu, przekazuje się wiedzę, zakłada się, że trener jest specjalistą z danej dziedziny, nie musi mieć w niej doświadczenia, ale wiedzę posiadać musi.

Doradztwo

Doradztwo polega na zatrudnieniu fachowca z danej dziedziny, najczęściej wybitnego specjalisty, czy to z doświadczeniem w branży, czy też pracownika naukowego – uznanego jako autorytet. Osoba taka (lub zespół osób) ma za zadanie bezpośrednio wskazać właściwy sposób postępowania i podać metody najskuteczniej prowadzące do osiągnięcia zamierzonego celu. W odróżnieniu od szkoleń czy coachingu, tu nie wymaga się od sukcesora pracy własnej, korzysta on tylko z gotowych rozwiązań podanych przez doradcę.

Mentoring

Mentoring polega na wdrażaniu w obowiązki nowego, mniej doświadczonego pracownika przez mentora posiadającego niezbędną wiedzę, umiejętności i umocowanie w firmie do wykonywania tych zadań. W przypadku sukcesji dotyczącej kluczowych stanowisk w firmie mentoring może się dokonywać przy udziale kilku osób, będących specjalistami ze swoich dziedzin. I tak na przykład kwestie dotyczące księgowości może przybliżać sukcesorowi główny księgowy, a tematy związane z produkcją osoba zatrudniona na stanowisku szefa produkcji.

Mentoring polega na bezpośredniej obserwacji danej osoby przez mentora w różnych sytuacjach i okolicznościach. Sukcesor może i powinien zadawać pytania, które pomogą mu w rozwiązywaniu jego problemów. Mentor udziela informacji zwrotnej sukcesorowi, daje mu wskazówki, pyta o refleksje, ale może również oceniać skuteczność danych działań. Mentor może przyjąć różne metody pracy, może być doradcą, trenerem lub coachem. Może zmieniać swój styl pracy w zależności od wymagań i warunków.

Samodoskonalenie

MBA, studia podyplomowe, czytanie literatury to dobre pomysły na rozwój, a raczej samorozwój sukcesora. Jeśli posiada on wiedzę na temat swoich luk kompetencyjnych i chce ten stan zmienić, to stanowi to dla niego najlepszą motywację, aby doskonalić się w danym zakresie. To sukcesor powinien podejmować decyzje, z jakiego zakresu i kiedy chciałby się przeszkolić.

Pytania kontrolne

1. Jakie kompetencje doskonalić z sukcesorem w procesie mentoringu?
2. Jakimi obszarami zająć się w pierwszej kolejności?
3. Jakie inne wsparcie niż mentoring zapewnić sukcesorowi, aby mógł doskonalić potrzebne mu w przyszłości kompetencje?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1. Kompetencje potrzebne sukcesorowi

Idąc tropem Dobrzyńskiego, można zastanowić się, jakie kompetencje potrzebne są w przypadku budowania danej kultury organizacyjnej.

Wypisz, jakie kompetencje potrzebne byłyby sukcesorowi w przypadku Twojej organizacji, aby stworzyć w niej wymienione typy kultur organizacyjnych.

Tworzona kultura organizacyjna	Potrzebne kompetencje
Innowacyjna	
Autorytarna	
Biurokratyczna	
Towarzyska	

Rekomendowana literatura

1. Cardona P., Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski

-
-
-

Zamierzam
zrobić

-
-
-

Rezygnuję z

-
-
-

6. Kompetencje mentora w procesie sukcesji

Kim jest mentor? Według dzisiejszych standardów to osoba o dużym doświadczeniu w danej dziedzinie, która posiada właściwe dla tej dziedziny kompetencje. Zadaniem mentora w procesie sukcesji jest wprowadzanie podopiecznego w „świat” zarządzania, biznesu, specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Aby tego dokonać, mentor nie tylko powinien znać się na „przedmiocie”, którym się zajmuje na co dzień, ale również powinien posiadać rozwinięte kompetencje, które umożliwiają prowadzenie procesu mentoringu. Jeśli organizacja ma możliwość wyboru mentora, jest to niewątpliwie duży plus.

Zdarza się jednak, że specjalistów w danej dziedzinie jest bardzo niewiele – wówczas wybór mentora jest ograniczony. Dobrze, jeśli taka osoba posiada niezbędne kompetencje do prowadzenia mentoringu. W przypadku gdy potencjalnemu mentorowi brak tych kompetencji, zaleca się ich doskonalenie. Jednak z uwagi na wiele aspektów nie jest to proces łatwy.

W przypadku gdy mentorem zostaje dotychczasowy szef firmy, sytuacja staje się jeszcze bardziej delikatna.

Co mentor musi wiedzieć, umieć, robić?

Aby osoba mogła zostać mentorem, powinna posiadać przede wszystkim wiedzę fachową z zakresu, którego mentoring będzie dotyczył. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej stworzyło ramy kwalifikacyjne określające poziom kwalifikacji zawodowych. Według tych wytycznych można przyjąć, że mentorem dla wprowadzenia sukcesora w obszar wiedzy fachowej może zostać osoba spełniająca wymogi przynajmniej 3 poziomu kwalifikacji zawodowych³⁴. Oznacza to „kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań złożonych, zarówno w warunkach typowych, jak i problemowych”. Zadania mentora charakteryzują się różnorodnością wykonywanych czynności, wymagają samodzielności i odpowiedzialności. Dotyczyć mogą również umiejętności kierowania pracą innych osób.

³⁴ Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Standardy kwalifikacji zawodowych, Warszawa 2009.

Natomiast jeśli proces mentoringu dotyczy kwestii związanych z zarządzaniem, wówczas należy wymagać od mentora spełnienia poziomu 4, którym są „kwalifikacje niezbędne do wykonywania wielu różnorodnych, skomplikowanych zadań o charakterze technicznym, organizacyjnym lub specjalistycznym dla danego obszaru działalności zawodowej”. Zadania wymagają wysokiej, osobistej odpowiedzialności i samodzielności, jak również umiejętności kierowania zespołem pracowników.

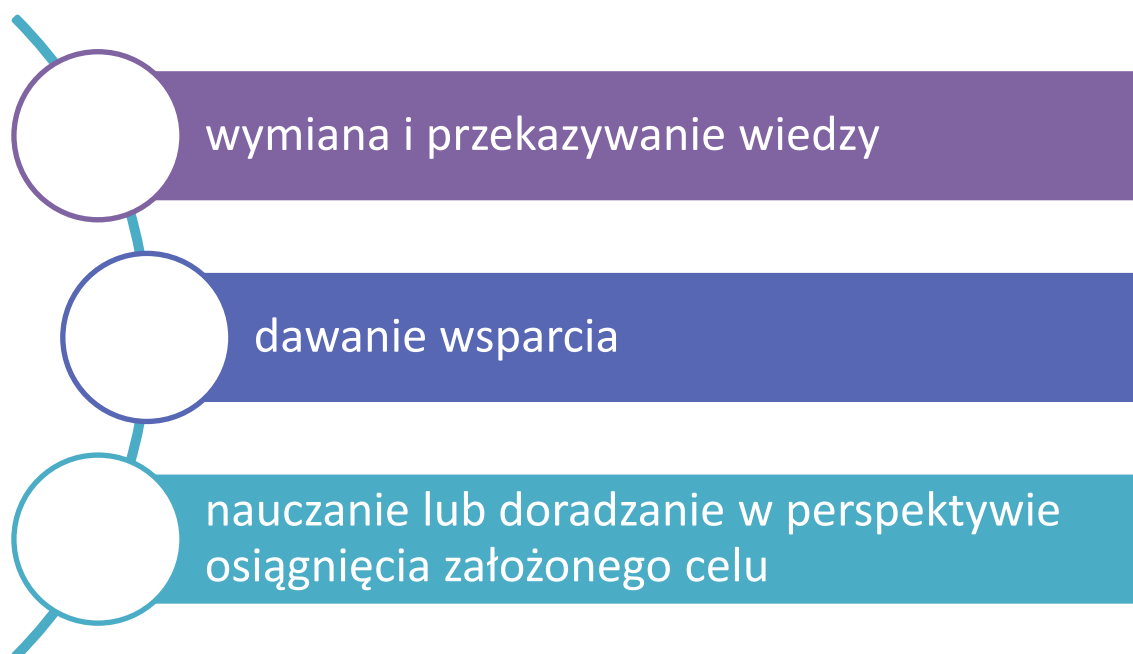
Zagadnienia o szczególnym znaczeniu dla rozwoju organizacji powinny być prowadzone przez mentora, charakteryzującego się umiejętnościami na poziomie „5”: Kwalifikacje niezbędne do wykonywania złożonych zadań, często w sytuacjach problemowych, wymagających podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym dla organizacji. Zadania te związane są z pełną odpowiedzialnością za pracę i rozwój innych osób, a także wymagają umiejętności diagnozowania, analizowania, prognozowania, planowania oraz wdrażania nowych pomysłów do praktyki gospodarczej i społecznej.

Zdawać sobie należy sprawę z faktu, że znalezienie osób pełniących funkcje mentora na poziomie 5 może być w organizacji nader trudne.

W opracowaniu na temat wdrażania programu mentoringu „Mentoring 50+”³⁵ autorki stworzyły model kompetencyjny mentora. Według tego modelu jego kompetencje wynikają bezpośrednio z definicji mentoringu. Autorki widzą ten proces jako sprawowanie opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie. Zadania stojące przed mentorem, jakie wymieniają, przedstawia rysunek 8.

³⁵ Wasilewska A., Ziarkowska E, 50+ Mentoring, Centrum Techniki Okrętowej SA, Gdańsk 2008.

Rysunek 8. Zadania stojące przed mentorem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wasilewska A., Ziarkowska E, 50+ Mentoring, Centrum Techniki Okrętowej SA, Gdańsk 2008.

Wstępnie sformułowane kryteria, które powinien spełniać mentor, można ująć następująco:

- Mentor powinien być starszy od ucznia. Możliwe są wyjątki od tej reguły. W przypadku przygotowania do procesu sukcesji przez nestora raczej nie, ale gdy mentorami mają być specjaliści w danej dziedzinie, to często większą wiedzę w danym zakresie może mieć osoba młodsza. W przypadku technologii informatycznych, marketingu, sprzedaży będzie to powszechne.
- Powinien mieć odpowiednie kwalifikacje i szerszą wiedzę. Jest to warunek bycia mentorem. Trudno znaleźć wyjątki od tej reguły.
- Powinien mieć większe doświadczenie lub dłuższy staż pracy w organizacji. Mentor nie musi pochodzić z danej organizacji, chociaż dzięki temu posiada specyficzną wiedzę z danego zakresu, przystosowaną do reguł działania konkretnej firmy. Jeśli jest osobą z zewnątrz, to powinien wykazywać się odpowiednią wiedzą i doświadczeniem, które umożliwią mu sprawne działania na gruncie konkretnej firmy. Przez analogię można przywołać tu kierowników projektu, którzy mają wiedzę na temat zarządzania projektami, lub coachów, którzy nie posiadają specyficznej wiedzy na temat danej firmy.

- Powinien pasować do zadania, chcieć je wykonać oraz mieć do tego możliwości. Przyjmuje się, że aby wykonywane zadanie przyniosło rezultat, osoba wykonująca je powinna mieć motywację do jej wykonania, powinna być osobowościowo dopasowana do wykonania tego zadania oraz powinna dysponować określonymi środkami i możliwościami – zarówno intelektualnymi, jak i materialnymi³⁶.

Aspekty wyboru idealnego mentora zaangażowanego w proces sukcesji

Zakładając, że firma ma nieograniczone możliwości działania i wyboru, można przyjąć kryteria wyboru idealnej osoby do roli mentora. Praktyka wskazuje, że możliwości są zawsze ograniczone, a wybór pozostaje mniejszym lub większym kompromisem.

Skąd wziąć osobę, która będzie spełniać wszystkie stawiane jej wymagania?

Można stwierdzić, że takiej osoby nie ma. W każdym przypadku u kandydata na mentora można będzie znaleźć elementy, które doskonale wpasują się w postawione mentorowi wymagania. Z drugiej jednak strony będą istniały obszary, w których wiedza czy umiejętności mentora będą po prostu niewystarczające.

Dlatego proces wyboru musi mieć znamiona procesu rekrutacyjnego. Z tym zastrzeżeniem, że grono potencjalnych mentorów jest już znane i żadne ogłoszenia na ten temat w prasie, czy sieci się nie pojawiają. A jeśli zaistniałaby taka konieczność, to zawsze w formie anonimowej. Osoby, które zostaną wybrane do dalszych etapów, powinny zostać gruntownie zdiagnozowane i przebadane za pomocą prób pracy, testów psychologicznych i wszystkich możliwych metod pozwalających na określenie deficytów kompetencyjnych bądź osobowościowych u danego kandydata.

Proces wyboru powinien zakładać estymację kosztów kształcenia mentora/mentorów do objęcia stanowiska. Jeśli w rozwiniętych gospodarkach proces sukcesji może trwać średnio 7-8 lat, to właśnie dlatego, że w jego skład wchodzi także przygotowanie mentora w zakresie wszystkich potrzebnych mu kompetencji.

³⁶ Ibidem.

Wasilewska i Ziarkowska podają wzorzec idealnego mentora. Przedstawia go rysunek 9.

Rysunek 9. Wzorzec idealnego mentora

osoba potrafiąca dobrze motywować

- dobry fachowiec

osoba identyfikująca się z rolą mentora

- umiejący nawiązać dobre relacje zawodowe

osoba sympatyczna, znająca daną dziedzinę

- dobry nauczyciel, umiejący doradzać, słuchać i uczyć

dobry organizator, potrafiący planować

- osoba świadoma swoich słabych stron

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wasilewska A., Ziarkowska E, 50+ Mentoring, Centrum Techniki Okrętowej SA, Gdańsk 2008.

Autorki akcentują fakt uwypuklenia we wzorcu umiejętności miękkich. Podają narzędzie w formie arkusza ocen kompetencji, za pomocą którego można dokonać oceny danej osoby i określić jej przygotowanie do pełnienia roli mentora³⁷.

Oceny w arkuszu dokonują: sam zainteresowany oraz jego bezpośredni przełożony.

Arkusz zawiera tylko podstawowe kompetencje dotyczące mentoringu. Wydaje się, że w przypadku wykorzystania mentoringu na potrzeby sukcesji arkusz należy rozbudować o dodatkowe elementy.

Można kierować się tu typowymi zestawami kryteriów ocen stosowanych przy rekrutacji, gdyż wybór mentora jest swoistym procesem rekrutacyjnym. W skład tych kryteriów wchodzi:

³⁷ Wasilewska A., Ziarkowska E, 50+ Mentoring, Centrum Techniki Okrętowej SA, Gdańsk 2008.

1. Kryteria dotyczące osobowości – mentor musi spełniać odpowiednie wymogi w tym względzie.
2. Wiedza, umiejętności, doświadczenie – kryteria te należy dobrać starannie i zatrudniać wysokiej klasy specjalistów.
3. Kryteria behawioralne, czyli dotyczące zachowania. Jest ono przejawem postaw i motywacji, którymi się dana osoba kieruje.
4. W przypadku mentoringu nie należy rozpatrywać kryterium efektywnościowego.

Cechy osobowości mentora

Odnosząc się do pięcioczynnikowego modelu osobowości, można stwierdzić, że w zakresie **ekstrawersji/introwersji** mentor nie powinien być skrajnym introwertykiem ani ekstrawertykiem. Oczekuje się od niego wyważonego zachowania i takiegoż sposobu komunikacji. Jego kompetencje społeczne powinny umożliwiać sprawne komunikowanie się z innymi, zdolność do dyskusji i wymiany poglądów w sposób zgodny z zasadami komunikacji skutecznej.

W zakresie czynnika **neurotyczności** wskazane jest, aby mentor posiadał duży stopień odporności na negatywne doświadczenia, był stabilny emocjonalnie i spokojny.

Ugodowość jest rozumiana jako bycie osobą sympatyczną, przyjazną, godną zaufania oraz doceniającą³⁸. Taki właśnie powinien być mentor. Natomiast cecha hojności nie musi występować w dużym natężeniu.

Sumienność to skuteczność, zorganizowanie, odpowiedzialność, racjonalność i przezorność³⁹. Tych cech oczekuje się od mentora. W procesie mentoringu zakłada się, nieco na wyrost, że przekaże on te wartości podopiecznemu. Skoro jednak są to cechy osobowościowe, to nie wystarczy, aby mentor dawał przykład. Podopieczny powinien również charakteryzować się tymi cechami.

Otwartość na doświadczenie to ostatni czynnik modelu. Mentor powinien posiadać wyobraźnię, być oryginalnym, ciekawym człowiekiem, o szerokich zainteresowaniach – wszystko to w stopniu więcej niż średnim. Przede wszystkim

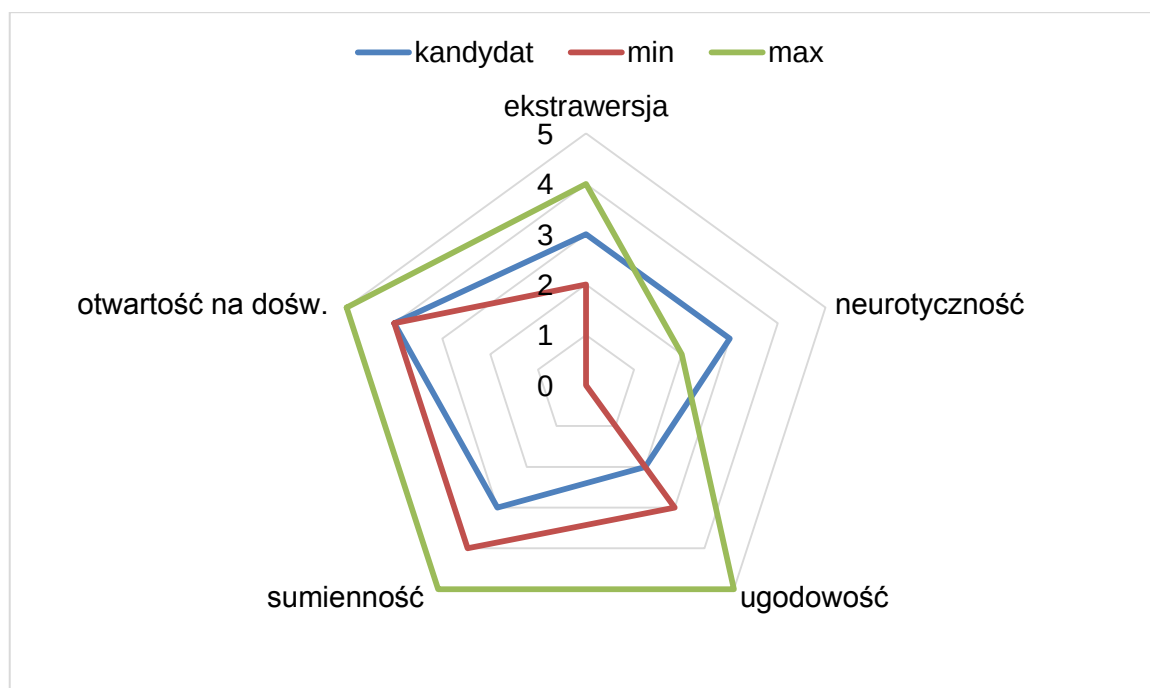
³⁸ Cardona P., Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.

³⁹ Ibidem.

powinien być otwarty na pomysły sukcesora, umieć je akceptować i pozwalać, jeśli to możliwe, na ich realizację.

Przyjmując skalę pięciopunktową, można zbudować wykres określający poziom niezbędnych czynników osobowościowych do podjęcia roli mentora.

Rysunek 10. Przykładowe wymagania i wynik kandydata



Źródło: opracowanie własne.

Warto w przypadku takiego modelu określić wymagania minimalne i maksymalne dla danego czynnika i przez to uzyskać obszary do doskonalenia dla danego kandydata.

Na rysunku widać, że kandydat nie spełnia wymogów w zakresie: neurotyczności, ugodowości i sumienności, co wskazuje na konieczność szukania innych osób.

Selekcję na stanowisko mentora należy rozpocząć od analizy cech osobowości z uwagi na fakt, iż są one bardzo trudne do zmiany i deficyt w tym zakresie jest niezmiernie trudny do uzupełnienia. Analizę cech osobowości potencjalnego mentora zdecydowanie najlepiej powierzyć firmom zewnętrznym.

Wiedza, doświadczenie i umiejętności mentora

Jak już pisałem, wiedza i doświadczenie to bardzo istotne czynniki wyboru mentora. Powinien on cieszyć się autorytetem właśnie dzięki posiadanej wiedzy,

doświadczeniu i umiejętnościom. Aspekt umiejętności można rozumieć jako zdolność do praktycznego wykorzystania wiedzy i doświadczenia. Fakt samego posiadania wiedzy bądź doświadczenia nie uczynił jeszcze nikogo mentorem. Oczywiście, umiejętności te są warunkiem koniecznym, aby zostać mentorem, nie są natomiast warunkiem wystarczającym.

Wiedzę można stosunkowo łatwo zweryfikować, doświadczenie najczęściej jest dokumentowane, natomiast umiejętności są weryfikowane w praktyce. Aby poznać, czy dana osoba je posiada, należy zaaranżować określone warunki pozwalające na sprawdzenie i dokonanie oceny. Na przykład jeśli ktoś ma prowadzić negocjacje, to należy sprawdzić, jak taka osoba wykorzysta swoją wiedzę i doświadczenie w konkretnym, zorganizowanym przypadku.

Kryteria dotyczące wiedzy, doświadczenia i umiejętności noszą nazwę kwalifikacyjnych, są to elementy, które można stosunkowo łatwo doskonalić⁴⁰.

Zachowanie mentora

Co mentor ma robić? To pytanie należy rozszerzyć i zapytać nie tylko, co, ale i jak mentor ma owo coś robić. Sposób postępowania, zachowania danej osoby może być podstawą do dokonania oceny tej osoby. Przykładowe kryteria behawioralne istotne dla mentora to: zaangażowanie, wykazywanie inicjatywy, współpraca z innymi pracownikami, wytrwałość w działaniu. Zachowanie pracownika wynika z jego postawy i motywacji, jaką posiada. W przypadku osoby, która nie wykazuje zaangażowania w pracę, trudno mówić o motywacji.

Podstawowy przejaw zachowania mentora w kontakcie z sukcesorem to zaangażowanie. Jednak każdy przypadek należy rozpatrywać indywidualnie, gdyż trudno jest zdefiniować optymalny poziom zaangażowania, zwłaszcza że zależy on tak samo od osoby mentora, jak i drugiej strony uczestniczącej w transakcji. Dla jednego sukcesora zadawanie kilku pytań po sobie będzie zupełnie naturalne, podczas gdy osoby bardziej introwertyczne mogą poprzestać na zadaniu jednego pytania.

Ta wzajemna relacja sukcesora i mentora powinna być dopasowana do uczestniczących w tym procesie osób. Jednocześnie nie należy oczekiwać, że takie

⁴⁰ Sidor-Rządkowska M., Kompetencyjne systemy ocen pracowników, OE, Warszawa 2006.

dopasowanie wystąpi natychmiast. To będzie proces. W przypadku przebiegu procesu mentoringu i prowadzenia go przez kilka osób u sukcesora może wystąpić zjawisko projekcji. Wówczas będzie on przypisywał cechy poprzednika następnemu mentorowi. Wynika stąd konieczność zwrócenia uwagi na wyjątkowość danej sytuacji. Zarówno mentor, jak i sukcesor powinni być świadomi możliwości wystąpienia tego zjawiska.

Oczekiwanie organizacji wobec mentora

Tutaj można rozwinąć pytanie, co mentor ma robić? Zwłaszcza w kontekście celów, jakie organizacja przed sobą stawia. Sukcesor jest w tych planach osobą kluczową. Od niego bowiem będzie się oczekiwać konkretnych działań zmierzających do realizacji celów strategicznych. Dlatego mentor pochodzący z konkretnej organizacji ma w tym przypadku przewagę nad mentorem zewnętrznym. W przypadku zatrudnienia osoby z zewnątrz organizacja powinna jasno nakreślić swoje cele i oczekiwania. Dobrze jest podać wskaźniki i mierniki, do których osiągnięcia należy dążyć. Jasne zakomunikowanie celów jest równie istotne w sytuacji zatrudnienia mentora pochodzącego z organizacji.

Organizacja w zależności od szerokiego spektrum czynników może stawiać przed sobą różnorakie cele. Strategia firmy, działania konkurencji, zmienność otoczenia, oczekiwania pracowników dotyczące prowadzenia dialogu w organizacji – to tylko niektóre elementy, jakie organizacja może przed sobą postawić. Za ich realizację w większym lub mniejszym stopniu odpowiedzialna będzie osoba sukcesora. Oczywiście w określonej perspektywie czasowej. Od mentora wymagać się będzie, aby potrafił przygotować sukcesora do sprostania tym wymaganiom. A więc znowu mentor powinien być osobą o wysokich kwalifikacjach i potrafiącą dostosować się do specyficznych wymagań organizacji.

Oczekiwanie sukcesora wobec mentora

Inną kwestią mogą być oczekiwania sukcesora wobec mentora. W przypadku osoby odpowiedzialnej (a trudno sobie wyobrazić sytuację, w której na stanowisko w zarządzie firmy powołuje się inne osoby) oczekiwania sukcesora powinny być zbieżne z oczekiwaniami organizacji. Mogą zaistnieć przypadki specyficznych wymogów danego sukcesora, który w konkretnych sytuacjach może oczekiwać od

mentora czy to szczególnego wsparcia, czy też dostarczenia wiedzy w konkretnym obszarze.

W każdym przypadku sukcesor jest osobą prezentującą unikalne cechy swojej osobowości. W związku z tym jego oczekiwania wobec mentora mogą być odmienne. Zadaniem mentora jest im sprostać, wykazać się elastycznością i dopasować do konkretnej osoby. Wskazuje to na dalsze kompetencje, które mentor powinien posiadać. Czyli zdolność adaptacji do różnych osób i ich zachowań.

Oczywiście osoba sukcesora również musi zachować elastyczność w swoim podejściu do mentora, gdyż często znalezienie wyjątkowego specjalisty w danym zakresie, posiadającego ponadprzeciętne zdolności komunikacyjne i mentorskie, może być zwyczajnie bardzo trudne.

Czego mentor powinien nauczyć sukcesora?

Podstawowa informacja, którą mentor powinien zaszcześcić u sukcesora, to ta, że odpowiedzialność za prowadzenie firmy spada teraz na niego. I że mentor może mu pomóc zmierzyć się z tym, wspomóc go w procesie zdobywania wiedzy i umiejętności dotyczących zarządzania. Sukcesor powinien być świadomy, że to od kompetencji, które nabędzie, uzależniona jest przyszłość firmy. Pytanie o to, czego mentor ma nauczyć sukcesora, należy postawić w kontekście osoby samego sukcesora – czego się od niego oczekuje i jakimi kompetencjami on dysponuje. Zatem punktem wyjścia do odpowiedzi na to pytanie są kompetencje sukcesora, które powinien on w sobie rozwijać.

Przekazywanie wiedzy fachowej

Mentor powinien być specjalistą, to jedno z podstawowych założeń całego procesu. W przypadku przygotowania sukcesji na kluczowe stanowiska w firmie należy określić, ile wiedzy fachowej z danego zakresu sukcesor będzie potrzebował. Zazwyczaj na najwyższych stanowiskach bardziej istotne od wiedzy specjalistycznej są umiejętności społeczne i kompetencyjne. Jednak w wielu branżach posiadanie wiedzy fachowej stanowi konieczny warunek zdobycia autorytetu. Szczególnie jest to zauważalne w branżach technicznych. Dlatego sukcesor powinien zdobyć taki poziom wiedzy fachowej, jaki pozwoli mu na swobodne prowadzenie rozmów

z osobami z branży i rozwiązywanie napotkanych problemów, lub chociaż wiedzieć, do kogo rozwiązanie danego problemu powinno należeć.

Przyjąć należy, że nabywanie wiedzy fachowej powinno odbywać się pod okiem specjalistów. Najlepszych, na jakich w danym momencie może sobie pozwolić firma (szukając ich wewnątrz lub na zewnątrz).

Stając naprzeciw wymogom dnia dzisiejszego, oprócz wiedzy fachowej sukcesor powinien posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu technologii informatycznych. Inny rodzaj wiedzy, który jawi się niezbędnym, to finanse i rachunkowość w podstawowym choćby zarysie.

Przekazywanie wiedzy na temat zarządzania biznesem

Mentor nie musi być specjalistą z zakresu zarządzania. Jeśli mentorem jest osoba ustępująca, zasiadająca w zarządzie firmy, to może posiadać i wiedzę fachową, i wiedzę na temat zarządzania. Natomiast wiedza ta powinna być uaktualniana. Wskazane jest znalezienie kogoś, kto śledzi trendy w tym zakresie, posiada bieżące informacje na temat sytuacji gospodarczej, makroekonomii, polityki gospodarczej. Z jednej strony takie osoby najłatwiej znaleźć w środowisku akademickim, z drugiej strony nie posiadają one często zbyt dużej wiedzy praktycznej. Poszukiwania powinny obejmować osoby, które dysponują zarówno doświadczeniem akademickim, jak i biznesowym.

Obszary, które sukcesor powinien doskonalić w zakresie zarządzania, zależne są zarówno od celów biznesowych, jak i pozycji firmy czy umiejętności danej osoby. Aby sprawnie zarządzać firmą, konieczne jest zdobycie wiedzy i kompetencji z zakresu obszarów takich jak: strategia, komunikacja interpersonalna, zachowania organizacji, przywództwo, prawo, marketing, psychologia zarządzania, finanse. To oczywiście niepełna lista. Sukcesor powinien potrafić określić, jakie umiejętności chciałby doskonalić, organizacja powinna wyznaczyć ramy, kwalifikacje niezbędne do objęcia danego stanowiska, a zadaniem mentorów jest wdrożenie i przygotowanie sukcesora do tych zadań.

Przekazywanie wiedzy na temat kompetencji interpersonalnych

Tu wskazana jest pomoc z zewnątrz. Po pierwsze jest to materia delikatna, która wymaga jednocześnie sporej wiedzy z zakresu psychologii. Udzielenie informacji

zwrotnej sukcesorowi jest jednak konieczne. Powinien widzieć on swoje obszary do doskonalenia i mieć informacje, które będą dla niego do tego bazą. W przypadku chęci doskonalenia się mentora w tym zakresie najwłaściwszą formą wydaje się być coaching.

Kompetencje mentora w procesie sukcesji

Tworzone są różne opracowania zawierające arkusze kompetencji dla mentorów. Ich przydatność w procesie sukcesji jest różna. Niektóre z nich odnoszą się do warunków szkolnych, inne preferują model mistrz–czeladnik.

Wydaje się, że model Europejska Matryca Kompetencji dla Mentora stworzony w projekcie LLP-LDV-TOI-12-AT-0015 przez Schulungszentrum Fohnsdorf jest dość wyczerpujący i zawiera wiele przydatnych treści⁴¹.

Dokonany podział dotyczy w tym opracowaniu trzech obszarów: wiedzy, umiejętności i kompetencji. W podziale na następujące tematy:

- Budowanie dobrych relacji z uczącymi się w procesie mentoringu
- Współdziałanie z tutorem i wspieranie go
- Planowanie, negocjowanie i realizowanie programu uczenia się w miejscu pracy
- Wspieranie i motywowanie uczącego się w miejscu pracy
- Monitorowanie postępów i przekazywanie informacji zwrotnej
- Ewaluowanie procesu szkoleniowego i własnego wkładu w jego przebieg.

Pytania kontrolne

1. Jakie mam mocne strony? Jak je mogę wykorzystać, wchodząc w rolę mentora?
2. Jakiego wsparcia oczekuje ode mnie sukcesor?
3. Jakie mam luki kompetencyjne?
4. Co w pierwszej kolejności chcę doskonalić?

⁴¹ Europejska Matryca Kompetencji Dla Mentora, Fohnsdorf 2012.

PRACA WŁASNA

Zadanie 1. Stwórz arkusz oceny kompetencji dla mentora rozpoczynającego proces sukcesji, według wzoru:

1. Kryteria dotyczące cech osobowości
2. Kryteria dotyczące kwalifikacji (wiedza, doświadczenie, umiejętności)
3. Kryteria dotyczące zachowania mentora
4. Specyficzne wymagania organizacji

Rekomendowana literatura:

1. Europejska Matryca Kompetencji Dla Mentora, Fohnsdorf 2012.

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski	• • •
Zamierzam zrobić	• • •
Rezygnuję z	• • •

7. Zawieranie kontraktu w mentoringu

„Zacną rzeczą jest uczyć się, lecz jeszcze zacniejszą – nauczać”.

Mark Twain

Kontrakt w biznesie oznacza umowę zawartą pomiędzy stronami, która reguluje ich wzajemne oczekiwania. W uczeniu, czy szerzej — rozwoju kompetencji osób dorosłych, zarówno w formule szkoleniowej, jak i coachingu czy mentoringu wskazane jest zawarcie takiego porozumienia. W układzie mentor–wstępujący można brać pod uwagę trzy obszary umowy, a mianowicie: obszar proceduralny, obszar profesjonalny oraz psychologiczny⁴².

Aspekt proceduralny kontraktu wiąże się z kwestiami organizacyjnymi, takimi jak miejsce, czas, częstotliwość i długość trwania sesji oraz odpowiedzialność za ich przygotowanie. Przykładowo w jednym z departamentów Komisji Europejskiej wprowadzono system mentoringu, w wyniku którego przeszkolono 25 pracowników, którzy dobrowolnie zadeklarowali chęć sprawowania funkcji mentora. Wraz z decyzją i po przejściu szkolenia byli zobowiązani do spotykania się z osobami objętymi mentoringiem co najmniej raz w tygodniu przez sześć tygodni, a następnie dwa razy w miesiącu przez sześć miesięcy⁴³.

Aspekt profesjonalny kontraktu dotyczy konkretnej wiedzy, którą mentor z samej definicji własnej roli posiada. Mentor jest kompetentny, a jego doświadczenie i wiek gwarantują, że posiada specyficzną dla organizacji mądrość w obszarze tychże organizacyjnych kompetencji.

Zdaniem Julie Hay potencjalnie najtrudniejszym obszarem kontraktu jest nawiązanie zadowalającego kontraktu psychologicznego. **Aspekt psychologiczny** dotyczy bowiem, często niejednoznacznego, wzorca zachowań pomiędzy mentorem a wstępującym. W badaniach udowodniono, że sygnały ostrzegające ucznia o manipulacyjnych intencjach przekazu kierowanego przez wykładowcę zwiększają

⁴² Hay J., Analiza transakcyjna dla trenerów, Grupa doradczo-szkoleniowa Transmisja, Kraków 2010.

⁴³ Sloman M., Nowe zjawiska w świecie szkoleń, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

opór względem niego⁴⁴. Ważne jest, aby na tym poziomie kontakt pozbawiony był obaw czy nieudomówień.

W praktyce mamy do czynienia z obawami mentora przed przekazywaniem wiedzy stanowiącej w jego opinii gwarancję zatrudnienia w organizacji albo sprawiającej, że dana osoba ma poczucie władzy lub bycia niezastąpionym. Z kolei wstępujący może opierać się przed przekazywaną wiedzą jako pozbawioną aktualnych treści czy archaiczną. Bywa tak, że wstępujący negatywnie odbierają informacje zwrotne przekazywane przez bardziej doświadczonych kolegów, co hamuje skuteczność uczenia się. Dlatego na tej płaszczyźnie istotne stają się akceptacja i zaufanie. Sam kontrakt, którym rozpoczyna się mentoring, powinien zawierać pytanie dotyczące akceptacji tej formy wsparcia wstępującego do organizacji pracownika. Aby stworzyć odpowiednie warunki dla psychologicznego obszaru współpracy pomiędzy mentorem a wstępującym, bardzo ważne jest, aby w kontrakcie zawrzeć deklarację dotyczącą zachowania poufności. Daje ona uczącemu się gwarancję bezpieczeństwa i niweluje ewentualne obawy związane z wyobrażeniami o kompromitacji czy ocenie postępów. Zasada poufności zabezpiecza ład wewnętrzny firmy, co jest szczególnie istotne w sytuacji przekazywania kluczowych stanowisk.

W praktyce określa się również cele związane z formą rozwoju, jaką jest mentoring. Dlatego rekomenduje się określenie celów pracy oraz harmonogramu ich realizacji. Nie obliuguje to do sztywnego ich przestrzegania, ale nadaje ramy, usprawnia proces i mobilizuje do myślenia o rozwoju oraz uważności w procesie kształtowania osoby wstępującej do organizacji czy przygotowywanej do kompetentnego pełnienia nowej funkcji.

Reasumując, kontrakt powinien zawierać się w następujących punktach:

1. Wyjaśnienie celu mentoringu i roli mentora.
2. Motywy, jakimi kieruje się mentor.
3. Wyjaśnienie metod pracy (instruktaż, cykl Kolba).
4. Ustalenie zasad współpracy (organizacja).

⁴⁴ Zimbardo P., Leippe M., Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego, Zysk i S-ka, Poznań 2004.

5. Poinformowanie o znaczeniu udzielania informacji zwrotnych.
6. Zapewnienie poufności.
7. Prośba o własne sugestie.
8. Prośba o akceptację warunków i celów współpracy (kontraktu).

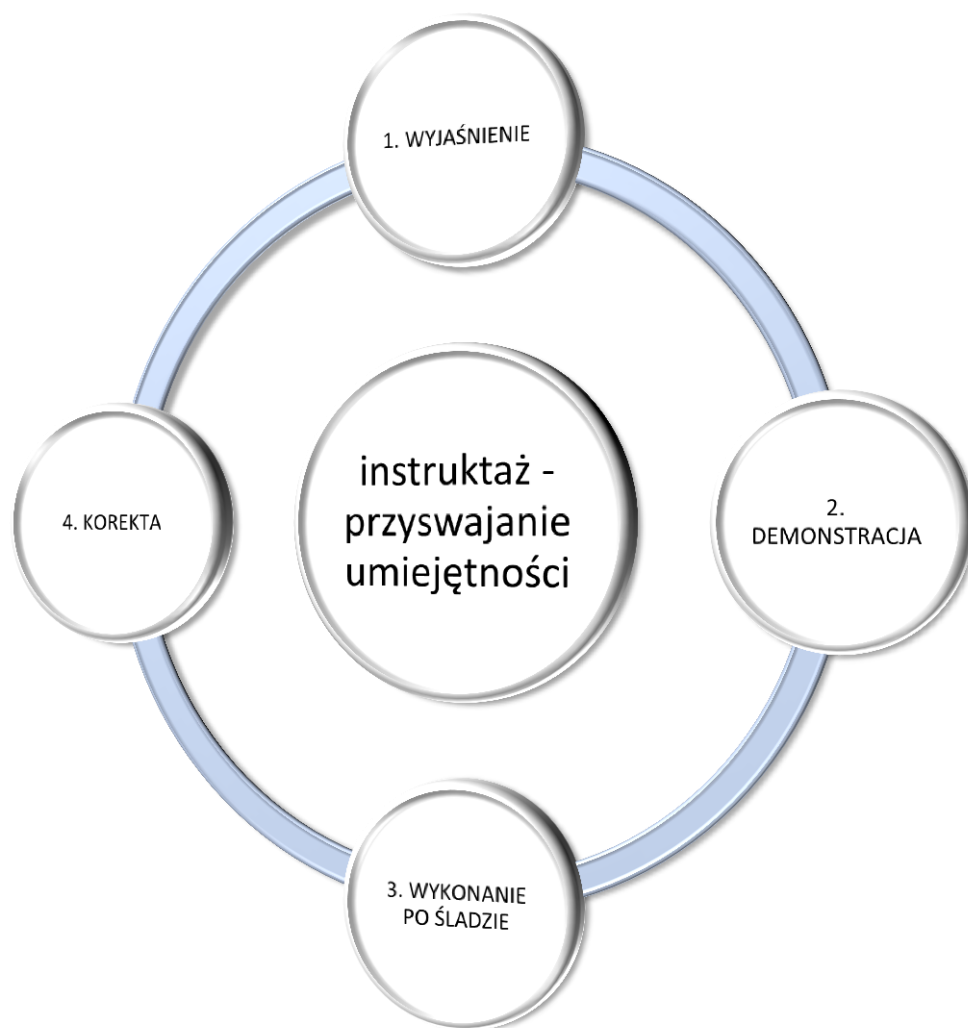
Określanie zasad współpracy w mentoringu – cykl przyswajania umiejętności

Ustalając zasady współpracy, czyli kontrakt, warto wyjaśnić metody pracy i przybliżyć uczącemu się czteroetapowy cykl, według którego przyswajać będzie umiejętności⁴⁵. Zaleca się stosowanie cyklu podczas mentoringu i prowadzenie rozmowy według kolejnych etapów, którymi są: wyjaśnienie, demonstracja, wykonanie po śladzie oraz korekta. **Wyjaśnienie** polega na omówieniu kluczowych zasad związanych z zagadnieniem, jest teoretycznym wstępem, często współgrającym ze sprawdzeniem poziomu wiedzy uczącego się. Następnie uczący **demonstruje** przedłożone na etapie wyjaśniania zagadnienie, stając się modelem do naśladowania. Sam pokazuje, jak wykonać daną czynność. Jeśli uczący się jest gotów, pod okiem mentora **wykonuje daną czynność po śladzie**. W instruktażu zakłada się etap **korekty**, która weryfikuje sposób realizacji nowo nabywanej umiejętności, jednocześnie przyzwalając na błędy, za korektę których odpowiedzialna jest osoba bardziej doświadczona. Korekta zawiera również element informacji zwrotnych, po których, w zależności od stopnia przyswojenia nowej kompetencji, można powrócić do etapu wyjaśnień lub przyzwolić na samodzielne wykonywanie czynności uczącemu się.

Cykl przyswajania nowych umiejętności daje mentorowi przyzwolenie na prowadzenie i kontrolowanie (etapy 1 i 4, czyli wyjaśnienie i korekta), ale obciąża mentora odpowiedzialnością za poprawność wykonania zadania. Podczas wykonania po śladzie bardzo ważna jest uważność mentora i taktowne zachowanie, które w sytuacji rzeczywistej nauki, np. ekspozycji przed zespołem pracowników czy klientami nie będą deprimowały uczącego się.

⁴⁵ Kossakowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Rysunek 11 Cykl przyswajania nowych umiejętności.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kossakowska M., Słotysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji. Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006⁴⁶.

Podsumowując: nabywając nową umiejętność, czyli ucząc się od podstaw, osoba ucząca powinna zadbać o sprawne przejście uczącego się przez powyższy cykl. Robi to, dając uczącemu się kolejno: wyjaśnienia, co robić, instrukcje, jak to robić, szansę na powtarzanie czynności pod okiem doświadczonej osoby oraz informacje zwrotne w celu dokonania korekty. Poinformowanie o takim sposobie pracy może zapobiegać późniejszym obiekcom związanym np. z traktowaniem informacji zwrotnej jako krytyki lub narzucaniu, w opinii uczącego się, jedyne słusznego

⁴⁶ Kossakowska M., Słotysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

rozwiązania. Znajomość i stosowanie cyklu pozwoli prowadzącemu na bardziej metodyczne prowadzenie spotkań, nadanie im struktury oraz realizację celów.

Określanie zasad współpracy w mentoringu – cykl uczenia się przez doświadczenie

Różnica pomiędzy nauczaniem dzieci i dorosłych polega na doświadczeniu, z którym dorosła osoba przychodzi na spotkanie z mentorem. Z tego faktu dla prowadzących ucznia mentorów wynika kilka istotnych wskazówek, które warto brać pod uwagę, przygotowując i prowadząc proces nauczania. Już na pierwszym jego etapie wskazane jest poinstruowanie uczącego się o drugiej, poza instruktażem, metodzie pracy, jaką jest cykl Kolba. David Kolb zakłada, że dorośli zawsze porównują uzyskane informacje z już posiadanym doświadczeniem i czynią to każdorazowo, zanim je zaakceptują. Mają zdobyte wcześniej bogate doświadczenie, ugruntowaną wiedzę i postawy. Ponadto są pragmatyczni i zdolni do akceptowania jedynie przydatnej, często tylko z ich punktu widzenia, wiedzy.

Tu może się pojawić rozbieżność pomiędzy mentorem a wstępującym, w szczególności jeśli ten drugi posiada mniejsze, ale również bogate doświadczenie zawodowe. Zakłada się jednak, że w takiej sytuacji górę nad różnicami w doświadczeniu weźmie „chęć nauczania się” tego co najlepsze od bardziej doświadczonej osoby. Wbrew potocznym opiniom dorośli chcą się uczyć, jeśli decyzja o nauce jest ich decyzją. Wówczas procesowi nauki towarzyszy motywacja wewnętrzna⁴⁷. Prawdopodobieństwo zaistnienia takiego rodzaju motywacji w sytuacji sukcesji i w relacji mentoringowej jest bardzo wysokie.

Cykl uczenie się według Davida Kolba składa się z następujących etapów:

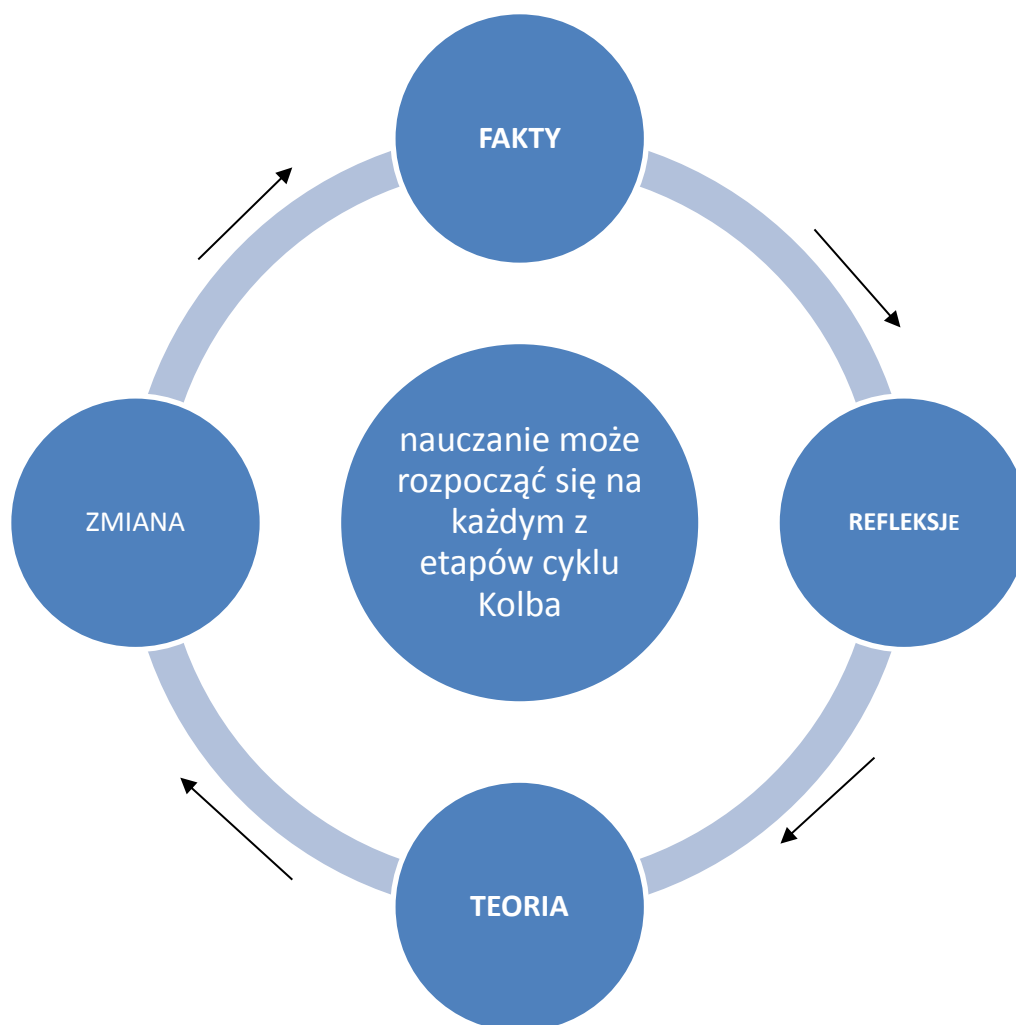
1. **KONKRETNE DOŚWIADCZENIE** – zaplanowane lub przypadkowe.
2. **REFLEKSYJNA OBSERWACJA** – analiza tego, co jest związane z doświadczeniem, co myślę, co czuję, jakie są przyczyny sytuacji, jakie mogą być konsekwencje, dla mnie, dla innych.
3. **ABSTRAKCYJNA KONCEPTUALIZACJA** – uogólnienie konkretnej sytuacji na inne podobne w celu stworzenia różnych sposobów działania, które mogą być zastosowane w podobnych sytuacjach.

⁴⁷ Franken R.E., Psychologia motywacji, GWP, Gdańsk 2005.

4. AKTYWNE EKSPERYMENTOWANIE – wdrażanie pomysłów w praktycznym działaniu.

Zdaniem D. Kolba do skutecznego uczenia się potrzebna jest wielokrotna zmiana ról, najpierw z roli obserwatora w uczestnika zdarzeń, a następnie z bezpośredniego zaangażowania na bardziej analityczne spojrzenie.

Rysunek 12 Cykl Kolba



Źródło: opracowanie własne

W celu sprawniejszego zaakceptowania nowych doświadczeń z już posiadanymi warto⁴⁸:

- Proponować podczas mentoringu praktyczne, przydatne w pracy ćwiczenia

⁴⁸ Kolb D., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.

- Poznawać poziom wiedzy wstępującego w określonym zakresie
- Odwoływać się do wcześniejszych doświadczeń wstępującego
- W sytuacji gdy uczestnicy nie mają doświadczeń w danym zakresie, naszym zadaniem jest stworzenie ich.

Dalej stwarzamy warunki do przećwiczenia i zastosowania nowej wiedzy w praktyce zawodowej, stosując np. zadania do wykonania między kolejnymi spotkaniami. Warto również pozwalać wstępującemu na dzielenie się jego doświadczeniem i przemyśleniami z mentorem.

Podsumowując: kontrakt w mentoringu stanowi umowę, najczęściej ustną, zawartą między mentorem a wstępującym. Za zainicjowanie kontraktu odpowiada mentor. Ma on trzy płaszczyzny: organizacyjną, profesjonalną i psychologiczną. Istotne jest porozumienie zawarte na wszystkich trzech płaszczyznach, przy jednoczesnej dużej uważności w zakresie psychologicznych aspektów kontraktu obejmujących akceptację, zaufanie do siebie i poufność treści omawianych podczas spotkań. Podczas pierwszej sesji warto wyjaśnić uczącemu się metody pracy, czyli instruktaż oraz cykl Kolba. Wyjaśnienie roli stron, zasad i metod współpracy przyczyni się do sprawniejszego procesu, a tym samym korzyści dla mentora, wstępującego oraz organizacji w ogóle.

Pytania kontrolne

1. W jakim celu zawiera się kontrakt w mentoringu?
2. Kto jest odpowiedzialny za zawarcie kontraktu w mentoringu?
3. Kiedy zawierany jest kontrakt w mentoringu?
4. W jakich okolicznościach wskazane jest powołanie się na zawarty kontrakt?
5. Jakie są elementy kontraktu i czego dotyczą?
6. Jakie znaczenie ma relacja i to, czy mentor i uczeń darzą się sympatią?
7. Jakie znaczenie dla przebiegu mentoringu mają trzy płaszczyzny kontraktu?
8. W jakich okolicznościach nie należałoby prowadzić mentoringu?
9. Jakie korzyści z kontraktu ma mentor?

10. Jakie korzyści z kontraktu wynikają dla uczącego się?
11. Jak rozumiesz rolę mentora?
12. Jak rozumiesz zasadę poufności w mentoringu?
13. Czym może skutkować brak zrozumienia metod pracy w mentoringu (instruktażu i cyklu Kolba)?
14. Kto ponosi odpowiedzialność za sprawność nabywania kompetencji wstępującego?
15. Jakie dostrzegasz różnice między cyklem Kolba a instruktażem?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1

Wykorzystując poniższą definicję roli mentora, przygotuj krótką wypowiedź odnoszącą się do tego, czym będzie mentoring, jak będzie przebiegał i jaka ma być rola mentora.

Mentor to osobisty, przyjazny i biegły w danej dziedzinie nauczyciel, promotor kierujący pracą i rozwojem, a zarazem przyjaciel i protektor. Zadaniem mentora jest ułatwienie podopiecznemu wczesnego startu, rozbudzanie i podtrzymywanie aspiracji, torowanie drogi, wspomaganie, a nawet protegowanie⁴⁹.

Zadanie 2

W tabeli poniżej znajdują się zdania odnoszące się do kontraktu w mentoringu. Zaznacz, które z nich są prawdziwe (P), a które fałszywe (F).

Zdanie:	Prawda (P)/ fałsz (F)
1. Wskazane jest, by mentor był przyjaźnie nastawiony wobec wstępującego.	
2. Rolą mentora nie jest pomaganie i wspieranie, a wyłącznie	

⁴⁹ Pietrasiński Z., Ekspansja pięknych umysłów. Nowy renesans i ożywcza autokreacja, Wydawnictwo CIS, Warszawa 2008.

dostarczanie wiedzy.	
3. Aspekt profesjonalny w mentoringu jest ważniejszy niż psychologiczny.	
4. Rolą mentora może być protegowanie.	
5. Mentoring jest szczególnie istotny we wczesnym starcie.	
6. Poufność w mentoringu nie jest istotna.	
7. Kontrakt zapisany po rozpoczęciu sesji mentoringowych jest nieważny.	
8. W pierwszych tygodniach spotkania mentoringowe powinny odbywać się rzadziej, a później coraz częściej.	
9. Mentoring nie musi być dobrowolny, aby był skuteczny.	
10. Wyznaczanie celu ma znaczenie dla efektywności mentoringu.	

Prawidłowe odpowiedzi znajdują się w przypisie⁵⁰.

Zadanie 3

Zapoznaj się z filmem instruktażowym pt. „Kontrakt w mentoringu”. Spróbuj poćwiczyć zawieranie kontraktu w bezpiecznych warunkach. Zachęcam do obejrzenia filmu przed rozpoczęciem przygotowywań do zawarcia własnego kontraktu z wstępującym.

Zadanie 4

Przeprowadź symulację rozmowy, podczas której wytłumaczysz drugiej osobie (może to być ktoś spoza firmy – wyobraź sobie, że to sukcesor) metodę pracy według cyklu przyswajania nowych umiejętności oraz cyklu Kolba. Zapytaj drugą osobę, jak zrozumiała Twoją wypowiedź, co zapamiętała i jakie dostrzega różnice między tymi dwoma cyklami.

⁵⁰ 1. P, 2. F, 3. F, 4. P, 5. P, 6. F, 7. F, 8. F, 9. F, 10. P.

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski	• • •
Zamierzam zrobić	• • •
Rezygnuję z	• • •

8. Historia firmy i jej tożsamość

„Historie życia łączą przeszłość i przyszłość w danym momencie i dlatego mogą wyznaczać sposób realizacji celów”.

Stanisława Steuden

Naukowcy udowodnili, że opowieści, które tworzymy, aby nadać sens naszemu życiu, wywierają na nas głęboki wpływ⁵¹. Pięknie pisał o tym Oliver Sacks:

„Każdy z nas ma swoją historię życia, wewnętrzne opowiadanie, którego ciągłość, sens, jest naszym życiem. Można powiedzieć, że każdy z nas konstruuje swoje opowiadanie, a to opowiadanie jest naszą tożsamością. Jeśli chcemy poznać jakiegoś człowieka, pytamy o jego historię, ponieważ każdy z nas jest historią. Każdy z nas jest opowiadaniem, które wciąż nieświadomie piszemy – piszemy naszym postrzeganiem, uczuciami, myślami, działaniem; i co nie jest bynajmniej błahe, naszymi rozmowami, przekazywaniem innym tego opowiadania (...). Aby być sobą, musimy mieć siebie – posiadać historię własnego życia, a jeśli trzeba, osiąść ją od nowa. Musimy pamiętać siebie, pamiętać swoje wewnętrzne przedstawienie, opowiadanie. Człowiek musi mieć takie opowiadanie, bezustannie opowiadaną samemu sobie historię, by być sobą, by posiadać tożsamość”⁵².

Narracja to metoda analizy biografii człowieka. Narracyjna tożsamość pozwala jednostce zrozumieć siebie jako podmiot zmieniający się i podmiot w zmieniających się sytuacjach⁵³. Tożsamość narracyjna staje się istotna wraz z wiekiem człowieka. Dlatego szczególnie warto się jej przyjrzeć w kontekście roli mentora w przedsiębiorstwie. Według McAdamsa tożsamość narracyjna w sposób aktywny oddziałuje na to, kim osoba jest i co robi, dzięki niej życie człowieka staje się spójne, osoba wie, co jest dla niej ważne, dzięki czemu może trafnie formułować cele i dążenia. Osoby produktywne rozpoczynają opowiadanie o sobie od przedstawienia problemu lub trudności, jakie miały do przezwyciężania, a następnie analizują, jak

⁵¹ Tavris C., Wade C., Psychologia. Podejścia oraz koncepcje, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1999.

⁵² Sacks O., Mężczyzna, który pomylił swoją żonę z kapeluszem, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.

⁵³ Trzebiński J., Narracja jako sposób rozumienia świata, GWP, Gdańsk 2002.

zmieniała się sytuacja na bardziej korzystną pod wpływem ich działań⁵⁴. Jeśli przeanalizujemy rolę lidera zstępującego w organizacji biznesowej czy mentora, jego tożsamość narracyjna wydaje się mieć szczególną wartość dla sukcesora, jak i dla organizacji w ogóle, zarówno w aspekcie zasobów ludzkich, pracowników, jak i klientów oraz w jej biznesowym wymiarze. Funkcją narracji jest identyfikacja doświadczenia ze względu na jego psychologiczne znaczenie dla osoby⁵⁵. Wieloletnie doświadczenie kluczowej dla organizacji osoby, lidera czy specjalisty obfituje w wiedzę, wartości i bezsprzecznie wymaga przekazania tego następcom oraz precyzyjnej archiwizacji⁵⁶.

Według badaczy treść narracji na przestrzeni życia ma charakter zmienny. Warto tę zmienność poddać analizie. W połowie życia, czyli około czterdziestego roku, przejawia się w myśleniu temat ograniczoności i końca egzystencji. Połowa życia to dość często moment wchodzenia lub już pełnienia funkcji menedżerskich wysokiego szczebla. Charakterystyczna dla tego okresu staje się wzmożona troska o innych, a także potrzeba pracy na rzecz kolejnych pokoleń. Natomiast dla drugiej połowy życia znamienne zaczynają stawiać się spójność, otwartość na zmianę i tolerancja wobec niejednoznacznych ocen, a także większa wiarygodność, zdolność różnicowania spraw istotnych od mniej ważnych, integracja wewnętrzna, zawierająca więcej elementów na temat życia i jego wartości.

Badania zaprzeczają powszechnym stereotypom, jakoby wraz z wiekiem człowiek stawał się bardziej konserwatywny i mniej otwarty na zmiany. Po okresie troski i obaw związanych z ograniczonością życia menedżer ma szansę wejść w etap większej otwartości i spójności, a w wyniku tych przemian przejść do etapu pozwalającego na wyłonienie się życiowej mądrości⁵⁷. Zdaniem eksperta (Cozolio) opowiadanie o swoim życiu oznacza połączenie inteligencji emocjonalnej i poznawczej, jest sposobem przekazywania wiedzy oraz mądrości w czasie i poprzez różne generacje⁵⁸. Historie życia łączą przeszłość i przyszłość w danym

⁵⁴ Trzebińska E., Psychologia pozytywna, Wydawnictwo Akademickie Oficyna Wydawnicza ŁośGraf, Warszawa 2012.

⁵⁵ Steuden S., Psychologia starzenia się i starości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Ibidem.

momencie i dlatego mogą wyznaczać sposób realizacji celów⁵⁹. Także celów biznesowych. Mentor czy nestor po zaprzestaniu sprawowania władzy formalnej nie powinien ich komunikować w organizacji, co nie zwalnia go z przywileju formułowania strategii w zaciszu gabinetu czy gronie zarządzających firmą menadżerów. Oczywiście pod warunkiem obopólnej aprobaty i uprzednim, transparentnym i akceptowalnym podziale ról.

Podstawą narracji jest pamięć, która umożliwia odkrywanie zdarzeń przeszłych i utrwalanie aktualnych, może być modyfikowana przez nowe doświadczenia, dostosowywana do aktualnych możliwości, zmian i wymagań zachodzących w środowisku. Narracja ma istotne znaczenie, kiedy osoba wspierająca może umacniać i modyfikować tożsamość osoby wprowadzanej poprzez wyłanianie historii i bogactwa doświadczenia zawodowego czy życia firmy.

Tabela 4. Funkcje narracji istotne dla przedsiębiorstwa

Funkcja narracji w psychologii	Funkcja narracji w przedsiębiorstwie
Przekazywanie wiedzy o kulturze.	Kształtowanie norm i wartości u nowych pracowników, komunikowanie się z otoczeniem zewnętrznym, rynkiem pracy.
Utrwalanie i przekazywanie historii własnego życia, ważnych wydarzeń.	Utrwalanie i przekazywanie historii firmy, ważnych wydarzeń. Szczególnego znaczenia nabiera w sytuacjach trudnych.
Poszerzenie horyzontów czasowych odnoszących się do pamięci grupowej.	Identyfikacja z firmą, budowanie poczucia „my” oraz lojalności względem organizacji.
Wypracowanie sposobu dzielenia się doświadczeniami z innymi ludźmi.	Narzędzie do tworzenia skutecznych działań związanych z przekazywaniem wiedzy organizacyjnej – różne formy uczenia (w tym mentoring), opowiadania, kroniki, zdjęcia i filmy itp.

⁵⁹ Ibidem.

• Konstruowanie i wspieranie treści dotyczących własnej tożsamości.	• Budowanie indywidualnej tożsamości specjalistów, stymulowanie motywacji wewnętrznej, tworzenie otoczenia sprzyjającego kulturze autotelicznej i przepływowi.
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Steuden S., Psychologia starzenia się i starości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Zachęcam, by mieć na uwadze pułapki, w jakie wpędza nas pamięć zdarzeń minionych. Opowiadania o własnych doświadczeniach opierają się przede wszystkim na pamięci, są konstruowane dynamicznie, zmieniają się pod wpływem kolejnych doświadczeń i w odpowiedzi na bodźce z otoczenia. Warto pamiętać, że również narracje menadżerów są w pewnym stopniu dziełem interpretacji i wyobraźni. Zdaniem Michela Rossa nawet kiedy nam się wydaje, że pamiętamy, co mówiliśmy, co robiliśmy parę miesięcy lub lat temu, wiele naszych wspomnień zależy tak naprawdę od naszych cech i poglądów, a także założeń dotyczących możliwości zmian poglądów⁶⁰.

Historia firmy i zarządzanie wiedzą o niej

W jaki zatem sposób archiwizować pamięć zdarzeń minionych w firmie? Sądzi się, że jest to element wiedzy o przedsiębiorstwie i powinien znaleźć się w obszarze związanym z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą to „każdy proces czy praktyka tworzenia, nabywania, zdobywania i stosowania wiedzy, a także dzielenia się nią, bez względu na jej źródło, mające na celu uczenie się i poprawę wyników uzyskiwanych w organizacji”⁶¹. Swan i Preston twierdzą, że zarządzanie wiedzą skupia się na tworzeniu wiedzy i umiejętności charakterystycznych dla danej firmy, będących efektem uczenia się w ramach organizacji⁶². Zarządzanie wiedzą, również znajomością historii firmy, według Armstronga polega na przekazywaniu wiedzy od tych, którzy ją posiadają, do tych którzy jej potrzebują, w celu poprawy efektywności organizacji. Strategia zarządzania wiedzą sprzyja wymianie wiedzy, łącząc ludzi w odpowiedni sposób oraz łącząc ludzi z informacjami, umożliwiając im w ten sposób uczenie się.

⁶⁰ Tavris C., Wade C., Psychologia. Podejścia oraz koncepcje, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1999.

⁶¹ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, 2005.

⁶² Scarborough J., Swan J., Preston J., Knowledge Management, IPD London 1999.

Wiedza w organizacji może być przechowywana w:

- bankach danych
- prezentacjach
- sprawozdaniach
- bibliotekach
- dokumentach
- podręcznikach
- głowach pracowników – pamięci
- notatkach oraz
- na nośnikach cyfrowych.

Wiedza przekazywana jest najczęściej za pomocą:

- systemów informacyjnych
- spotkań
- warsztatów
- kursów
- publikacji
- zapisów cyfrowych
- Internetu.

W perspektywie kolejnych lat zakłada się rozwój mentoringu jako formy przekazywania wiedzy. Wracając do pytania, w jaki sposób archiwizować pamięć zdarzeń minionych, warto podać praktyczne przykłady takich działań. Są to np. działania polegające na zapraszaniu emerytowanych pracowników firmy do brania udziału w ważnych zdarzeniach, takich jak rocznice powstania, znaczące momenty, jak otwieranie nowej siedziby czy spotkania noworoczne. Podczas tych spotkań warto zaangażować ich we współtworzenie atmosfery sprzyjającej budowaniu tożsamości kolejnych pokoleń pracowników. Innym przykładem jest słowo pisane, czyli np. historia w komiksie lub zdjęciu. Doskonałym przykładem jest rodzina Blikle. Ciekawy sposób przekazania 140-letniej historii można odnaleźć na stronie internetowej www.blikle.pl.

Historia firmy ma znaczenie w budowaniu poczucia lojalności, zaangażowania, przynależności do grupy społecznej. W końcu, jak powiedział setki lat temu Ciceron: historia jest nauczycielką życia.

Pamięć ważnych momentów w firmie nabiera znaczenia wraz z jej rozwojem, kształtuje tożsamość firmy, pracowników. Może wzmacniać w sytuacjach trudnych, dodawać nadziei, być źródłem motywacji i inspiracji. Warto pięknie o niej przypominać. Zachęcam, aby pamiętać o pułapkach, w które może nas nasza pamięć zapędzić. Warto poszukiwać sposobów utrwalania pamięci, tak by w przyszłości móc wrócić do ważnych momentów.

Pytania kontrolne

1. Jakie znaczenie ma dla Ciebie tożsamość narracyjna?
2. Jakie znaczenie ma dla Ciebie przeszłość firmy?
3. Do jakiego zdarzenia z historii firmy i w jakich okolicznościach wracasz?
4. Kto i w jakich okolicznościach w przeszłości przekazywał Ci wiedzę na temat historii firmy? W jaki sposób to robił?
5. Jakie korzyści mogłyby płynąć ze spisania ważnych dla pracowników i firmy wydarzeń?
6. Jak postrzegasz siebie w kontekście otwartości na zmianę, elastyczności i troski? Czy Twoje samoobserwacje są spójne z wynikami badań opisanymi w rozdziale?
7. W jaki sposób wiedza o firmie jest przez Ciebie archiwizowana?
8. W jakie pułapki wprowadza Cię pamięć?
9. W jaki sposób inne firmy, które znasz, komunikują historię?
10. W jaki sposób archiwizowana jest wiedza firmowa w Twojej organizacji?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1

Przypomnij sobie najważniejsze wydarzenia związane z Twoją firmą. Spróbuj jak najwierniej odtworzyć jej historię, wpisując kluczowe daty do tabeli poniżej. Daty te mogą być związane z sukcesami, zarządzaniem, podjęciem współpracy z kluczowymi dostawcami, pozyskaniem kluczowych klientów, sukcesją stanowisk, zmianą nazwy wynikającą z ważnych momentów. Tym, co jest lub było ważne!

Kalendarium głównych wydarzeń w historii Twojej firmy

Rok	Ważne wydarzenia w historii Przedsiębiorcy
	Rozpoczęcie działalności gospodarczej

Chcąc odtworzyć historię, warto poprosić innych wieloletnich pracowników o wykonanie ćwiczenia, a także dotrzeć do dokumentów finansowych, prawnych, porozmawiać z klientami.

Zadanie 2

Zakładając, że wykonane zostało zadanie 1 – w tabeli przedstawiona jest w rzeczowy sposób prawdziwa historia firmy. Zadanie 2 polega na przygotowaniu historii firmy z uwzględnieniem jednego z następujących wątków przewodnich:

- *historia zawarta w naszych produktach/usługach*
- *ludzie w naszej firmie – to oni tworzą historię*
- *technologia i rozwój*
- *naszą firmę tworzą klienci*
- *inny własny pomysł na przedstawienie historii firmy.*

Zadanie 3

Przypomnij sobie szczególnie trudny moment w historii firmy oraz sposób, w jaki sobie wówczas poradziście. Zastanów się, co pomagało w radzeniu sobie, kto odegrał kluczową rolę, jak się zachował, co mówił, jakie emocje wzbudzało w zespole to zdarzenie. Jakie przesłania z tej sytuacji trudnej, ale też doskonale zakończonej w przeszłości, mogą być inspiracją do działania w przyszłości? Spróbuj w ciekawy sposób o nich opowiedzieć.

Zadanie 4

Zastanów się i zapisz, przy okazji jakich zdarzeń warto komunikować wartości szanowane w firmie?

Zadanie 5

Przypomnij sobie zdarzenie z przeszłości, np. sprzed 10 lat. Zrób wywiad z osobami, które również były jego świadkami. Dowiedz się, co zapamiętały (fakty) oraz jakie emocje budzi w nich tamto zdarzenie po latach. Staraj się nie sugerować swoich wspomnień. Porównaj spostrzeżenia – czy są takie same? Czy może dostrzegasz pułapki pamięci?

Zadanie 6

Zaprojektuj książkę traktującą o historii Waszej firmy. Jak by była zatytułowana? Jakie miałyby rozdziały? O jakich traktowałyby wydarzeniach? Jacy pracownicy byłiby w niej w szczególny sposób opisani?

Zadanie 7

Poniżej opisano pomysły i zadania pozwalające na archiwizację i przekazywanie historii firmy. Poddaj je analizie, zastanów się, jakie są dobre strony poszczególnych pomysłów, co jest ich minusem oraz kto z pracowników mógłby być za nie odpowiedzialny.

Zadanie/pomysł	Dobra strona pomysłu	Minusy pomysłu	Osoba odpowiedzialna
Opisanie historii firmy			
Przygotowanie archiwum zdjęć			
Wyznaczenie firmowego fotografa			
Zebranie wspomnień o firmie od klientów			
Kolekcjonowanie pamiątek firmowych			
Organizacja spotkania dla byłych pracowników firmy (szczególnie dla tych zasłużonych)			
Zaproszenie byłych zasłużonych pracowników firmy do spisania historii firmy			
Przygotowanie szkolenia dla pracowników nt.			

historii firmy			
Stworzenie miejsca pamięci			
Nagranie filmu o firmie i jej historii			
Inne pomysły:			
Inne pomysły:			
Inne pomysły:			

Po dokonaniu analizy wybierz najbardziej wartościowe pomysły i wprowadź je w życie.

Rekomendowana literatura:

1. Aronson E., Tavis C.I., Błądzą wszyscy (ale nie ja), GWP, Gdańsk 2008.
2. Sacks O., Mężczyzna, który pomylił swoją żonę z kapeluszem, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.
3. Steuden S., Psychologia starzenia się i starości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
4. Trzebiński J., Narracja jako sposób rozumienia świata, GWP, Gdańsk 2002.

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski

-
-
-

Zamierzam zrobić

-
-
-

Rezygnuję z

-
-
-

9. Informacja zwrotna – narzędzie w pracy mentora

Nie ma wątpliwości, że przekazywanie informacji zwrotnej to jedno z najważniejszych narzędzi, jakie ma do dyspozycji mentor, dające możliwość wpływania na kompetencje i zachowania sukcesora. Istnieje duże ryzyko, że bez przekazywania informacji zwrotnej sukcesor nie będzie wiedział, jak widzi go mentor i inni współpracownicy, jakie robi postępy i czego jeszcze powinien się nauczyć.

Większość osób ma trudności z przekazywaniem informacji zwrotnej na temat cech, które widzą jako wady i niedoskonałości innych. Jest to dla nich sytuacja trudna z tego powodu, że może być źle przyjęta i popsuć relacje. Dlatego ludzie czasami decydują się przemilczeć coś, co im nie odpowiada w zachowaniu innych. Z drugiej strony większość ludzi, otrzymując jasną, konkretną informację zwrotną, która może im pomóc uniknąć powtarzania błędów, przyjmuje ją z niechęcią. Zwłaszcza jeśli te informacje są nieprzyjemne lub niezgodne z wcześniejszymi przekonaniami na swój temat⁶³. Niewiele trzeba, aby informacja zwrotna została odebrana osobiście i w sposób bolesny. Tym samym zamiast podjęcia działań w celu poprawy swojego zachowania cała energia osoby taką informację otrzymującej skoncentrowana zostaje na obronę pozytywnych wyobrażeń o sobie.

Jaka zatem powinna być informacja zwrotna, żeby pomagała unikać pułapek i była skuteczna?

Specjaliści zajmujący się komunikacją proponują wiele przydatnych narzędzi, z których skorzystanie pomaga w udzielaniu informacji zwrotnych. Poznanie ich, trenowanie korzystania z nich aż do wytworzenia nawyków bardzo ułatwia przekazywanie skutecznej informacji zwrotnej. W tym rozdziale zostaną zaprezentowane poszczególne narzędzia i zaproponowane sposoby ich trenowania.

Przede wszystkim warto pamiętać, że technika ma za zadanie pomóc, jednak nie można się koncentrować tylko na niej. Po drugiej stronie jest człowiek. To, co w kontakcie z nim autentycznie pomoże i powinno stać u podstaw techniki, to postawa zainteresowania drugim człowiekiem, chęć zrozumienia jego zachowania,

⁶³ Baumeister R., F., *Zwierzę kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

pobudek działania, sytuacji, w jakiej się znalazł. Dopiero wówczas można dobrać do zaproponowanych schematów odpowiednią treść, która da szansę na zbudowanie mostu porozumienia i dotarcie do odbiorcy ze swoim komunikatem.

Jaka powinna być efektywna informacja zwrotna?

Tabela 5. Cechy efektywnej informacji zwrotnej

Cechy efektywnej informacji zwrotnej

- ✓ Motywy nadawcy muszą być czyste, nie ma miejsca na gniew ani złość. Odczekaj, aż gniew i złość miną. Informacja zwrotna ma pomagać, a nie niszczyć relacje międzyludzkie.
- ✓ Zorientowanie na problem, a nie na ludzi. Informacja zwrotna powinna dotyczyć problemu, zadania, zachowania, a nie człowieka lub cechy, którą posiada.
- ✓ Wskazywanie konkretnych zachowań, na które dana osoba ma wpływ.
- ✓ Informacja zwrotna zorientowana na przyszłość i na Twoje oczekiwania, a nie na popełnione w przeszłości błędy i ich wypominanie.
- ✓ Porównywanie z obowiązującym standardem, a nie z innymi pracownikami.
- ✓ Kierowanie komunikatów jedynie do osoby zainteresowanej.
- ✓ Odnoszenie się do konkretnej sytuacji, unikanie generalizowania i sformułowań: „zawsze”, „wszyscy”, „nigdy”, odbieranych jako niesprawiedliwe i raniące.
- ✓ Proste komunikaty.
- ✓ Opisywanie, a nie ocenianie.
- ✓ Podawanie uzasadnienia, żeby odbiorca mógł zrozumieć, dlaczego przekazywana informacja jest ważna.
- ✓ Spójność wypowiedzi - znaki werbalne i niewerbalne powinny być ze sobą zgodne.
- ✓ Nadawca powinien mówić tylko we własnym imieniu, używać komunikatu „ja”, np. „Nie widzę zaangażowania z twojej strony...”.
- ✓ Informacja zwrotna powinna pojawić się krótko po zdarzeniu, którego dotyczy.
- ✓ Powinna być przekazana w sposób przemyślany i dokładny.
- ✓ Nie powinna przekształcać się w udzielanie rad.
- ✓ Utrzymywanie stałego kontaktu wzrokowego.

- ✓ Należy upewnić się (zadając pytania), że rozmówca dobrze zrozumiał, co chciałeś/chciałaś mu przekazać.
- ✓ Spójność tego, czego oczekujesz, z przykładem, jaki dajesz swoim zachowaniem.
- ✓ Sprawdzenie przyjęcia informacji zwrotnej. Poproś odbiorcę, aby Ci powiedział, co robi z tym, co od Ciebie usłyszał. Jest to pomocne, jeśli wiesz, że ta osoba ma w zwyczaju nie przejmować się informacjami zwrotnymi lub ich unikać.

Źródło: opracowanie własne.

Aby informacja zwrotna odniosła skutek, zarówno nadawca, jak i odbiorca powinni być otwarci na udzielanie i przyjmowanie każdej informacji zwrotnej.

Modele przekazywania informacji zwrotnej

Modele przekazywania informacji zwrotnej to:

1. Komunikat „ja”
2. Kanapka informacyjna
3. Model FUO
4. Model „Rób tak dalej”
5. Model pełnej ekspresji

Komunikat „ja”

Komunikat „ja” jest bezpiecznym komunikatem, szczególnie kiedy mówi się o ocenie. Jak długo będziesz mówił/mówiła o sobie, swoich spostrzeżeniach, oczekiwaniach i ewentualnie odczuciach, ryzyko zdenerwowania czy zranienia drugiej osoby jest niewielkie. Natomiast szansa na poddanie zachowania refleksji i zmianie rośnie.

Przykład:

Sukcesor przyszedł na spotkanie z mentorem nieprzygotowany, nie wykonał zadania, na które umówiliście się poprzednim razem. Tłumaczy się nawałem bieżących obowiązków.

Mentor mówi: „To dla mnie ważna sprawa, żeby mnie pan/pani wysłuchał/wysłuchała i potraktował/potraktowała to, co powiem, jako ważne dla dalszego procesu przekazywania panu/pani stanowiska. To, żebyśmy wywiązywali się ze wzajemnych

uzgodnień, ma dla mnie podstawowe znaczenie. Będę spokojniejszy/spokojniejsza, jeżeli będę wcześniej wiedzieć, jakie ma pan/pani trudności z realizacją zadań przygotowujących pana/panią do przyszłych obowiązków”.

Kanapka informacyjna

Zacznij od informacji pozytywnej. Potem powiedz, co jest nie tak, czyli przekaż informację negatywną. Na koniec powiedz coś pozytywnego, by optymistycznie zakończyć:

- a. pochwała
- b. krytyka
- c. pochwała.

Przykład:

Sukcesor chętnie uczestniczy w spotkaniach z Tobą, widać, że chce się dużo dowiedzieć, zadaje pytania, notuje. Jednak nie wykonuje uzgodnionych zadań, nie stosuje poznanej wiedzy w praktyce.

Panie Pawle, doceniam pana zainteresowanie zdobywaniem wiedzy i to, że zadaje pan dużo pytań, sporządza notatki. Szkoda jednak, że nie chce pan sprawdzać, jak narzędzia, o których mówimy, działają w praktyce. Na pewno, gdyby pan zaczął od prostego narzędzia typu kanapka informacyjna, poszłoby to panu sprawnie i przyczyniłoby się do większej ochoty na trenowanie pozostałych poznanych narzędzi.

Można spotkać również zmodyfikowane podejście do kanapki zawierające nadal trzy elementy, ale o nieco zmienionych nazwach:

- a. to, co było dobre, wartościowe
- b. to, co jest do udoskonalenia
- c. talent.

Przykład:

Schemat kanapki	Treść
To, co było dobre, wartościowe	<i>Już od kilku miesięcy przygotowujesz się do przejęcia roli dyrektora serwisu. Widzę Twoje zaangażowanie w pracę i to, że dobrze czujesz się w naszym zespole. Bardzo mnie to cieszy.</i>
To, co jest do udoskonalenia	<i>Moim zdaniem to, co wymaga w tej chwili od Ciebie więcej wysiłku, to umiejętność zarządzania strategicznego serwisem, widzenia powiązań, przyczyn, skutków i rozumienia oddziaływań podejmowanych decyzji na wiele aspektów działania oddziałów. Chcę, abyś poświęcił temu zagadnieniu więcej czasu i przyszedł do mnie w przyszłym tygodniu w poniedziałek, aby omówić plan działań rozwojowych w tym obszarze.</i>
Talent	<i>Potrafisz zjednywać sobie innych ludzi, kierownicy oddziałów i ich podwładni darzą Cię sympatią i zaufaniem. To bardzo dobry punkt wyjścia do współpracy z nimi w przyszłości. Twoje zaangażowanie widzę nie tylko ja, w ostatnim miesiącu docenili je również inni członkowie naszego zespołu, dziękując mi za to, że oddelegowałem Cię do pomocy w oddziale w Zakopanem, i za to, czego tam dokonałeś.</i>
Jedna z możliwych reakcji sukcesora	<i>Bardzo mi miło to słyszeć, rzeczywiście bardzo szybko odnalazłem się w naszej firmie i dobrze mi się współpracuje z ludźmi. Zastanowię się, co jest mi potrzebne, żeby dobrze opanować kwestie zarządzania strategicznego, i przyjdę z pomysłami na nasze spotkanie w poniedziałek.</i>

Model FUO

Model FUO jest zbudowany z trzech części:

- ✓ **FAKTY (F)** – nazwanie, określenie konkretnego zachowania
- ✓ **USTOSUNKOWANIE (U)** – określenie emocji i własnej reakcji na dane zachowanie podwładnego, w sferze pracy – konsekwencji dla mnie/firmy wynikających z zachowań drugiej osoby
- ✓ **OCZEKIWANIE (O)** – poinformowanie o preferowanym sposobie zachowania czy zalecanym przez nas zachowaniu.

Przykład:

Mentor umówił się na spotkanie z pracownikiem, który ma przejąć jego zadania. Jego zdaniem pracownik nie podejmuje wystarczająco dużo wysiłku, aby dobrze przygotować się do swojej nowej roli. Mentor postanowił przekazać informację zwrotną na ten temat, używając FUO.

Kiedy obserwuję pana/pani pracę nad przygotowaniem się do zarządzania firmą, myślę, że nie podejmuje pan/pani wystarczających wysiłków i może to narazić zarówno pana/panią, jak i firmę na porażkę. Zależy mi, żeby pan/panii zastanowił/zastanowiła się nad tym, jakie działania pomogą panu/pani lepiej przygotować się do przyszłych wyzwań, i przedstawił/przedstawiła na naszym spotkaniu w przyszły poniedziałek ich plan.

Model pełnej ekspresji – cztery warstwy wypowiedzi

Friedemann Schulz von Thun prowadził badania na temat komunikacji, na podstawie których stwierdził, że każda wypowiedź składa się z 4 warstw (poziomów)⁶⁴:

1. **Warstwa rzeczowa** – przekazuje konkretne fakty, informacje. Odpowiada na pytanie: „Co komunikuję?”.
2. **Warstwa relacji wzajemnej** – przekazuje, co nadawca myśli o odbiorcy i o ich relacji oraz jakie emocje budzi w nim odbiorca. Mówią o tym zazwyczaj intonacja głosu, tempo mówienia, sygnały niewerbalne. Odpowiada na pytanie: „Co myślę o odbiorcy i o wzajemnej relacji?”.

⁶⁴ Schulz von Thun, F., Sztuka rozmawiania, Część 1, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.

3. **Warstwa ujawniania się** – zawiera informacje o nadawcy komunikatu oraz przedstawia jego emocje i uczucia. Odpowiada na pytanie: „Co przekazuję o sobie, mówiąc te słowa?”.
4. **Warstwa apelu** – zawiera oczekiwania nadawcy wobec odbiorcy. Jest to swego rodzaju odczytana intencja wypowiedzi. Odpowiada na pytanie: „Jakiego zachowania oczekuję od odbiorcy po wysłuchaniu mojego komunikatu?”.

Niestety bardzo dużo osób komunikuje się tylko na pierwszym poziomie. Przekazuje suche fakty, informacje, liczby, wykresy, zależności. W relacjach bliższych zamiast komunikować potrzeby oczekujemy od rozmówców, że domyślą się, czego potrzebujemy lub co czujemy. Chcąc być skutecznym, warto komunikować się na wszystkich 4 poziomach.

Narzędziem, które odwołuje się do wszystkich czterech płaszczyzn wypowiedzi, jest model pełnej ekspresji. Stosując go, mówimy o:

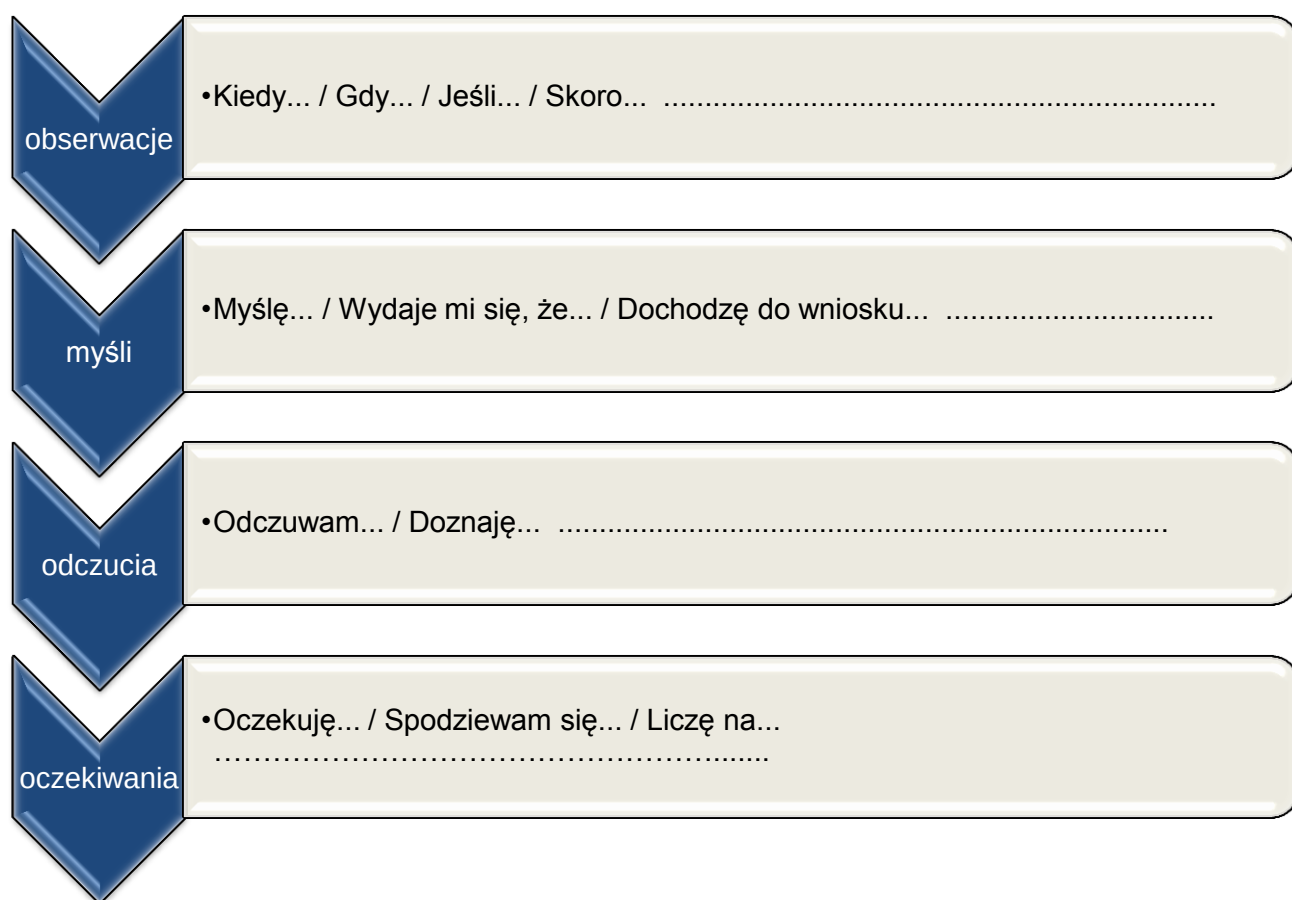
- ✓ **faktach**
- ✓ **myślach odnośnie do relacji nadawca–odbiorca**
- ✓ **swoich emocjach**
- ✓ **swoich intencjach, oczekiwaniach odnośnie do odbiorcy.**

Zanim zaczniesz formułować komunikat, dobrze przemyśl, co chcesz osiągnąć, jakie masz oczekiwania. Celem udzielenia informacji zwrotnej jest wywołanie określonego działania u sukcesora. Pracując jako coach, zdarzało mi się spotkać z takimi sytuacjami, gdy model pełnej ekspresji użyty przez menadżera był przemyślany, dobrze odebrany przez jego/jej pracownika, oczekiwanie zawarte w apelu było zrealizowane, tylko problem nie znikał. Działo się tak, ponieważ oczekiwanie było przemyślane w krótkiej perspektywie i nie rozwiązywało problemu na dłuższą metę (np. prośba „informuj mnie wcześniej o tym, że nie wywiążesz się z pracy w terminie” rozwiązuje problem przekazywania informacji w ostatniej chwili, nie rozwiązuje natomiast podstawowego problemu z realizacją zadań w terminie).

Warto też zastanowić się, czy bezpośredni apel, mówienie za każdym razem sukcesorowi, czego konkretnie się od niego oczekuje, nie pozbawi go inicjatywy. Podstawowym pragnieniem człowieka jest czuć się autorem swoich działań i mieć

poczucie wpływu na sytuację. O tym, że człowiek będzie bronił swojego prawa do wolnego wyboru, mówi teoria reaktancji⁶⁵. Warto, aby mentor, uznawszy, że sukcesor zgromadził już wystarczającą ilość wiedzy i doświadczenia, zachęcał go do podawania własnych pomysłów na realizację zadań. A pomagać mu w tym może, zadając pytania: „Jak to zrobisz?”, „Jaki masz pomysł?”, „Co twoim zdaniem będzie dobrym rozwiązaniem w tej sytuacji?”.

Rysunek 13. Model pełnej ekspresji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Schulz von Thun F., Sztuka rozmawiania, Część 1, Wydawnictwo WAM, Kraków 2001.

Przykład

Mentor był umówiony z sukcesorem na obserwację uczestniczącą prowadzonego przez niego zebrania z pracownikami jego działu, a następnie na udzielenie na

⁶⁵ Baumeister R., F., Zwierzę kulturowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

podstawie tej obserwacji informacji zwrotnej na temat sposobu prowadzenia spotkania i wskazanie obszarów do doskonalenia w przypadku prowadzenia zebrań dyrektorów działów w przyszłości. Sukcesor w obawie przed oceną lub z powodu nawału innych prac zapomniał przekazać mentorowi informację o terminie spotkania i mentor nie zarezerwował na nie czasu, przez co nie może uczestniczyć w zebraniu.

Nie poinformowałeś/poinformowałaś mnie, tak jak się umawialiśmy, z tygodniowym wyprzedzeniem o terminie spotkania twojego działu. Myślę, że nie zależy ci na mojej opinii. Niepokoi mnie ta sytuacja, ponieważ uważam, że sposób prowadzenia przez ciebie zebrań z dyrektorami będzie miał wpływ na to, jak cię przyjmą jako mojego następcę. Zależy mi na tym, żebyś następnym razem zawiadomił/zawiadomiła mnie o terminie i agendzie spotkania w uzgodnionym terminie.

„Rób tak dalej”

Wypowiedź za pomocą metody „Rób tak dalej”, zwanej też czasami „Kwadrat w kwadracie” lub „Start, stop”, składa się z pięciu elementów:

1. Start – zacznij robić coś, czego do tej pory nie robiłeś/robiłaś, a co przyczyniłoby się do osiągnięcia przez ciebie lepszych efektów.
2. Stop – przestań robić coś, co przeszkadza ci w osiągnięciu przez ciebie dobrych efektów.
3. Więcej – rób więcej czegoś, co już robisz, a czego nasilenie pozwoliłoby ci osiągać lepsze wyniki.
4. Mniej – zmniejsz nasilenie prac, które nie wymagają aż takiego nakładu lub można zmniejszyć czas na nie poświęcany bez szkody dla wyników.
5. Rób tak dalej – to, co ci wychodzi bardzo dobrze i co warto kontynuować.

Rysunek 14. Metoda „Rób tak dalej”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych: Szkoła Coachingu, Sławomir Jarmuż.

Przykład :

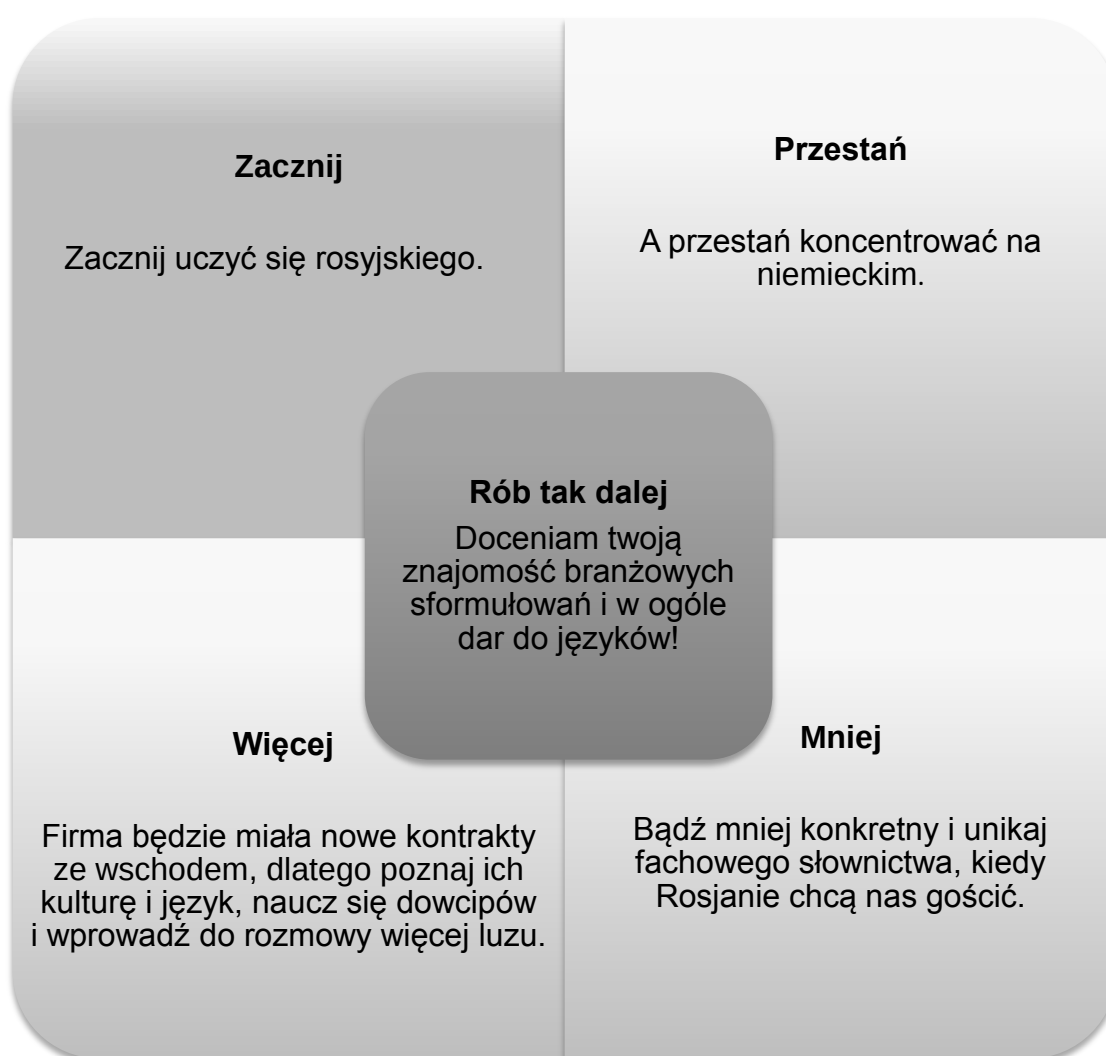
Wstępujący doskonale zna język niemiecki i wykorzystuje go w kontaktach z klientami. W rozmowach koncentruje się na konkretach i fachowym słownictwie. Mniej chętnie natomiast rozmawia z klientami ze Wschodniej Europy, nie doskonali rosyjskiego, a w kontaktach z klientami jest powściągliwy/powściągliwa.

Mentor mówi:

Zacznij uczyć się rosyjskiego, a przestań koncentrować na niemieckim. Firma

będzie miała nowe kontrakty ze wschodem, dlatego poznaj ich kulturę i język, naucz się dowcipów i wprowadź do rozmowy więcej luzu. Bądź mniej konkretny i unikaj fachowego słownictwa, kiedy Rosjanie chcą nas gościć. Doceniam twoją znajomość branżowych sformułowań i w ogóle dar do języków!

Przykładowe sformułowania w każdym z poszczególnych 5 elementów:



Przyjmowanie informacji zwrotnych

Przyjmowanie informacji zwrotnych wymaga sporych umiejętności ze strony przyjmującego. Zwłaszcza gdy informacje te mają negatywny wydźwięk. Jako mentor będziesz skuteczny/skuteczna, jeżeli sam/sama również będziesz potrafił/potrafiła nie tylko udzielać informacji zwrotnych, ale także je odbierać i robić z nich użytek dla rozwoju swojej osobowości. Będziesz mógł/mogła tym samym dać

dobry przykład sukcesorowi i kształtować jego kompetencje w zakresie przyjmowania informacji zwrotnych poprzez modelowanie.

W większości przypadków, gdy zarzuty są uzasadnione, należy po prostu przeprosić drugą stronę, podziękować za zwróconą uwagę, potraktować to jako prezent i możliwość samodoskonalenia się.

Zgodnie z obserwacjami Petersona i Seligmana ludzie podczas porażki reagują w zależności od stabilności czynników i ich umiejscowienia (wewnętrzne, zewnętrzne)⁶⁶.

Stosunkowo niewiele osób potrafi przyznać, iż nie włożyło dostatecznie dużo wysiłku i w związku z tym nie wykonało swojego zadania w sposób zadawalający. Jest to jednak najlepszy sposób atrybucji porażki. Większość poszukuje przyczyn niewykonania zadania w czynnikach zewnętrznych, zmiennych. W związku z tym słyszane często usprawiedliwienia mają niewiele wspólnego ze stanem faktycznym. Stąd uwaga, aby nie usprawiedliwiać się podczas krytyki, nie zrzucać odpowiedzialności na osoby trzecie.

Aby w pełni zrozumieć informację zwrotną, można zadać pytania precyzujące, np. „W jaki sposób ja to robię?”, „Co ja takiego robię, że robi to na tobie takie wrażenie?”, „Podaj mi przykłady tego, jak to robię?”. Bądź jednak gotowy/gotowa do przyjmowania spostrzeżeń osoby przekazującej informacje zwrotne i wyciągania z nich wniosków.

Jeżeli informacje zwrotne wskazują na to, że zdenerwowałeś/zdenerwowałaś lub rozzłościłeś/rozzłościłaś osobę przekazującą ci swoje uwagi lub w inny sposób spowodowałeś/spowodowałaś u niej negatywne emocje, powiedz „przykro mi”, nawet jeśli zrobiłeś/zrobiłaś to nieświadomie. W ten sposób bierzesz odpowiedzialność za skutki swoich działań wywierane na innych.

Jednak w przypadku, gdy osoba krytykująca nie ma racji i można przedstawić na dowód tego odpowiednie fakty, dowody, relacje, nie należy pozostawiać niedomówień. Lepiej przedstawić niezauważone przez drugą osobę fakty w sposób zdecydowany, niepozostawiający wątpliwości.

⁶⁶ Gerrig R., Zimbardo P., Psychologia i życie, PWN, Warszawa 2006.

Nie można pozwolić na krytykowanie zachowania, gdy przeradza się ono w krytykę osobistą, należy przeciw temu zaprotestować w sposób asertywny i zgodny z podanymi wyżej zasadami.

Gdy ktoś wyraża w sposób emocjonalny swoje zarzuty, można również nazwać emocje rozmówcy albo skorzystać z modelu pełnej ekspresji, informując rozmówcę o swoich odczuciach i oczekiwaniach w tej sytuacji.

Zasady w relacjach międzyludzkich

Jako uzupełnienie przytoczonych narzędzi udzielania informacji zwrotnych proponuję spojrzeć dodatkowo na relacje międzyludzkie z punktu widzenia kultury Wschodu, gdzie uznane jest jako znaczące dla przebiegu kontaktów ogólne podejście do sytuacji i człowieka. Poniżej zalecenia profesora Hashimoto:

Zasady, jakie należy stosować w relacjach międzyludzkich⁶⁷

- ✓ Mimo że biznesmen lub handlowiec poznał nazwisko osoby, z którą omawia daną sprawę, rozmowa będzie miała pomyślny obrót, jeżeli w jej trakcie nazwisko to zostanie powtórzone więcej razy.
- ✓ Najlepsze rezultaty osiąga się poprzez zrozumienie i pochwałę najważniejszych atutów rozmówcy. Krytyka i krytykanctwo mogą przynieść tylko najgorsze wyniki.
- ✓ Gdy dowiesz się, że jedna osoba podziwia drugą, poinformuj o tym tę osobę, bez względu na to czego ten podziw dotyczy.
- ✓ Ponieważ rzadko zdajesz sobie sprawę z tego, czym niepokoi się Twój rozmówca, nie zamęczaj innych własnymi problemami.
- ✓ Bądź zawsze radosny i uprzejmy, aby ten, kto z Tobą przebywa, czuł się bezpiecznie. Nawet gdy czujesz się źle, staraj się być miły.
- ✓ Gdy nie zgadzasz się z poglądami rozmówcy, bądź ostrożny i zważaj na to, że każdy człowiek ma własny punkt widzenia na ludzi, wydarzenia, zjawiska. Trzeba uszanować inny sposób myślenia.
- ✓ Staraj się nie poruszać ponurych tematów, aby niepotrzebnie nie epatować i nie zadziwiać innych.

⁶⁷ Hashimoto K., Wygraj siebie, Program rozwoju osobistego, Pallotinum, Poznań 2000.

- ✓ Nawet gdy czujesz się urażony, próbuj zrozumieć intencje rozmówcy. Ludzie na ogół nie obrażają nas celowo. Czasem podpowiada im to własne ego lub chęć rozwiązania problemów w sposób wygodny dla siebie. My też czasem tak robimy.
- ✓ Trzeba się liczyć z wrażliwością rozmówcy oraz z jego nastrojem, i tym się kierować, aby wiedzieć do jakiego stopnia angażować się w rozmowę. Dzięki temu zrozumiesz samopoczucie Twojego rozmówcy.
- ✓ Okaż, że masz całkowite zaufanie do umiejętności Twojego rozmówcy. Jest to bardzo użyteczne, gdyż spowoduje, że poczuje on satysfakcję i wiarę w to, że jest kompetentny i odpowiedni do wypełniania zadań, jakie mu wyznaczono.
- ✓ Jest mądrze uciec z debaty o polityce, religii itd., gdy zanosi się na to, że dojdzie do sporu.
- ✓ Jeżeli ktokolwiek uczynił cokolwiek dla Twojego dobra, należy mu okazać wdzięczność i podziękować.
- ✓ Zachowuj się wobec każdego, jakby był dobrym człowiekiem. Nie gań ludzi, gdy popełniają błędy. Nikt nie jest doskonały i niewielu ludzi potrafi zachować spokój, gdy inni wykazują im ich braki.
- ✓ Trzeba być użytecznym dla ludzi, bez oglądania się na swój interes.
- ✓ Witaj się z ludźmi serdecznie. Bądź przyjazny, gdy kogoś spotykasz.
- ✓ Stań się dobrym słuchaczem. Ucz się akceptować i szanować swojego rozmówcę, nie narzucając własnego punktu widzenia. Gdy prosisz go o radę i pytasz o opinię, taką właśnie postawę realizujesz.
- ✓ Rozwijaj własne poczucie humoru. Dobrze jest znajdować śmieszne strony poważnej sytuacji, a także samego siebie uczynić przedmiotem żartów.
- ✓ Nie wytykaj rozmówcy jego braków i nie sugeruj, że się myli.
- ✓ Zachowuj dla siebie informacje, które przekazano Ci w tajemnicy.
- ✓ Szanuj zalety innych, ponieważ nikt nie ma ich zbyt wiele.
- ✓ Bądź człowiekiem, który jest zarazem i dowcipny, i myślący.
- ✓ Nigdy nie okazuj skłonności do gniewu.
- ✓ Stań się człowiekiem godnym zaufania, dlatego też nie obiecuj czegoś, czego nie potrafisz zrealizować.
- ✓ Nie ociągaj się z chwaleniem dokonań innych ludzi.

Pytania kontrolne

1. Jaka jest Twoja postawa wobec sukcesora? Czy jesteś autentycznie zainteresowany/zainteresowana tym, co się z nim/nią dzieje i jakie osiąga efekty?
2. Jak często udzielasz sukcesorowi informacji zwrotnej?
3. Jak sukcesor reaguje na informację zwrotną od Ciebie? Na ile jest ona skuteczna?
4. Co chcesz zmienić w swoim sposobie przekazywania informacji zwrotnych?
5. Które z zaproponowanych w tym rozdziale narzędzi najbardziej Ci odpowiada? Z jakiego powodu?
6. Jak mógłbyś/mogłabyś przyczynić się do wprowadzenia u siebie w firmie systemu udzielania informacji zwrotnych?
7. Kto jest Twoim najważniejszym klientem? Kiedy ostatnio poprosiłeś/poprosiłaś go/ją o informacje zwrotne? Jak możesz go/ją teraz o nie poprosić? Jak możesz wprowadzić system otrzymywania informacji zwrotnych od klientów?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1. Odbieranie informacji zwrotnych – trening

1. Zdecyduj, jak i kiedy możesz poprosić sukcesora o informacje zwrotne na temat tego, w jakim stopniu go wspierasz lub co mógłbyś/mogłabyś zrobić, żeby Wasze stosunki okazały się lepsze.
2. Przeprowadź rozmowę z sukcesorem.
3. Zanotuj zachowania, które chcesz u siebie zmienić.

Zadanie 2. Sposoby przekazywania informacji zwrotnej

1. Opisz zachowanie sukcesora, z którego nie jesteś zadowolony/zadowolona i które chciałbyś/chciałabyś, żeby się zmieniło.
2. Obejrzyj film „Sposoby przekazywania informacji zwrotnych”, możesz zapoznać się również z transkrypcją z komentarzem do treści umieszczoną poniżej.
3. Napisz komunikat do sukcesora, stosując po kolei każdą z metod.
4. Wybierz komunikat, który najbardziej Twoim zdaniem pomoże osiągnąć oczekiwany efekt, przekaż go sukcesorowi na kolejnym spotkaniu.

Transkrypcja filmu „Sposoby przekazywania informacji zwrotnych”
z komentarzem

PLANSZA	TEKST	Komentarz
	M – MENTOR, C – COACH	
	<i>M: Witam cię, Aniu, chciałbym porozmawiać z tobą na taki temat. Bo prowadzisz dla nas szkolenia, wiesz dużo o naszej firmie i, jak wiesz, chcę przekazać córce zarządzanie firmą. Ona jest dobra z zarządzania. Ona, no, uczyła się w tym kierunku. Potem wysłałem ją do takiej firmy zagranicznej, gdzie zdobyła też taką, taką już wiedzę praktyczną na ten temat. I uważam, że jest w tym naprawdę dobra.</i> <i>To, czego jej brakuje, moim zdaniem, to takiej wiedzy merytorycznej dotyczącej naszej firmy. I ona nie do końca chce tę wiedzę osiąść. Ona chciałaby się dalej kształcić w kierunku zarządzania, nie wiem, doktorat chce robić czy co.</i> <i>Gdybyś mi powiedziała, jak ja mam z nią porozmawiać, czy są jakieś metody, którymi bym mógł, nie wiem..., się posłużyć w trakcie rozmowy z nią, żeby ją przekonać do tego, że to jest istotne.</i>	Mentor diagnozuje u siebie potrzebę doskonalenie umiejętności udzielania informacji zwrotnych. W celu ich poznania korzysta z pomocy coacha.
	<i>C: Dobrze, czyli po prostu chciałbyś poćwiczyć ze mną przekazanie Magdzie informacji na temat tego, czego od niej potrzebujesz, czyli żeby zaczęła doskonalić wiedzę branżową, a nie zarządzanie, tak?</i> <i>Dobrze, no to poćwiczmy sposoby</i>	

	<i>przekazywania informacji zwrotnej. Pamiętam, Sławku, że byłeś kiedyś na jednym ze szkoleń z komunikacji i ćwiczyliśmy wówczas metodę przekazywania informacji zwrotnej, która się nazywa...?</i>	
	<i>M: A, coś było, z ogórkiem, pamiętam.</i>	
	<i>C: Z ogórkiem. Tak. Kanapka informacyjna. Tak to się nazywa. I to jest taki sposób przekazania informacji zwrotnej, który prawdopodobnie, gdybyś spotkał się z Magdą, brzmiałby w ten sposób...</i>	
Sposób 1 Kanapka Informacyjna		
PLUS	<i>C: Magdo, doceniam ciebie jako menedżera, osobę posiadającą ogromną wiedzę z zakresu zarządzania</i>	Coach przedstawia mentorowi pierwszą z proponowanych metod, kanapkę informacyjną.
MINUS	<i>C: Natomiast... jedna rzecz mnie niepokoi. Uważam, że wiedza z zakresu branży, ta przedmiotowa wiedza dotycząca konkretnie naszego biznesu wymaga zdecydowanie uzupełnienia.</i>	
PLUS	<i>C: Możesz powiedzieć, że... Wiem, jestem przekonany, że szybko i sprawnie ją uzupełnisz, no i że będziesz w zakresie przedmiotu naszej działalności równie biegła jak w zarządzaniu.</i>	
	<i>C: Tak? Czyli to jest pierwszy sposób przekazywania informacji Magdzie, w której ją oceniasz. Mówisz o tym, co ciebie uwiera, co</i>	

	<i>się tobie nie podoba, i na końcu też ją doceniasz.</i>	
	<i>M: To jest jasne. Faktycznie...</i>	
	<i>C: No to spróbuj, proszę.</i>	
PLUS	<i>M: Bardzo się cieszę, że możemy na ten temat rozmawiać i chciałbym ci przekazać taką informację, słuchaj, że doceniam twoją wiedzę z zakresu zarządzania.</i> <i>Uważam, że naprawdę jesteś niezła w tym obszarze. Potrafisz już bardzo dużo.</i>	Mentor pod okiem coacha buduje samodzielnie kanapkę informacyjną. W ten sposób nie tylko poznał nową metodę, ale też sprawdził, jak może ją zastosować.
MINUS	<i>M: Natomiast w naszej firmie niezbędna jest wiedza z zakresu tego, co robimy.</i> <i>Wiedza taka przedmiotowa, branżowa.</i> <i>I uważam, że w tym zakresie powinnaś się zdecydowanie więcej doszkolić, czegoś dowiedzieć, porozmawiać z ludźmi u nas w firmie, którzy coś wiedzą na ten temat, posiadają jakieś doświadczenie.</i>	
PLUS	<i>M: A ponieważ jesteś zdolna, łatwo się uczysz, myślę, że przyjdzie ci to bez trudności.</i> <i>I z dużą łatwością wdrożysz to w życie.</i>	
	<i>C: Dobrze. Teraz pokażę tobie inny sposób przekazywania informacji zwrotnej.</i> <i>Postaraj się wsluchać, czy jakąś strukturę widzisz w tym sposobie przekazywania informacji zwrotnej.</i>	

Sposób 2		
Rób tak dalej		
Przykład		
	<i>C: Komunikat do Magdy mógłby brzmieć tak:</i>	
START	<i>C: Magda, zacznij się w większym stopniu interesować przedmiotem działalności naszej firmy.</i>	Dla ułatwienia zrozumienia schematu sposobu „Rób tak dalej” coach podaje najpierw mentorowi przykład budowania za jego pomocą informacji zwrotnej, opierając się na informacjach o sytuacji, które wcześniej uzyskał od mentora.
STOP	<i>C: A mniej się, proszę, koncentruj na zarządzaniu ludźmi, na uczeniu się zarządzania ludźmi, bo w tym jesteś dobra.</i>	
WIĘCEJ	<i>C: Chciałbym, żebyś zdobywała więcej wiedzy o produktach i usługach naszej firmy, a także żebyś zgłębiała wiedzę o dostawcach, którzy się z nami kontaktują. Chciałbym, żebyś ich poznała. I w związku z tym chciałbym, żebyś więcej czasu spędzała na szkoleniach produktowych, które organizują nasi dostawcy.</i>	
MNIEJ	<i>C: A mniej się koncentrowała na szkoleniach, na wyjeżdżaniu, na szkoleniach z zakresu komunikacji, motywowania, bo wiem, że to umiesz robić, w tym jesteś dobra i nie potrzebujesz już potwierdzania swojego mistrzostwa w tym obszarze.</i>	
RÓB TAK DALEJ	<i>C: Poza tym, Magda, doceniam, że jesteś w naszej firmie, bardzo mnie to cieszy i chciałbym, żebyś... i doceniam te umiejętności, które posiadasz w związku</i>	

	z zarządzaniem ludźmi.	
	<i>M: Fajnie to powiedziałaś. Myślę, że faktycznie zawarłaś tutaj bardzo dużo tych informacji, które chciałbym Magdzie przekazać.</i> <i>Myślę, że musiałbym nad tym trochę popracować, zastanowić się, co chciałbym tam ująć w słowa i z tego jakiś zgrabny komunikat sformułować.</i>	
Sposób 2 Rób tak dalej Opis schematu		
START	<i>C: Pierwszy człon, start, bardzo krótko. Informujesz o tym, co osoba ma zacząć robić,</i>	Coach po podaniu przykładu ze względu na mocno rozbudowany komunikat dokonuje podsumowania i podaje schemat, według którego buduje się informację zwrotną według metody „Rób tak dalej”.
STOP	<i>C: Drugi punkt: co ma przestać robić. Nie odnosisz się do przeszłości, nie oceniasz przeszłości, tylko mówisz, co chciałbyś, żeby zaczęła robić, co ma przestać robić.</i>	
WIĘCEJ	<i>C: Dalej rozwijasz to, mówiąc, czego chcesz więcej. Czego więcej oczekujesz, żeby się pojawiło, jakich zachowań.</i> <i>Czyli więcej czego? Więcej szkoleń z dostawcami, poznawania dostawców, więcej czytania.</i>	
MNIEJ	<i>C: Czego mniej? Dokładnie: mniej szkoleń z komunikacji, bo w tym jesteś dobra.</i>	
RÓB TAK	<i>C: I na koniec ten duży plus. Doceniam ciebie</i>	

DALEJ	za to, że...	
	<i>C: I jest jeszcze jeden model...</i>	
	<i>M: Jeszcze jeden?</i>	
	<i>C: Tak, jeszcze jeden. Wybierzesz sobie ten, który będzie Tobie najbardziej pasował, Sławku.</i>	
Sposób 3 MODEL PEŁNEJ EKSPRESJI		
OBSERWACJE	<i>C: Magda, zanim rozpoczęłaś pracę w firmie, zdobyłaś doświadczenie w zarządzaniu w zagranicznej firmie. Wcześniej też studiowałaś zarządzanie na dobrej uczelni.</i>	Coach pokazuje na przykładzie wykorzystanie modelu pełnej ekspresji do udzielania informacji zwrotnej. Praktyczne pokazanie modelu na przykładzie ułatwi mentorowi zbudowanie własnego komunikatu.
MYŚLI	<i>C: Wiem, że doskonale jesteś przygotowana do zarządzania.</i>	
UCZUCIA	<i>C: Natomiast martwi mnie jedna rzecz, a mianowicie to, że twoja wiedza przedmiotowa związana z naszą firmą, specyfiką naszej branży jest w mojej opinii u ciebie na niewystarczającym poziomie. To mnie mocno niepokoi.</i>	
POTRZEBY	<i>C: Bardzo mi zależy na tym, żebyś zaczęła brać udział w szkoleniach branżowych, a także żebyś zaczęła uczyć się od naszych mistrzów, brygadzystów, którzy mają wieloletnie doświadczenie i doskonale znają przedmiot naszej działalności.</i>	
	<i>M: Dzięki ci, Aniu, wielkie za...</i>	

	<i>C: To ja dziękuję.</i>	
	<i>M: Za ten minicoaching, który mi zrobiłaś. No i myślę, że gdzieś w ciągu tygodnia dam ci jakąś informację zwrotną.</i>	
	<i>C: Jestem bardzo ciekawa, jak Magda odbierze przekaz. Gdybyś chciał więcej poczytać, to odsyłam do podręcznika mentora, który dla ciebie przygotowaliśmy. Tam jest też materiał do samodzielnej pracy.</i>	
	<i>M: Dziękuję ci bardzo.</i>	
	<i>C: Jak też ci dziękuję. Czekam na efekty.</i>	

Rekomendowana literatura

1. Schulz von Thun F., Sztuka rozmawiania, Część 1, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.

Moje notatki/przemyślenia

Moje
wnioski

-
-
-

Zamierzam
zrobić

-
-
-

Rezygnuję z

-
-
-

10. Zasady kształtowania postaw i wartości w przedsiębiorstwie

„Ludzie uczą się w 25 procentach od mistrza,
w 25 procentach słuchają samych siebie,
w 25 procentach od przyjaciół,
w 25 procentach uczy ich czas”.

Paulo Coelho

Kształtowanie postaw i wartości następcy stanowi kluczowe działanie w kreowaniu nowego pracownika na pełnowartościowego członka organizacji. Kształtowanie go to wielomiesięczny, a czasami wieloletni proces, dlatego powinno odbywać się według pewnych zasad polegających przede wszystkim na identyfikacji postaw i wartości, które mają być przekazane następcy.

W praktyce są one przekazywane w formie ustnej, niejednokrotnie w nieformalnych okolicznościach. Niestety forma ta nie jest doskonała, ma wady, takie jak zniekształcanie informacji, brak możliwości ich weryfikacji czy samodzielnej pracy w celu lepszego zrozumienia i utrwalenia nabytej wiedzy. Istotny element w procesie stanowi dostarczenie modelu do naśladowania, czyli wzorca danej kompetencji w osobie doświadczonego członka organizacji. Niekoniecznie musi to być formalny mentor czy nestor, może to być też kluczowy pod względem posiadanej kompetencji pracownik, stanowiący źródło wiedzy połączonej z praktyką.

Kolejnym krokiem staje się stworzenie okazji do kształtowania postaw i ich wzmocniania. Są to na przykład regularne i przeprowadzane zgodnie z przyjętą metodologią spotkania o charakterze mentoringowym, szkoleniowym czy coachingowym. Kluczowym narzędziem na tym etapie jest informacja – tak po prostu – oraz informacja zwrotna. Warto także stosować system wzmocnień w celu kształtowania i utrwalania pożądanej postawy. Niebagatelny wpływ na cały proces kształtowania postaw i wartości ma grupa, dlatego warto i ją uwzględnić w działaniach zmierzających do kreowania nowego pracownika na cennego członka organizacji. Ostatnim elementem działania powinno być zaprojektowanie

odpowiednich sytuacji, w których można skutecznie i w kontrolowany sposób kształtować postawy i wartości następcy.

Poniżej spisane zostały obszary problemowe związane z całym procesem kreowania następcy⁶⁸. Kossakowska i Sołtysińska wskazują na rozwiązania pozwalające im przeciwdziałać oraz opatrują komentarzem obszary zidentyfikowane jako najistotniejsze w procesie kształtowania postaw i wartości w organizacjach biznesowych.

Tabela 6. Obszary problemowe związane z procesem kształtowania postaw i wartości

Obszar problemowy	Zasady	Komentarz
Założenie dotyczące możliwości kształtowania postaw i wartości.	Zidentyfikuj postawy i wartości, które mają być przekazane.	• Pracownik musi wiedzieć, dlaczego ma zachowywać się w określony sposób. • Firmy rzadko definiują oczekiwania w tym zakresie, a szkoda. • Warto komunikować cenione, pożądane w firmie wartości. • Warto za nie nagradzać.
Uczący zwykle identyfikuje się z tymi, których podziwia, przejmuje od nich postawy i włącza je do swojego repertuaru.	Dostarcz modelu do naśladowania.	• Firmy za rzadko kreują bohaterów, określone wzorce zachowań, a naprawdę warto to robić!
W modyfikacji postaw największą rolę odgrywa rzetelna informacja.	Umożliw oraz wzmocnij wymianę informacji i uczenie się.	• Ludzie potrzebują wiedzy o firmie, także tej deklaratywnej, a nie tylko proceduralnej, jak

⁶⁸ Kossakowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

		np. procedura wykonania czegoś. Chcą wiedzieć co? i jak?
Nagroda wzmacnia postawę.	Używaj systemu wzmocnień dla kształtowania postaw i ich utrzymywania.	Ludzie muszą widzieć korzyści płynące z zachowań przez firmę aprobowanych, w innym wypadku będą wybierać zachowania wygodne dla nich.
Grupa ma ogromną siłę nacisku – zachowania przejawiane przez grupę będą wpływały na postawy jej członków.	Wykorzystaj grupę do kształtowania postaw jej członków.	W sytuacjach grupowych warto inicjować momenty, w których można uczyć się od najlepszych.
Podejmowanie działań zgodnych z postawami jest sposobem ich wzmacniania.	Zaprojektuj odpowiednie sytuacje.	Stwórz możliwość podejmowania działań zgodnych z pożądanymi postawami pracowników.

Źródło: Kossakowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Reasumując, oto sześć kroków kształtowania postaw i wartości w organizacji:

1. Zidentyfikuj postawy i wartości, które mają być nauczane.
2. Dostarcz modelu do naśladowania.
3. Umożliw oraz wzmocnij wymianę informacji i uczenia się.
4. Używaj systemu wzmocnień dla kształtowania postaw i ich utrzymywania.
5. Wykorzystaj grupę do kształtowania postaw jej członków.
6. Zaprojektuj odpowiednie sytuacje.

Psychologiczne aspekty kształtowania postaw w mentoringu

Kossakowska, Sołtysińska i inni zwracają dużą uwagę na postawy pracowników oraz znaczenie ich kształtowania w organizacjach biznesowych. **Nauczanie, a jest nim mentoring, to również proces kształtowania postaw.** Czym jest postawa? Co, kto i w jaki sposób kształtuje ją i zmienia? W psychologii postawa definiowana jest jako względnie stała, zabarwiona emocjonalnie gotowość do reagowania w pewien spójny czy konsekwentny sposób wobec pewnej osoby, grupy ludzi lub sytuacji⁶⁹. Postawa ma trzy komponenty. Są to:

- komponent poznawczy (przekonania, wiedza), czyli twierdzenia dotyczące tego, jaki jest lub powinien być obiekt postawy,
- komponent afektywny, czyli emocje związane z tymi przekonaniami, które można mierzyć w kategoriach reakcji fizjologicznych lub intensywności i stylu odpowiedzi,
- komponent behawioralny, dotyczący działania wobec przedmiotu postawy, przy czym określa się prawdopodobieństwo reagowania na określone sposoby⁷⁰.

Kształtujemy postawy wobec wielu rzeczy w naszym życiu, także w procesie uczenia się i nauczania. I tak:

- podwładny ma wobec Ciebie postawę jako wobec szefa/mentora,
- pracownica ubierająca się niestosownie (wyzywająco lub nieatrakcyjnie) ma postawę wobec tzw. dress code'u, a pośrednio i firmy,
- sukcesor ma postawę wobec pewnego stylu zarządzania.

Rozpatrzmy teraz sytuację pierwszą – postawę wstępującego/ucznia wobec mentora:

- komponent poznawczy postawy: pracownik myśli: „mam kompetentnego nauczyciela”,

⁶⁹ Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., Psychologia społeczna. Serce i umysł, Zysk i S-ka, Poznań 1994.

⁷⁰ Ibidem.

- komponent emocjonalny: „boję się jego wymagań, ale szanuję go”,
- komponent behawioralny: „przychodzę przygotowany na spotkania z mentorem i uważnie słucham instruktażu, uczestniczę czynnie w procesie wdrażania mnie w obowiązki na nowym stanowisku”.

A teraz przyjrzyjmy się innemu wariantowi postawy wstępującego/ucznia wobec mentora:

- komponent poznawczy postawy: wstępujący myśli: „wiem (od kolegów), że mam nauczyciela, który dla zasady «gnębi i dużo wymaga»”,
- komponent emocjonalny: „zniechęca mnie to do uczenia się przekazywanych przez niego treści”,
- komponent behawioralny: „odwlekam uczenie się, zakładam, że jakoś «przepękam» ten mentoring”.

Postawa pierwsza względem mentoringu jest pozytywna, druga zaś negatywna.

Jednym ze źródeł kształtowania postaw jest informacja – uzyskana od innych lub w wyniku bezpośredniej obserwacji, procesu wnioskowania lub własnego doświadczenia. Inne źródła postaw obejmują obserwację modeli i następstw ich działań oraz nagrody i kary (zwykle o charakterze społecznym), wymierzone przez osoby znaczące (ważnych współpracowników i przełożonych) za posiadanie lub nie danej postawy⁷¹. Jeśli raz kopnął nas koń albo ktoś nam o takim incydencie opowiedział i zapadło to w naszej pamięci, to myślimy: „konie kopią, a to może boleć, więc ich unikam”.

Zmiany postaw będą zachodzić w wyniku otrzymania nowych informacji, obserwowania nowych modeli lub też starych modeli w nowych warunkach, w wyniku zmiany nagród i kar wymierzonych za nasze własne postawy oraz w wyniku rozwiązania naszych psychodynamicznych konfliktów. Zakłada się, że postawy można zmieniać, dostarczając im przekonujących komunikatów, czyli wiedzy. Jednakże wskazane jest, aby zmiana ta odbywała się na wszystkich trzech

⁷¹ Zimbardo P., Leippe M., Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego, Zys i S ka, Poznań 2004.

płaszczyznach, czyli zarówno na płaszczyźnie poznawczej, jak i emocjonalnej, a także behawioralnej (czyli zmianie zachowań).

Wyniki badań nad zmianą postaw dowodzą, że:

- Jeśli wyraźnie sformułujesz swoje wnioski, to prawdopodobnie wystąpi większa zmiana opinii w pożądanym przez Ciebie kierunku niż wtedy, gdy pozwolisz odbiorcy komunikatu wyciągnąć wnioski samodzielnie – chyba że jego inteligencja jest wysoka. Dlatego w relacjach mentor–wstępujący warto pozwalać na ich samodzielne formułowanie, ale także samemu podkreślać najbardziej istotne zagadnienia i upewniać się, jaki jest stopień ich aprobaty i zrozumienia.
- Niekiedy silniejszy wpływ mają apele emocjonalne, a niekiedy te oparte na faktach. Wszystko zależy od charakteru odbiorcy i od warunków.
- Wyniki badań nad skutkami odwoływania się do strachu, ogólnie biorąc, wykazują, że istnieje dodatnia korelacja między intensywnością wzbudzenia strachu a wielkością zmiany postaw, jeśli możliwe jest podanie wyraźnych wskazówek co do zalecanego działania. W przeciwnym wypadku korelacja ta jest ujemna. Jednakże pozostaje pytanie, jaki jest ogólny odbiór prowadzącego i w jakim stopniu działanie to jest zgodne z etyką zawodu.
- Sygnały ostrzegające ucznia o manipulacyjnych intencjach przekazu kierowanego przez wykładowcę zwiększają opór względem niego.
- Najważniejsza zasada – aby zmienić postawę, najpierw należy zmienić zachowanie „ucznia”.

Podstawowa zasada dotycząca zmiany postaw jest taka, że ludzie stawiają opór, gdy ktoś próbuje zmienić ich postawę. Z tego względu komunikaty bezpośrednio nastawione na zmianę postaw mają zwykle mniejszy wpływ. Aby zmienić postawy, musimy najpierw zrozumieć motyw tego oporu⁷². To również zadania stojące przed mentorem. Jeśli już na wstępnym etapie między nauczycielem a uczącym się istnieje płaszczyzna wzajemnej akceptacji, opór ten może być mniejszy i łatwiejszy do opanowania.

⁷²Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., Psychologia społeczna. Serce i umysł, , Zysk i S-ka, Poznań 1994.

Jeden z trzech komponentów postawy stanowi komponent poznawczy, czyli wiedza. Wiedza to system informacji zakodowanych w strukturach pamięci długotrwałej⁷³. Naszą pamięć można porównać do magazynu. Mamy w nim informacje, z których możemy skorzystać, chociaż nie do każdej z nich mamy równy dostęp. Wiedza dzieli się na wiedzę proceduralną i wiedzę deklaratywną.

Wiedza deklaratywna to wiedza odpowiadająca na pytanie *co?*, to wiedza o czymś, odnosząca się do przedmiotów, wydarzeń, a także zachodzących między nimi relacji. Wiedza proceduralna natomiast odpowiada na pytanie *jak?*. Odnosi się do sposobów działania i związana jest z umiejętnościami⁷⁴. Jak zauważa Kossakowska, ludzie potrzebują wiedzy o firmie, także tej deklaratywnej, a nie tylko proceduralnej, jak np. procedura wykonania czegoś, chcą wiedzieć *co?* i *jak?*⁷⁵. Rola mentora polega na przekazywaniu, utrwalaniu i weryfikowaniu tych dwóch rodzajów wiedzy. Poniżej opisano najistotniejsze różnice między wiedzą deklaratywną i proceduralną.

Tabela 7 Różnice między wiedzą deklaratywną i proceduralną⁷⁶.

Wiedza deklaratywna	Wiedza proceduralna
• posiadamy ją w sposób zero-jedynkowy – wiemy, co to jest, lub nie wiemy, co to jest	• posiadamy ją w różnym stopniu i w różnym stopniu doskonałości możemy realizować zadanie
• nabywamy ją, dowiadując się o fakcie lub twierdzeniu	• nabywamy ją stopniowo, wykonując określone czynności
• można ją komuś przekazać werbalnie	• można ją zademonstrować

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chlewiński Z., Kształtowanie umiejętności poznawczych, Psychologia i poznanie, PWN, Warszawa 1992.

Kształtowanie umiejętności ma charakter ciągły i polega na stopniowym przekształcaniu wiedzy deklaratywnej w proceduralną. Kiedy nie mamy wprawy w wykonywaniu danej czynności, cały czas musimy pamiętać, co kolejno należy zrobić. Jest to energochłonne, angażujące i wymaga wysiłku albo kontroli naszego

⁷³ Kossakowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

⁷⁴ Kossakowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ Chlewiński Z., Kształtowanie umiejętności poznawczych, Psychologia i poznanie, PWN, Warszawa, 1992.

działania. Nabywając wprawy, dochodzimy do automatyzacji tejże czynności, co odciąża naszą uwagę. Jeśli nabywamy wiedzę w obecności doświadczonej i wspierającej osoby, a taką powinien być mentor, cały proces przebiega szybciej, sprawniej i jest mniej kosztowny. Etap przejścia od wykonywania czynności kontrolowanej do automatycznej nazywa się etapem kompilacyjnym (Anderson, 1983). Od tego momentu przestajemy powtarzać w głowie to, co robimy, i po prostu robimy to – na najwyższym możliwym poziomie⁷⁷.

Wiedza może przybierać charakter wiedzy jawnej lub ukrytej⁷⁸.

- Wiedzę jawną można skodyfikować – jest ona utrwalona i dostępna, przechowywana w bazie danych, firmowych sieciach intranetowych, archiwach własności intelektualnej.
- Wiedza ukryta istnieje w ludzkich umysłach. Jest trudna do wyrażania w formie pisemnej i nabywana w drodze osobistych doświadczeń. W jej skład wchodzi: fachowa wiedza dotycząca technologii, know-how na temat sposobu działania, poglądy związane z określoną branżą oraz opinie o firmie.

Największym problemem związanym z zarządzaniem wiedzą jest zamiana wiedzy ukrytej na jawną. Dlatego też zachęca się do podejmowania prób archiwizowania wiedzy. Menedżerowie często tłumaczą brak procedur dotyczących przekładania wiedzy ukrytej i jej archiwizowania obawami przed możliwością kradzieży własności intelektualnej. W pewnych sytuacjach obawy mogą być uzasadnione, jednakże odejście cennego pracownika, który wraz z zakończeniem współpracy zabiera cały zasób wiedzy, z pewnością przynosi większe straty. Niestety straty te trudno wycenić, a umysł nasz szybko każe nam o nich zapominać.

Uczeniem dorosłych zajmuje się andragogika. W praktyce biznesowej uczenie osób dorosłych nabiera coraz większego znaczenia i w przyszłości będzie się dynamicznie rozwijało. Jest to konsekwencją wielu czynników. Mimo że w ostatnich latach udział Polaków w kształceniu ustawicznym zwiększał się i wynosił średnio 5%, to i tak był aż o 4% niższy niż udział innych państw w Unii Europejskiej⁷⁹. Formy edukacji osób dorosłych koncentrujące się na rozwoju kompetencji przydatnych

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Warszawa 2005.

⁷⁹ Dane EUROSTAT

w miejscu pracy opisane są w rozdziale „Mentoring w służbie kompetencjom”. Podejście andragogiczne zasadniczo różni się od pedagogicznego. W tabeli 8 porównane zostały najważniejsze składniki procesu uczenia osób dorosłych⁸⁰.

Tabela 8 Najważniejsze składniki procesu uczenia osób dorosłych⁸¹.

Element	Podejście pedagogiczne	Podejście andragogiczne
1. Przygotowanie ucznia	minimalne	zapewnienie niezbędnych informacji, przygotowanie do uczestnictwa, pomoc w sformułowaniu realistycznych oczekiwań, zainicjowanie namysłu nad treściami kształcenia
2. Atmosfera	formalna, nastawiona na współzawodnictwo, zorientowana na nauczyciela	zaufanie, obustronny szacunek, nieformalne, ciepłe stosunki, współdziałanie, wsparcie, autentyczność, troska
3. Planowanie	przez nauczyciela	wspólne – przez ucznia i nauczyciela
4. Diagnozowanie potrzeb	przez nauczyciela	poprzez wspólne oszacowanie
5. Wyznaczanie celów	przez nauczyciela	poprzez obustronne negocjacje
6. Tworzenie planu uczenia się	logika dziedzinowa/przedmiotowa, tworzenie w całości skoncentrowane na treści	sekwencyjne, w zależności od gotowości ucznia, w całości skoncentrowane na problemie
7. Metody	koncentracja na przekazie	koncentracja na

⁸⁰ Źródło: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/39/id/831>.

⁸¹ Źródło: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/39/id/831>.

i techniki		poszukiwaniu
8. Ewaluacja	przez nauczyciela	wzajemne ponowne diagnozowanie potrzeb, wspólna ocena programu

Źródło: Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A. Edukacja dorosłych, PWN, Warszawa 2009.

Postawy i wartości menedżerów przyszłości

Jakie postawy i wartości będą kluczowe dla kolejnych pokoleń menadżerów? Edgar H. Schein uważa, że⁸²: *„coraz wyraźniej dostrzec możemy fakt, że instytucje minionej doby stają się przestarzałe i że należy nauczyć się nowych form rządzenia i kierowania. Co więcej, wraz ze wzrostem tempa przemian zdolność uczenia się nie będzie polegała na jednorazowym poznaniu działania nowego systemu. W przyszłości jedyną stałą wartością będzie proces nieustannego uczenia się i zmian. Dlatego też liderzy przyszłości będą musieli wykazać się w coraz większym stopniu następującymi charakterystycznymi cechami:*

- *niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie;*
- *wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy szczególnie na coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania;*
- *wielką siłą emocjonalną, aby móc stawiać czoło niepokojom własnym i innych w miarę, jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia;*
- *nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu, i tych, które funkcjonują niewłaściwie, oraz analizy ewolucyjnych procesów rozwijających kulturę organizacji pracy przez wykorzystywanie jej mocnych stron i elementów funkcjonalnych;*

⁸² Penc J., Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreatywnie twórczego nastawienia i aspiracji, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

- *chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone, a informacje zbyt rozprzestrzenione, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić;*
- *chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji”.*

Z kolei Chris Prahalad⁸³ sądzi, że w przyszłości menadżerowie będą musieli wykazać, że potrafią: myśleć systemowo, działać w wielokulturowym środowisku, stale zdobywać wiedzę i zachowywać się zgodnie z wysokimi standardami.

Dzielenie się wiedzą i mentoring w kształtowaniu pożądanych postaw wskazane są jako kompetencje brane pod uwagę w metaanalizach dotyczących cech menadżerów przyszłości⁸⁴.

Rola menadżera w kształtowaniu kompetencji organizacji

Na przestrzeni kilkudziesięciu lat organizacje funkcjonujące w biznesie zmieniają swój charakter. Wraz ze zmianami cywilizacyjnymi konieczne są zmiany w zakresie kształcenia. Zdaniem Pietrasińskiego zmiany te przybierają formę ekspansji nauki i gospodarki opartej na wiedzy. W perspektywie kolejnych lat wyzwaniem stanie się kształcenie promujące dociekliwe myślenie i wysoką kulturę poznawczą⁸⁵. Menadżerowie będą nie tylko kształtowali organizacje w kierunku doskonalenia wiedzy zawodowej – będą także musieli kształtować zachowania własne oraz organizacyjne, w tym osobowość swoją i charakter organizacji. Organizacji rozumnej. W innym przypadku może nam grozić to, że na pracowników będą kształcili nas specjaliści, a na ludzi amatorzy⁸⁶. Pojęcie kompetencji organizacyjnych definiuje się jako: unikalną kompilację specjalizacji biznesu i ludzkich umiejętności, które odzwierciedlają typowy charakter organizacji (...) charakterystyczny dla danej

⁸³ Ibidem.

⁸⁴ Nadolna A., Profil kompetencyjny menedżera zmiany, Difin, Warszawa 2008.

⁸⁵ Pietrasiński Z., Ekspansja pięknych umysłów, CIS, Warszawa 2008.

⁸⁶ Ibidem.

firmy obszar wiedzy i doświadczenia”⁸⁷. To one wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Na kompetencje organizacji według Oleksyna składają się przede wszystkim⁸⁸:

- kompetencje zarządcze,
- kompetencje pracowników i współpracowników,
- wiedza i pamięć zbiorowa,
- kompetencje przejęte z zewnątrz (licencje, patenty itp.),
- kompetencje w sferze produktów i technologii,
- kompetencje społeczne związane ze współpracą w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz etyką.

Z każdą dekadą, poczynsz od lat 90., pojęcie kompetencji organizacyjnych zyskuje na wartości. Podejście zasobowe, zdaniem Agnieszki Sitko-Lutek, kładzie nacisk na czynniki sukcesu tkwiące w samej organizacji⁸⁹. Między powyższymi elementami nie można postawić ostrej granicy, a raczej założyć należy, że przenikają się one. Menadżer powinien czuć się odpowiedzialny nie tylko za rozwój własnych kompetencji, ale również za kształtowanie, diagnozowanie, doskonalenie i antycypowanie kompetencji organizacyjnych. Bardzo ważne staje się dbanie o wiedzę i pamięć zbiorową organizacji, która to pamięć wykracza poza pamięć indywidualnych pracowników.

Kompetencje te zawarte są w systemach zarządzania, bazach danych, zasobach informacji, którymi dysponuje firma, w doświadczeniach z przeszłości⁹⁰. To kompetencje organizacyjne składają się na tożsamość oraz kulturę przedsiębiorstwa⁹¹. Menadżer odpowiedzialny jest za produkt, a także za satysfakcję klienta, dlatego znacząca jest jego rola w kształtowaniu kompetencji w sferze produktów, usług czy technologii. Dla klienta najważniejszy jest produkt, a nie kultura organizacyjna czy kompetencje menadżera lub styl zarządzania. Klienci nie dokonują zakupów kierowani ideą firmy będącej ich producentem, a praktycznymi walorami produktu. Niemniej jednak, kiedy pojawia się kwestia wyboru spośród

⁸⁷ Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, red. Witkowski S., Listwan T., Difin, Warszawa 2008.

⁸⁸ Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

⁸⁹ Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, red. Witkowski S., Listwan T., Difin, Warszawa 2008.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Zagadnienie to szerzej opisane jest w rozdziale „Historia firmy i jej tożsamość”.

gamy produktów, znajomość marki zaczyna mieć znaczenie. Konsument zauważa, że kompetencje związane z technologią przekładają się na wyższą jakość.

Rola menadżera w budowaniu kompetencji organizacyjnych powinna przejawiać się w stopniu świadomości kompetencji organizacyjnych i zgodności opinii kadry kierowniczej w tym względzie⁹². Istotne jest, by prawidłowość ta zachodziła na wszystkich szczeblach kadry kierowniczej. Aktualnie uważa się, że niedoceniane jest znaczenie identyfikacji kadry średniego i niższego szczebla z kompetencjami organizacyjnymi. A to właśnie ta grupa w firmie ma najściślejszy kontakt ze szczeblem pracowniczym. Prawdopodobnie ten obszar powinien pojawić się w zakresie kształtowania postaw i wartości w organizacji, narzędziem do doskonalenia może być mentoring.

Istotne wydaje się pytanie o to, jakie kompetencje organizacyjne będą stanowiły o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw w przyszłości. Zdaniem Obłoja menadżerowie muszą zaakceptować inny bieg czasu i inny poziom ryzyka. Według eksperta zarządzania status quo będzie naruszane, co stanowi wyzwanie, ponieważ wymaga zmiany mentalności menadżerów i ściśle wiąże się z cechami psychologicznymi⁹³. Niewątpliwie kształtowanie postaw i wartości będzie nabierało znaczenia i rozpędu. Również rola mentora w tym procesie będzie znacząca. Dlatego już teraz warto się do niej przygotować.

W procesie kształtowania postaw i wartości kładzie się nacisk na świadome planowanie. Kluczowa jest nie tylko identyfikacja wartości i postaw, ale również dostarczenie odpowiedniego pod względem danej kompetencji wzorca w postaci kompetentnego pracownika. Wskazane jest wzmacnianie sukcesów, do realizacji których przyczynić się może dobrze użyta informacja zwrotna, będąca zarówno narzędziem utrwalania postawy, jak i etapem planowanego procesu. Niebagatelną rolę w kształtowaniu postaw i wartości organizacyjnych odgrywają zarówno mentor, jak i grupa, ale też odpowiednio zainicjowane sytuacje pozwalające na przetrenowanie w praktyce nowych kompetencji.

⁹² Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, red. Witkowski S., Listwan T., Difin, Warszawa 2008.

⁹³ Ibidem.

Zachęca się do respektowania prawidłowości rządzących kształtowaniem postaw i czujnego ich uwzględniania w relacjach mentor–sukcesor. Istotne wydaje się rozważenie, jakie cechy menadżerów przyszłości warto doskonalić, aby mogli sprawnie odpowiadać na potrzeby biznesu, ale też z satysfakcją pełnić istotną funkcję, jaką jest zarządzanie przedsiębiorstwem oraz pracującymi w nim ludźmi. W poniżej przygotowanych ćwiczeniach zachęcam do przełożenia wiedzy na własne doświadczenia i podjęcie próby ich wykorzystania w firmie.

Pytania kontrolne

1. Dlaczego ważne jest, aby pracownik wiedział, jak ma się zachowywać?
2. W jakim celu komunikuje się postawy i wartości ważne w firmie?
3. Jakie postawy i wartości są kluczowe w Twojej firmie?
4. Jak rozumiesz etapy kształtowania postaw i wartości?
5. Jak widzisz swoją rolę na poszczególnych etapach kształtowania postaw i wartości nowicjuszy?
6. Jakie znaczenie ma to, by pracownik identyfikował się z firmą?
7. Jakie konsekwencje wynikały w przeszłości lub mogą wynikać z braku identyfikacji pracownika z organizacją?
8. Jakiego rodzaju wzmocnieniami dysponujesz w swojej firmie, by móc nagradzać pożądane zachowania pracowników?
9. Ile czasu według Ciebie zajmuje ukształtowanie nowicjusza na pełnowartościowego członka organizacji? Jak czas współgra z poszczególnymi stanowiskami?
10. Dlaczego warto uczyć się od najlepszych?
11. W jakich sytuacjach w przeszłości sam najskuteczniej się uczyłeś/uczyłaś?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1

Spróbuj odpowiedzieć na poniższe pytania.

1. W jakich innych sytuacjach – poza biznesowymi – miałeś/miałaś do czynienia z mentoringiem?
2. Jakimi cechami powinien mentor odróżniać się od menadżera?
3. W jaki sposób jako menadżer mógłbyś/mogłabyś wzmacniać pracowników identyfikujących się z wartościami firmy?
4. Jakie znaczenie ma grupa w procesie kształtowania nowego pracownika Twojej firmy?

Zadanie 2

Zastanów się, jakie wartości są Ci bliskie? Spróbuj je rozpisać – najpierw ogólnie, a następnie szczegółowo – odnosząc się do siebie jako menadżera, specjalisty. Co jest ważne w firmie w relacjach z klientami, a co w relacjach z dostawcami? Jakimi przesłaniami kierujesz się, myśląc o pracownikach? W jakich okolicznościach i w jaki sposób komunikujesz te wartości zespołowi?

Zadanie 3

Kiedy warto w firmie inicjować sytuacje, w których grupa może nauczyć się pożądanych postaw od najlepszych pracowników?

Zadanie 4

Wybierz 3-4 dowolne firmy z otoczenia, które znasz. Poddaj je analizie w kontekście wartości, jakimi się kierują. Czym się różnią, co je łączy, co jest Ci bliskie, a z czym absolutnie się nie zgadzasz?

Rekomendowana literatura

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Warszawa 2005.
2. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., Psychologia społeczna. Serce i umysł, Zysk i S-ka, Poznań 1994.

3. Kossakowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
4. Prahalad C.K., Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku, [w:] Organizacja przyszłości, red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhart R., Business Press, Warszawa 2008.
5. Nadolna A., Profil kompetencyjny menedżera zmiany, Difin, Warszawa 2008.
6. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
7. Piertasiński Z., Ekspansja pięknych umysłów, CIS, Warszawa 2008.
8. Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, red. Witkowski S., Listwan T., Difin, Warszawa 2008.
9. Zimbardo P., Leippe M., Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
10. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., Psychologia społeczna. Serce i umysł, Zysk i S-ka, Poznań 1994.
11. Penc J., Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreatywnie twórczego nastawienia i aspiracji, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski

-
-
-

Zamierzam
zrobić

-
-
-

Rezygnuję z

-
-
-

11. Emocje pojawiające się w procesie sukcesji

Czym są emocje? Do czego są potrzebne? Życie bez emocji zapewniałoby nam duży spokój, który niektórym z nas z pewnością by odpowiadał. Wyobraź sobie jednak, że nie odczuwasz obawy, czy podejmujesz słuszną decyzję, lub że nie czerpiesz radości ze spotkania z przyjaciółmi albo nie odczuwasz satysfakcji ze swojego ostatniego sukcesu. Czyż życie bez emocji nie byłoby puste i nudne?

W badaniach dotyczących sukcesji, prowadzonych w projekcie WND–POKL.05.05.02-00-236/12 „Sukcesja stanowisk kluczem do rozwoju organizacji pracodawców”, zadano pytania o jej aspekty emocjonalne. 39% respondentów uważa, że najważniejszy jest aspekt kompetencyjny, 17% – że jest to aspekt emocjonalny, 17% podało aspekt prawny, a 26% odpowiedziało, że wszystkie są równie ważne. Wyniki te potwierdzają, że w procesie sukcesji w wielu przypadkach pojawiają się emocje trudne dla stron w nią zaangażowanych.

Tylko 1% respondentów przyznał, że w ich przedsiębiorstwach realizowane są działania związane z aspektem emocjonalnym sukcesji, podczas gdy 98% respondentów stwierdziło, że działania realizowane w ich przedsiębiorstwach dotyczą aspektu kompetencyjnego. Tymczasem doświadczenia z opisanych przypadków procesów sukcesji wskazują, że obie strony, zarówno mentor, jak i sukcesor, powinny emocjonalnie przygotować się do procesu sukcesji.

Z czego wynika takie niedostrzeganie w przedsiębiorstwach aspektu emocjonalnego sukcesji? Jedną z przyczyn może być uciekanie od podejmowania trudnych tematów, inną brak wystarczających umiejętności radzenia sobie z emocjami, jeszcze inną przekonanie, że jak temat nie będzie podejmowany, to nie będzie miał wpływu na przebieg sukcesji. Smutna informacja to taka, że niezależnie, czy emocje są tematem rozmów, czy nie, towarzyszą one procesom sukcesji i mogą wpływać negatywnie na ich przebieg. Nawet jeśli postanowimy być ślepi i głusi i nie dopuszczать ich do siebie, emocje nie znikną.

Emocje pojawiające się w procesie sukcesji często są również przyczyną tego, że jest ona odkładana w czasie, w efekcie czego proces sukcesji nie jest dobrze zaplanowany i trwa zbyt krótko, aby przynieść spodziewane efekty. Aż 46%

respondentów nie wiedziało, czy w ich firmach planowana jest sukcesja⁹⁴. Tylko w co 10 polskiej firmie jest spisany plan sukcesji⁹⁵.

Jeśli właściciel sam zarządza całym przedsiębiorstwem i ma potrzebę pełnej kontroli nad firmą, trudno mu się pogodzić z myślą o przekazaniu własności i władzy. Myślom o przekazaniu firmy sukcesorowi towarzyszy niepokój związany z własnym losem i pozycją w wyniku zmniejszenia własnej aktywności i zasięgu wpływów, lęk przed byciem niepotrzebnym, przed pustką, obawa przed tym, co zrobić z wolnym czasem, a nawet lęk przed śmiercią.

Emocje pojawiające się w czasie sukcesji mogą stanowić dużą trudność dla wszystkich stron uczestniczących w procesie sukcesji:

- sukcesora,
- mentora,
- współpracowników.

Przyczyny emocji, ich rodzaje i natężenie mogą być bardzo różne, wszystkie jednak rzutują w znaczący sposób na przebieg sukcesji, dlatego warto być świadomym ich występowania, nazywać je i ćwiczyć radzenie sobie z nimi – zarówno z emocjami własnymi, jak i innych osób.

Czym zatem są emocje i jak je przeżywać świadomie? Współcześnie psychologowie definiują emocje (*emotions*) jako⁹⁶:

Złożony wzór zmian cielesnych i psychicznych obejmujący:

- *pobudzenie fizjologiczne,*
- *uczucia,*
- *procesy poznawcze,*
- *widoczne sposoby ekspresji (w tym przez mimikę twarzy i postawę ciała),*
- *specyficzne reakcje behawioralne.*

W odpowiedzi na sytuację postrzeganą jako ważną dla danej osoby.

⁹⁴ Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców”

⁹⁵ Raport „Sukcesja jako projekt i proces. Praktyczne aspekty przekazywania władzy i majątku w firmach rodzinnych”, Thinktank, 2013.

⁹⁶ Gerrig J.R., Zimbardo G.P., Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Krócej możemy powiedzieć, że: emocja jest formą odpowiedzi organizmu na sytuację, w jakiej się znaleźliśmy.

Oxford English Dictionary definiuje z kolei emocje jako:

Każde poruszenie czy zakłócenie umysłu, uczucia, namiętności; każdy stan wzburzenia i pobudzenia psychicznego.

Według Daniela Golemana emocja odnosi się do *uczucia i związanych z nim myśli, stanów psychicznych i biologicznych oraz zakresu skłonności do działania*⁹⁷.

Emocje są zwykle krótkoterminowe i intensywne. Mogą pojawić się m.in. jako⁹⁸:

1. **Złość:** furia, wściekłość, uraza, gniew, irytacja, oburzenie, animozja, niechęć, obraźliwość, wrogość, nienawiść, szal.
2. **Smutek:** żal, przykrość, boleść, melancholia, użalanie się nad sobą, zniechęcenie, przygnębienie, depresja.
3. **Strach:** niepokój, obawa, nerwowość, zatroskanie, konsternacja, zaniepokojenie, onieśmienie, strachliwość, bojaźń, trwożliwość, popłoch, przerażenie, lęk.
4. **Zadowolenie:** szczęście, przyjemność, ulga, błogość, rozkosz, radość, uciecha, rozrywka, duma, przyjemność zmysłowa, miły dreszczyk, uniesienie, zaspokojenie, satysfakcja, euforia, zaspokojenie kaprysu, ekstaza, mania.
5. **Miłość:** akceptacja, życzliwość, ufność, uprzejmość, poczucie bliskości, oddanie, uwielbienie, zaślepienie, agape (miłość niebiańska).
6. **Zdziwienie:** wstrząs, zaskoczenie, oszołomienie, osłupienie, zdumienie.
7. **Wstręt:** pogarda, lekceważenie, nieprzychylność, obrzydzenie, odraza, niesmak, awersja.
8. **Wstyd:** poczucie winy, zażenowanie, zakłopotanie, wyrzuty sumienia, upokorzenia, żal z powodu tego, co się zrobiło, hańba i skrucha.

Jak widać, emocje mogą być przyjemne lub nieprzyjemne. Powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwości. Można również jednocześnie odczuwać oba rodzaje emocji: z jednej strony coś nas cieszy, a z drugiej budzi obawy. Emocje

⁹⁷ Goleman D., Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.

⁹⁸ Ibidem.

mogą mieć wiele niuansów, których możemy być, aczkolwiek nie zawsze jesteśmy, świadomi.

Najpełniej komunikuje się swoje stany emocjonalne poprzez ekspresję widoczną dla obserwatora. Osoby, z którymi przebywamy, widzą, że coś się z nami dzieje, i w zależności od stopnia swojej empatii potrafią nazwać pojawiające się u nas emocje lub nie, reagując swoimi emocjami na nasze. Stany emocjonalne nie zawsze są odczytywane w sposób jednoznaczny, trudno również bez rozmowy poznać ich przyczyny. Może to prowadzić do trudnych sytuacji, których jednak, odpowiednio reagując, można uniknąć.

Człowiek podlega emocjom, jednak ma szansę ich kontrolowania. Ma szansę ich przewidywania i podejmowania działań zapobiegawczych, ma szansę ich nazywania, wyjaśniania i wpływania na emocje swoje i innych.

W procesie sukcesji mogą się pojawić zarówno emocje przyjemne, jak i nieprzyjemne. Sukcesor może czuć radość, że udzielono mu kredytu zaufania, że doceniono jego wysiłki. Osoba, której nie wybrano – rozczarowanie, że wybrano kogoś innego. U sukcesora może pojawić się złość, że naraża się jego/jej autorytet, podważając jego/jej decyzje przy pracownikach. Osoba odchodząca z przedsiębiorstwa może czuć niepokój, czy nowa osoba udźwignie ciężar i zapewni bezpieczeństwo funkcjonowania firmy, a także niepokój o to co zrobić ze swoim życiem, jak zagospodarować swój wolny czas, jak przekazać firmę sukcesorowi.

Dlaczego odczuwamy emocje? Jaką rolę pełnią one w procesie sukcesji?

Emocje mogą stanowić:

- pozytywną informację o tym, że podjęte przez Ciebie działania spotkały się z akceptacją (informacja z zewnątrz) lub sprawiły Ci radość (odbierasz je jako dobre dla Ciebie),
- lub negatywną – że były dla współpracowników, sukcesora zaskoczeniem, zaburzyły ich poczucie bezpieczeństwa, wywołały niepokój, obawy, strach (informacja z zewnątrz) lub spowodowały dla Ciebie niekomfortową sytuację (wywołały niepokój, strach, zakłopotanie itp.).

W czasie zdobywania formalnego wykształcenia zadbano o to, żebyśmy zdobyli wiedzę, nierzadko zabrakło czasu na umiejętności radzenia sobie z emocjami. Natomiast aby mentor był skuteczny w swojej roli, powinien być stabilny emocjonalnie, panować nad sobą oraz potrafić postępować z innymi ludźmi.

Co można zrobić, żeby doskonalić swoje umiejętności kierowania emocjami niezbędnymi w procesie sukcesji? Jakie kompetencje i w jaki sposób rozwijać? W tabeli 9 podane są propozycje szeregu działań doskonalących umiejętności kierowania emocjami. Zastanów się, które z nich możesz zastosować u siebie.

Tabela 9. Propozycje działań doskonalących umiejętności kierowania emocjami

Działania doskonalące umiejętności kierowania emocjami	
Samoświadomość: obserwowanie siebie i rozpoznawanie swoich uczuć, znajomość związku między myślami, uczuciami i działaniami.	1. Zapisuj w notatniku, w zeszycie lub specjalnym pliku na komputerze przez co najmniej tydzień każdego dnia emocje, jakie u siebie zaobserwowałeś/zaobserwowałaś. Zastanów się i zapisuj: • myśli, które przyszły Ci do głowy, • uczucia, które się pojawiły, • działania, jakie podjąłeś/podjęłaś. 2. Na koniec tygodnia przeanalizuj swoje zapiski: • Czy widzisz jakieś prawidłowości? • Jakie masz wnioski?
Podejmowanie decyzji: analizowanie podejmowanych działań i przewidywanie ich konsekwencji, rozpoznawanie, czy przy podejmowaniu decyzji kierujesz się rozumem	1. Zapoznaj się z narzędziami podejmowania decyzji, m.in. drzewem decyzyjnym, optymalizacją wielokryterialną. 2. Przygotuj schemat pytań kartezjańskich (zależnie od Twoich przyzwyczajeń i preferencji – w notatniku, w pliku tekstowym, na tablecie, smartfonie, w chmurze na serwerze dostępnej z dowolnego miejsca, w którym się znajdziesz i dowolnego urządzenia) gotowy do wykorzystania w każdej chwili:

czy uczuciami.

Co zyskam, jeśli podejmę te działania?	Co stracę, jeśli je podejmę?
Co zyskam, jeśli ich nie podejmę?	Co stracę, jeśli ich nie podejmę?

3. Przed decyzjami podejmowanymi w najbliższym czasie, nawet najprostszymi, dla wyrobienia sobie nawyku analizy zatrzymaj się na chwilę i zadaj sobie powyższe pytania kartezjańskie, a odpowiedzi zapisz na kartce. Dopiero na podstawie ich analizy podejmij decyzję.

Kierowanie

uczuciami:

śledzenie przebiegu „rozmów z samym sobą” w celu wychwycenia negatywnych przekazów, takich jak niepochlebne myśli o samym sobie; uświadomienie sobie, co się kryje u podłoża danego uczucia (np. złość wywoływana jest przez ból), przyswajanie sposobów opanowywania obaw i niepokoju,

1. Przygotuj komunikat mający za zadanie nastawić Cię pozytywnie do planowanej sukcesji.
2. Przeprowadź rozmowę wewnętrzną z samym sobą, wykorzystując m.in. słowa:
 - wyzwanie,
 - szansa,
 - osiągnę,
 - rozwój,
 - nowy etap,
 - zagwarantuję.

złości i smutku.

Radzenie sobie ze stresem: poznanie wartości ćwiczeń fizycznych, ukierunkowanych wyobrażeń i metod relaksacji.

1. Wprowadź zdrowe nawyki do swojego życia. Wybierz taki rodzaj ruchu, który jest dopasowany do Twojego stanu zdrowia i upodobań. Może to być regularne bieganie co 2 dni, mogą to być codzienne spacer z psem. Ważne, aby wybrana przez Ciebie aktywność wymagała ruchu na świeżym powietrzu i sprawiała Ci przyjemność.
2. Wypróbuj metody relaksacji, jaką są ćwiczenia izometryczne⁹⁹. Relaksowanie się to stan świadomego rozluźniania całego ciała. Relaksacja może stać się Twoim sposobem reagowania. Jedyne, co masz zrobić, to być uważnym i ćwiczyć.

Pamiętaj:

- ✓ oddychaj spokojnie podczas ćwiczeń, nie wstrzymuj oddechu;
- ✓ każde napięcie niech trwa 5-7 sekund, nie napinaj mięśni zrywami;
- ✓ ćwicz tak, żeby napinając się, dać taki opór mięśniom, aby nie było żadnego ruchu.

Propozycje ćwiczeń:

- a. Unieś nogi i ułóż prawą nogę na lewej. Naciskaj powoli nogą prawą w dół, jednocześnie cisnąć nogą lewą w górę, tak aby nogi nie podniosły się ani nie opadły. Powtórz ćwiczenie, zmieniając nogi. Za każdym razem wytrzymaj 5-7 sekund, a potem rozluźnij nogi.
- b. Usiądź na brzegu łóżka lub krzesła, postaw stopy na podłodze, obejmij lewą dłonią prawe kolano, a prawą lewe i z całej siły próbuj rozchyłać uda wbrew oporowi

⁹⁹ Ćwiczenia izometryczne przytoczone w poz. 2 (a do h) zostały opracowane przez Monikę Mrówczyńską.

rąk, które ciągną kolana do siebie. Wytrzymaj tak przez 6 sekund, potem rozluźnij się nieco i zacznij ćwiczenie od nowa.

- c. Siedząc na krześle, postaw stopy na podłodze i złącz nogi w kolanach. Z całej siły próbuj złączyć nogi, tak jakbyś chciał wdusić w siebie oba kolana. Wytrzymaj tak 5-7 sekund i rozluźnij się.
- d. Stojąc przed lustrem, podczas golenia, mycia twarzy lub czyszczenia zębów, wciągnij mięśnie brzucha na 6 sekund tak mocno jak tylko potrafisz, bez zatrzymania oddechu. Pozwól potem mięśniom na pełne odprężenie. Dla większego efektu zrób to samo jeszcze raz.
- e. Złóż ręce przed sobą na wysokości klatki piersiowej (jak do modlitwy) i wciskaj jak najmocniej jedną rękę w drugą. Po 5-7 sekundach rozluźnij się i ponów ćwiczenie.
- f. Siedząc wygodnie, unieś ramiona i zacznij sięgać jak najwyżej, nie odrywając nóg od podłoża.
- g. Odchyl głowę do tyłu, a rękę połóż pod podbródek. Pchając głowę do przodu, blokuj ją ręką.
- h. Zamknij oczy i wykonuj jak najobszerniejsze ruchy okrężne oczami.

Empatia:

rozumienie uczuć i trosk innych osób i patrzenie na świat z ich punktu widzenia, respektowanie różnic w uczuciach, które wywoływane są przez te same rzeczy.

1. Rozwijaj swoją empatię. Możesz w tym celu:

- Oglądać bez głosu (skupiając się na wizji) programy publicystyczne, filmy, relacje z wydarzeń – i tylko na podstawie mowy ciała nazywać emocje, które pojawiają się u obserwowanych osób.
- Przeanalizować reakcje na tę samą sytuację pojawiającą się u różnych osób, wypisać, jakie widzisz różnice i z czego wynikają. Może to być podjęcie pierwszej pracy, awans u Twoich

podwładnych, utrata pracy wśród znajomych i inne. Jak reagują poszczególne osoby, jakie pojawiają się u nich uczucia, jak radzą sobie z sytuacją?

Porozumiewanie

się: skuteczne rozmawianie o uczuciach, umiejętne słuchanie i zadawanie pytań, rozróżnianie między tym, co mówi i robi ktoś inny, a tym, co sądzisz lub jak na to reagujesz Ty, bez obwiniania, mówienie w pierwszej osobie o swoich odczuciach spowodowanych konkretnym zachowaniem rozmówcy.

1. Uważnie obserwuj członków rodziny, bliskich współpracowników. Nazywaj na głos emocje, które u nich zaobserwowałeś/zaobserwowałaś, stosując sformułowania typu:

- Widzę, że to, co powiedziałem/powiedziałam, poruszyło cię...
- Sądzę, że ta praca sprawiła ci radość...
- Z twojej miny wnioskuję, że to nieprzyjemne zadanie...
- Widzę, że ta sytuacja cię niepokoi...
- Wyraźnie widzę, że powrót do tego tematu cię złości...

Pamiętaj, aby używać komunikatu „ja”. Mówisz o swoim odbiorze sytuacji. Ze strony drugiej osoby ta sama sytuacja może wyglądać inaczej, zaakceptuj to i pamiętaj, że ta osoba ma do tego prawo.

2. Upewnij się, że dobrze odczytałeś/odczytałaś emocje swojego rozmówcy, pytając go o trafność swojej interpretacji.

Otwartość:

cenienie otwartości i budowania zaufania w stosunkach z innymi osobami, orientowanie się w tym, kiedy można zaryzykować

1. Daj się poznać swoim pracownikom jako człowiek, nie tylko jako przełożony.
2. Inicjuj rozmowy na tematy związane z zainteresowaniami, wolnym czasem.
3. Odkryj się nieco, aby być bardziej ludzkim w oczach innych współpracowników.
4. Zdecyduj, jakie tematy są dla Ciebie wygodne, a jakie wolisz pomijać.

rozmowę o
własnych
uczuciach.

5. Zadbaj o swój komfort psychiczny, unikaj tematów,
które uważasz za niebezpieczne.

Wnikliwość:

rozpoznawanie
schematów
rządzających Twoim
życiem
emocjonalnym i
reakcjami,
dostrzeganie takich
schematów u
innych osób.

1. Odpowiedz sobie na pytania:

- Jakie sytuacje mnie złością? Czy są do siebie w jakiś sposób podobne?
- Jakie sytuacje złością ważną dla mnie osobę (współpracownika, członka rodziny, sukcesora)? Czy są elementy, które układają się w schemat reakcji?
- Co mogę zrobić, aby uniknąć takich sytuacji w przyszłości?
- Co sprawia mi radość?
- Co sprawia radość osobom stojącym obok mnie?
- O co zadbać w przyszłości, aby kontakty ze mną sprawiały im i mnie satysfakcję?

2. Spisz w formie postanowień wnioski do pracy nad sobą.

Samoakceptacja:

odczuwanie dumy z
siebie i
postrzeganie się w
korzystnym świetle,
rozpoznanie swoich
silnych i słabych
stron, umiejętność
śmiania się z
samego siebie.

1. Dokonuj regularnie analizy swoich sukcesów i porażek (co najmniej raz w miesiącu), zastanów się jakie były ich przyczyny, co byś teraz zmienił/zmieniła, jakie zachowania warto powtarzać w przyszłości.
2. Wypisz na kartce, za co inni Cię cenią, podziwiają, lubią.
3. Zrób bilans swojego życia zawodowego i prywatnego.

Odpowiedzialność

osobista: branie
odpowiedzialności
na siebie,

1. Ponoś konsekwencje swoich decyzji.
2. Nie szukaj winnych w ludziach z Twojego otoczenia ani w okolicznościach. Jeśli będziesz tak robić, nie wykorzystasz szansy do nauki na błędach,

ponoszenie
konsekwencji
swoich decyzji i
działań,
akceptowanie
swoich uczuć i
nastrojów,
wywiązywanie się z
obowiązków i
podjętych zadań.

wyciągania wniosków i rozwoju siły swojego
charakteru i osobowości.

3. Wybierz jedną decyzję, którą podjąłeś/podjęłaś w zeszłym miesiącu. Jeśli to możliwe, niech to będzie decyzja dotycząca procesu sukcesji w Twoim przedsiębiorstwie.
4. Zastanów się, jakie ta decyzja miała konsekwencje dla Ciebie, Twoich bliskich, przedsiębiorstwa, współpracowników, klientów.
Spodziewałeś/Spodziewałaś się właśnie tego?
5. W jakim stopniu osiągnąłeś/osiągnęłaś zamierzony rezultat?
6. Czy powinienesz/powinnaś podjąć jakieś działania, aby złagodzić negatywne konsekwencje, jeśli takowe wystąpiły?
7. Jakie elementy przy podejmowaniu decyzji i działań uwzględnić w przyszłości, aby zapobiec niekorzystnym konsekwencjom?

Asertywność:
przedstawianie
swoich uczuć i trosk
bez złości i
rezygnacji.

1. Wyrób w sobie nawyk używania komunikatu „ja”, mów tylko w swoim imieniu:
 - Nie podoba mi się ta sytuacja.
 - Niepokoi mnie, że nie doceniasz wyzwań, jakie Cię czekają.
 - Cieszę się, że angażujesz się w pracę i chcesz jak najlepiej przygotować się do prowadzenia firmy.
 - Złości mnie, że przez brak dbałości o firmę zaprzepaszczasz dorobek mojego życia i narażasz ludzi, którzy pracowali z nami od lat.
2. Skreśl ze swojego języka komunikat „ty”. Poproś zaprzyjaźnioną Ci osobę, aby w sytuacjach, gdy będziesz go stosować, dawała Ci umówiony znak, że znowu to zrobiłeś/zrobiłaś i masz bardziej uważać na

to, co mówisz,

3. Zadbaj o swoje interesy, potrzeby, nie rezygnuj z nich tylko dlatego, że myślisz, że dla innych coś innego może być ważne. Najpierw to z nimi wyjaśnij.
4. Ćwicz schemat asertywnej odmowy. Odmawiaj, zwracając uwagę na emocje. Proponuj drugiej stronie konstruktywne rozwiązania, nie zostawiaj jej tylko z odmową. Inaczej wpłynie to niekorzystnie na Wasze relacje w przyszłości.

Współpraca

grupowa:

współdziałanie,
umiejętność
rozpoznania, kiedy i
jak przewodzić, a
kiedy iść za kimś
innym, kiedy
kierować, a kiedy
dawać się
prowadzić.

1. Poznaj procesy grupowe, syndrom myślenia grupowego, polaryzację stanowisk, mechanizm „swoi i obcy” i inne.
2. Doskonał w sobie ducha lidera.
3. Czytaj biografie sławnych przywódców i wzoruj się na nich.
4. Poszukuj okazji do oddania przywództwa w drobnych lub większych sprawach innym:
 - W czasie wakacji zrezygnuj z przewodzenia, planowanie i kierowanie wycieczką oddaj w ręce współmałżonka, dorosłego dziecka, znajomych,
 - Chociaż w jeden wieczór zrezygnuj z potrzeby kontrolowania sytuacji, oddaj kontrolę w ręce innych,
 - Zaobserwuj, jak się wówczas czujesz, co myślisz,
 - Przemyśl, co musisz jeszcze zrobić, żeby przekazać kontrolę nad firmą sukcesorowi i zachować wewnętrzny spokój.

Rozwiązywanie

konfliktów:

umiejętność

1. Zapoznaj się z technikami wspomagającymi efektywne zarządzanie konfliktami i ich rozwiązywanie¹⁰⁰:
 - a. *Partycypacja w podejmowaniu decyzji* – przed

¹⁰⁰ Chęłpa S., Witkowski T., Psychologia konfliktów, Biblioteka Moderadora, Wrocław 1995.

życzliwego
spierania się z
innymi, z dziećmi,
rodzicami,
współpracownikami,
szefami,
podwładnymi,
działanie według
zasady, że
wygrywają obie
strony.

planowaną zmianą przeprowadza się rozmowy
z zainteresowanymi stronami, zasięga opinii,
przeprowadza ankiety. Pozwala to na
przekonanie drugiej strony, że jest
współautorem decyzji.

- b. *Technika przeciwnych reakcji* – wywoływanie u
osoby zagniewanej zupełnie odmiennej reakcji,
np. poprzez opowiedzenie dowcipu. Może to
rozładować sytuację i skłonić do bardziej
konstruktywnego spojrzenia na konflikt.
- c. *Integratywne rozwiązywanie sporów* – metoda
nastawiona na współpracę, oparta na
przekonaniu, że istnieją rozwiązania, które
mogą być zaakceptowane przez obie strony.
Zakłada przeprowadzenie 6 kroków:

- Przegląd i uzgodnienie
wzajemnych stosunków –
stworzenie środowiska, gdzie
może zaistnieć wspólna praca –
np. spotkanie w neutralnym
miejscu.
- Przegląd i uzgodnienie punktów
widzenia – strony muszą
uzgodnić stanowisko, że istnieje
rozwiązanie korzystne dla obu
stron.
- Przegląd i uzgodnienie postaw
– przedstawienie i
przedyskutowanie swoich
odczuć i przekonań.
- Definiowanie problemu – jasne i
otwarte ustalenie potrzeb i
celów stron konfliktu.

- Poszukiwanie alternatywy – wspólne poszukiwanie rozwiązań.
- Ocena i decyzja – ocena listy rozwiązań pod kątem 2 kryteriów – akceptowalności (czy uwzględnia potrzeby i cele obu stron) oraz realności.

d. *6 kroków Gordona*¹⁰¹

- Zidentyfikuj problem.
- Wymyślcie jak najwięcej rozwiązań problemu.
- Odrzućcie te, które komuś nie odpowiadają.
- Podejmij decyzję o wdrożeniu jednego z nich w życie.
- Ustal szczegóły działania (co, kto, kiedy?).
- Sprawdź efekty i ewentualnie zweryfikuj działania.

e. *Negocjacje oparte na zasadach* – miękko do ludzi, twardo do problemu (autorzy: Roger Fischer i William Ury)¹⁰².

- Oddziel ludzi od problemu.
- Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.
- Staraj się znaleźć możliwości korzystne dla obu stron.
- Nalegaj na stosowanie obiektywnych kryteriów.

f. *Spotkanie w milczeniu* – technika wywodząca

¹⁰¹ Ibidem.

¹⁰² Ibidem.

się ze starożytnej Grecji, oparta na przekonaniu, że konflikt spowodowany jest nieumiejętnością komunikacji werbalnej. Cały dzień strony zwaśnione przebywały w jednym pomieszczeniu. Niedozwolone było wypowiedzenie choćby 1 słowa oraz wszelka forma agresji. Ta sytuacja powodowała próby komunikowania się za pomocą gestów, mimiki. Często powodowało to zrozumienie sensu konfliktu i popełnionych błędów w komunikowaniu. Np. przeciwnicy mogą wspólnie wykonywać jakieś zadanie, które wymusi intensywną komunikację niewerbalną.

- g. *Wspólny cel* – cel i zadanie muszą być konstruktywne i takie, które nie przekształca się w zastępczy przedmiot sporu.
- h. *Wymiana wizerunków* – każda ze stron sporządza wizerunek samej siebie (plusy i minusy) oraz drugiej strony konfliktu. Mogą to być przymiotniki, zdania, a nawet rysunki. Następnym etapem jest wymiana wizerunków. Cel – dowiedzenie się, co myśli o nas druga strona, a także analiza własnego zachowania: co faktycznie w moim zachowaniu spowodowało taki a nie inny obraz u danej osoby. Konkluzje są omawiane z drugą stroną na kolejnym spotkaniu. Technika ta ma doprowadzić do zredukowania rozbieżności pomiędzy własnym wizerunkiem a obrazem, jaki wytworzyła sobie druga strona. Chodzi tutaj również o eliminowanie pewnych zachowań lub ich modyfikację, uwzględnianie niektórych życzeń drugiej strony.

- i. *Dlaczego nie?* – trzeba jasno sformułować konsekwencje wywołane całkowitą rezygnacją ze swych żądań oraz skutki zajęcia twardego stanowiska bez jakichkolwiek ustępstw. Po analizie może okazać się, że uporczywe trzymanie się stanowiska może być kosztowniejsze od rezygnacji.
- j. *Postaw się w jego/jej sytuacji* – zamiana ról, symboliczna, dokonana w wyobraźni, próbujemy wyobrazić sobie sytuację naszego przeciwnika/przeciwniczki, pozwala nam to oszacować realność naszych żądań i wycofać się z tych niemożliwych do zrealizowania.
- k. *Plus – minus* – technika ta depersonalizuje problem, zwraca uwagę na jego istotę. Należy chwilowo zawiesić własne ja i najpierw starać się dostrzec zalety prezentowanego poglądu (plusy), a następnie wady i braki (minusy), a dopiero później zastanowić się, co jest w nim nowego, ciekawego, dającego się po odpowiedniej modyfikacji wykorzystać.
- l. *Oczami niezależnego fachowca* – próba opisania sporu oczami np. bankiera, kosmonauty, pedagoga, polityka, górnika, alpinisty. Chodzi o przełamanie stereotypowego podejścia. Po jakimś czasie należy posegregować propozycje rozwiązań według stopnia wykonalności.
- m. *Przypadkowe słowa* – należy wypisać na kartkach słowa, zwroty, symbole związane z konfliktem, następnie rozłożyć kartki bez oceniania ich treści na stole lub podłodze, przyjrzeć się dokładnie uzyskanej konfiguracji i

jeśli nic z tego nie wychodzi, zamienić kilka kart i poczekać do rana. W tym pozornym chaosie kryje się pewien porządek pozwalający zrozumieć konflikt, a nawet go rozwiązać.

2. Świadomie stosuj techniki adekwatne do sytuacji, w której się znajdziesz.
3. W przypadku sukcesji możesz sprawdzić w pierwszej kolejności techniki takie jak:
 - Partycypacja w podejmowaniu decyzji,
 - Integratywne rozwiązanie,
 - 6 kroków gordona.
4. Stosuj wybrane przez Ciebie techniki (2 do 3) do momentu, aż staną się Twoim nawykowym sposobem reagowania.

Źródło: opracowane własne na podstawie: Goleman D., Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997, za: Stone K.F., Dillehunt H.Q., Self Science: The subject is me, Goodyear Publishing co., Santa Monica 1978.

Główne bariery procesu sukcesji to odsuwanie myśli o przekazaniu władzy, konflikty w rodzinie (dotyczy firm rodzinnych), nieprawidłowa struktura władzy i własności oraz problemy w komunikacji organizacyjnej¹⁰³. Sprawy o podstawowym znaczeniu dla pojawiających się emocji to: prawidłowa komunikacja, poinformowanie sukcesora i pracowników o celach i planach, a także o przebiegu procesu sukcesji. W kierowaniu emocjami równie ważne są: przemyślenie konsekwencji podejmowanych działań, świadomość emocji, jakie rodzą się w nas i u innych, asertywność, umiejętność rozwiązywania konfliktów, chęć zrozumienia drugiego człowieka, jego potrzeb, oczekiwań i pobudek.

Pytania kontrolne

1. Jaką rolę odgrywają emocje w procesie sukcesji?
2. Jak zadbasz o pozytywne emocje związane z sukcesją w Twojej firmie?
3. Na jakie sytuacje powinieneś zareagować? Co konkretnie zrobisz?

¹⁰³ Raport „Sukcesja jako projekt i proces. Praktyczne aspekty przekazywania władzy i majątku w firmach rodzinnych”, Thinktank, 2013.

4. Czy wybrane przez Ciebie rozwiązanie jest akceptowalnym przez Ciebie, sukcesora, współpracowników sposobem radzenia sobie z tym wyzwaniem?
5. Czy możesz podjąć inne kroki? Jakie?
6. Które rozwiązanie jest najlepsze? Z jakiego powodu?
7. Jakie istnieje ryzyko, jeśli nie zareagujesz?
8. Jakie myśli i uczucia pojawiają się u Ciebie w związku z sukcesją?
9. Co się kryje u ich podłoża?
10. Czym się kierujesz, podejmując decyzję o sukcesji? Są to myśli czy uczucia?
11. Czy uprawiasz regularnie jakąś aktywność ruchową? Bieganie, jazda na rowerze, kijki, spacer, siatkówka, piłka nożna, jazda konna, inne? Jakie masz z tego korzyści?
12. Czy inni darzą Cię zaufaniem?
13. Jak jest Twoje podejście do innych ludzi? Ufasz im czy jesteś raczej nieufny/nieufna? Czy chcesz to zmienić? Jakie działania podejmiesz w tym kierunku?
14. Czy jesteś świadom/świadoma emocji, których doświadczasz, i potrafisz je nazwać?
15. Czy jesteś świadom/świadoma emocji, których doświadczają inni, i potrafisz o nich rozmawiać?
16. Czy jesteś zadowolony/zadowolona ze swojego życia?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1. Asertywna odmowa

1. Obejrzyj film edukacyjny *Asertywna odmowa bez plansz*.
2. Zapisz zwroty, jakich użył mentor, a następnie odpowiedz na pytania:
 - a) Jakie emocje pojawiają się u sukcesora?
 - b) Jakie mogły być konsekwencje zgody na propozycję sukcesora?
 - c) Co osiągnął mentor, stosując asertywną odmowę?
3. Zapoznaj się z transkrypcją filmu wraz z podanym schematem asertywnej odmowy.

PLANSZA	TEKST M – MENTOR, S – SUKCESOR	Komentarz
	<i>S: Szefie, ja przepraszam bardzo, ale przychodzę, bo ja stwierdziłam, że jednak nie chcę poprowadzić tego jutrzejszego spotkania z tym naszym ważnym klientem.</i> <i>Nie czuję się przygotowana i ja się po prostu boję, że mogę coś zepsuć.</i>	Sukcesor nie czuje się przygotowany do wyznaczonego zadania, nie chce się go podjąć, przychodzi do mentora z prośbą o zwolnienie go z tego zadania.
Doceń	<i>M: Dziękuję, że z tym przychodzisz, Ewa, i o tym mówisz.</i>	Mentor w trosce o zdobywanie nowych doświadczeń przez sukcesora odmawia wykonania zadania za niego.
Odmów	<i>M: Natomiast ja nie poprowadzę jutrzejszego spotkania.</i>	
Podaj przyczynę	<i>M: Uważam, że jesteś doskonale przygotowana, aby takie spotkanie poprowadzić, i już czas, abyś zaczęła to robić.</i> <i>Poza tym wspomniałem już mimochodem klientowi, że to ty będziesz dokonywała tej prezentacji.</i>	
Podaj propozycję	<i>M: Jeżeli masz jakiekolwiek pytania, wątpliwości, kwestie, które chciałabyś poruszyć, jestem w tej chwili do twojej</i>	W tym celu stosuje schemat asertywnej odmowy: 1. doceń 2. odmów 3. podaj przyczynę 4. podaj propozycję. Zastosowanie schematu asertywnej rozmowy ułatwia mu stanowczą

	<i>dyspozycji. Możemy teraz usiąść, na ten temat porozmawiać. Myślę, że wówczas poczujesz się znacznie pewniej i to spotkanie okaże się wielkim twoim sukcesem.</i>	<i>odmowę z jednoczesnym zadbaniem o dobre relacje z sukcesorem.</i>
	<i>S: No to ja chętnie skorzystam.</i>	Przejdźcie do działania
	<i>M: To siadajmy i zaczynajmy działać. Zapraszam.</i>	

4. Obejrzyj film edukacyjny *Asertywna odmowa* z planszami. Zastanów się, w jakiej sytuacji możesz w najbliższym czasie wykorzystać schemat asertywnej odmowy. Zapisz komunikat, który chcesz przekazać sukcesorowi.

Zadanie 2. Nowe możliwości zachowań

Pomyśl o sytuacji, która Cię stresuje lub której się obawiasz w związku z planowaną lub realizowaną sukcesją. Opisz ją.

Wypisz minimum 20 nowych możliwości zachowań w tej sytuacji.

Zadanie 3. Czerpanie z doświadczenia innych

Czego możesz się nauczyć od innych? Jak radzono sobie z emocjami w procesie sukcesji w znanych Ci przedsiębiorstwach?

- Sięgnij po katalog dobrych praktyk opracowany w ramach projektu „Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w organizacjach pracodawców”. Obejrzyj także wywiady z mentorami i sukcesorami. Wywiady oraz katalog są dostępne na stronie projektu: www.dialog.institut-hr.pl.

Zadanie 4. Błędy w procesie sukcesji i związane z nimi emocje

Do błędów w procesie sukcesji można zaliczyć:

1. Brak planu sukcesji.
2. Wybór sukcesora niepotrafiącego utrzymać przedsiębiorstwa na rynku.
3. Przekazanie stanowiska krewnym lub powinowatym bez potwierdzenia przez nich swoich kompetencji.

4. Zbyt późne rozpoczęcie procesu sukcesji (po śmierci lub w przypadku ciężkiej choroby).
5. Brak zaangażowania osoby przekazującej firmę w przygotowanie sukcesora i firmy na swoje odejście.
6. Brak zainteresowania sukcesora przejęciem firmy.
7. Trudności z oddaniem władzy, nieakceptowanie samodzielnych decyzji sukcesora, podważanie jego/jej autorytetu.
8. Brak opracowania przez osobę odchodzącą z przedsiębiorstwa planu działania dla siebie po sukcesji.

Wymień inne błędy w procesie sukcesji:

- 1.
- 2.
- 3.

Jakie może mieć skutki popełnienie któregoś z powyższych błędów dla Ciebie, sukcesora, przedsiębiorstwa? Jakie emocje w Tobie, sukcesorze, współpracownikach mogą się wówczas pojawić?

Rekomendowana literatura:

2. Goleman D., Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
3. Golema D., Inteligencja emocjonalna w praktyce, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1999.
4. Gerrig J.R., Zimbardo G.P., Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
5. Haman W., Gut J., Docenić konflikt, Helion, Gliwice 2008.

Moje notatki/przemyślenia

Moje
wnioski

-
-
-

Zamierzam
zrobić

-
-
-

Rezygnuję z

-
-
-

12. Obawy mentora

Kiedy mentorem zostaje osoba przekazująca władzę w organizacji, może ona odczuwać silne emocje związane z procesem przekazania stanowiska, które mogą przeradzać się w niepewność.

Przedmioty obaw

Co może być przedmiotem obaw? Niestety w zasadzie wszystko. Mentor, gdy jego rolą jest nie tylko przekazanie wiedzy, ale i oddanie władzy, może odczuwać niepokój z wielu powodów. Należy zastanowić się, które z nich są najistotniejsze i mają największy wpływ na proces sukcesji. Będzie to po części uzależnione zarówno od sukcesora, jak i od mentora.

Mentor, który posiadałby wysoki stopień neurotyczności (pomijając fakt, że nie nadawałby się na mentora), mógłby nie doceniać osoby sukcesora. Skoncentrowałby się na jego wadach i mógłby, zgodnie z mechanizmem samospełniającej się przepowiedni, doprowadzić do tego, że proces sukcesji nie zakończyłby się sukcesem¹⁰⁴. Taka postawa mentora nie jest konstruktywna, jest wręcz destrukcyjna. Można zakładać, że tak się stanie, w sytuacji gdy mentor został zmuszony do ustąpienia i za wszelką cenę chce dowieść, że nie była to słuszna decyzja i firma sobie bez niego nie poradzi.

Oprócz tego typu obaw, które można nazwać nieracjonalnymi, występują też obawy racjonalne, dotyczące tego, jak nowa osoba poradzi sobie w nowych dla niej warunkach. Do najważniejszych należą te, które dotyczą osobowości sukcesora i jego działania w otoczeniu biznesowym.

Cechy osobowości sukcesora

Kim będzie sukcesor? – to jedno z pytań najczęściej zaprzatających głowę mentorowi. Jak będzie funkcjonował w nowych dla niego warunkach? Jak będzie się zachowywał? Czy sobie poradzi? Jak będzie reagował na różne negatywne doświadczenia związane z przejściem nowych obowiązków?

¹⁰⁴ Gerrig R., Zimbardo P., Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Od czego może zależeć zachowanie sukcesora? Najczęściej od tego, jakie ma nawyki, do czego się w trakcie swojej kariery przyzwyczaił, jakie działania uznaje za słuszne. Obawy mentora mogą dotyczyć więc tak naprawdę tego, czy sukcesor będzie się w stanie dostosować do nowych dla niego warunków, czy też wprowadzi własne zasady do już istniejącej organizacji, zmieniając jej zasady funkcjonowania, a czasem nawet całą kulturę organizacyjną.

Dostosowywanie się lub nie do nowych warunków otoczenia i sposobów działania jest cechą osobowości danej osoby, związanej z jej otwartością na nowe doświadczenia.

Jednak to nie o to najczęściej martwią się mentorzy. Ich zmartwienie dotyczy zazwyczaj neurotyczności. Czyli tego, jak dane osoby poradzą sobie z niekorzystnymi bodźcami płynącymi z otoczenia. Obawy mentorów często dotyczą tego, czy sukcesor „się sprawdzi”. Ale co to znaczy, że ktoś sprawdza się na swoim stanowisku? Jakie mierniki należy przyjąć? Kto będzie dokonywał tej oceny? Jeśli jest to osoba ustępującego szefa i mentora, wówczas do takiej oceny dojdą czynniki zabarwione emocjami.

Ocena, której dokonywać będzie mentor, zależeć może od tych samych czynników, które są brane pod uwagę w momencie przeprowadzania rekrutacji czy też ocen pracowniczych.

Mentor może przyjąć następujący tok myślenia:

- Kryterium efektywnościowe: Czy nowy prezes poradzi sobie tak dobrze jak ja?
- Kryterium dotyczące kompetencji: Czy nowy prezes będzie umiał wykonywać zadania tak dobrze jak ja?
- Kryterium dotyczące zachowania: Czy nowy prezes w różnych sytuacjach będzie umiał zachować się tak jak ja?
- Kryterium dotyczące osobowości: Czy nowy prezes będzie miał te, jakże potrzebne w biznesie cechy, które mam ja?

Powyższe elementy da się zmierzyć, określić lub opisać, tak samo jak osobowość danej osoby. Trudno jednak dokonać wartościowania i stwierdzić, dlaczego niektóre czynniki mają być lepsze, a inne gorsze. Jeśli wysoki poziom neurotyczności może

oznaczać gorsze radzenie sobie w trudnych sytuacjach i jest to faktem, to już wysoki stopień ekstrawersji nie musi być lepszy czy gorszy od introwersji.

Jeśli w myśleniu mentora przeważać będzie wzorzec moje – lepsze, sukcesora - gorsze, to powodzenie procesu sukcesji może być zagrożone.

Znajomość modelu pięcioczynnikowego lub innego modelu dotyczącego osobowości jest znikoma. Ludzie używający pojęcia „silna osobowość” mają na myśli osobę o dużej cierpliwości, odporną na stres, czyli pewną siebie i mało neurotyczną. Tymczasem pojęcie „silna osobowość” nie jest zdefiniowane i nie występuje w podręcznikach psychologii. Bardzo trudno więc określić, jakie konkretnie obawy mogą być z tym określeniem związane, skoro pojęcie jest niejednoznacznie zdefiniowane. Mało tego, sukcesor o „silnej osobowości” nie będzie łatwo przystosowywał się do warunków otoczenia, raczej narzuci swój punkt widzenia i własne reguły postępowania.

Przystępując do procesu sukcesji, należy ten fakt zaakceptować, zmiana jest wpisana w sukcesję. Często jest również wymieniana jako jeden z celów podjętych działań. Można ją potraktować jako swoiste wyzwanie, jako sytuację, która pozwoli na dokonanie zmian, trudnych do przeprowadzenia w innych okolicznościach.

Inne spojrzenie na otoczenie biznesowe

W zasadzie jest to naturalne, że nowa osoba będzie chciała inaczej patrzeć na proces prowadzenia biznesu. Nic w tym złego, każdy nowy pomysł może przyczynić się do rozwoju firmy i poprawy funkcjonowania organizacji. Niestety w opinii ustępujących osób nowe pomysły mogą jawić się jako zagrożenie dla biznesu. To skrajny przypadek. Wówczas należy zastanowić się nad tym, czy organizacja faktycznie „dojrzała” już do procesu sukcesji.

Obawy dotyczące działań podejmowanych przez nowy zarząd są naturalne. Jednak ich natężenie nie powinno być zbyt duże, gdyż wówczas, podobnie jak przy obawach dotyczących osobowości sukcesora, mogą okazać się destrukcyjne.

Środki zaradcze

Aby obniżyć poziom negatywnych emocji, które mogą wystąpić w procesie sukcesji, należy ten proces dokładnie zaplanować. Podjęcie decyzji o wycofaniu się

z prowadzenia firmy na pewno nie jest łatwe. Aby choć trochę ten proces uprościć, należy być konsekwentnym i zrozumieć fakt, iż przejęcie firmy przez inne osoby zawsze oznacza zmianę. Taka zmiana nie powinna być odbierana jako coś złego. Jest ona drogą do przetrwania i rozwoju firmy. Wtedy można zaakceptować fakt, że nowa osoba na stanowisku prezesa bądź członka zarządu będzie prowadziła własną politykę, z którą dotychczasowy zarząd może się nie zgadzać.

Rozpoczęcie sukcesji powinno oznaczać akceptację tego, co zjawisko to ze sobą przyniesie.

Można wyznaczyć okres próbny dla sukcesora. I podać kryteria dotyczące różnych elementów, które powinny być przez organizację osiągnięte. Jednak pojawia się pytanie o to, co będzie, jeśli próba się nie powiedzie. Jaki jest wówczas „plan B”? Skoro wybrano obiektywnie najlepszego kandydata i nie sprostął on zadaniu, to jakie szanse ma ten, który osiągnął gorsze wyniki?

Wszystko to potwierdza fakt, że procesu sukcesji nie da się przeprowadzić w kilka miesięcy. Jeśli wystąpią wątpliwości dotyczące osoby sukcesora, to organizacja ma dwie możliwości: albo podnieść kompetencje sukcesora, albo zdecydować o jego zmianie. Dlatego proces sukcesji musi trwać długo.

Niewątpliwie w trakcie przeprowadzania sukcesji należy zachować pełną kontrolę nad tym, co się dzieje w firmie. W przypadku niepowodzenia czasami można wrócić do starego rozwiązania.

Pytania kontrolne

1. Jakie masz obawy związane z sukcesją w Twojej firmie?
2. Jaki jest charakter tych obaw? Racjonalny czy nieracjonalny?
3. Jakie są przyczyny Twoich obaw?
4. Jaki jest najgorszy możliwy scenariusz wydarzeń?
5. Jakie działania podejmiesz, aby zapobiec niepożądanemu przez Ciebie biegowi wydarzeń?

PRACA WŁASNA

Zadanie 1. Śmierć prezesa – analiza przypadku

Niniejsze studium przypadku opisuje sytuację, która niestety może się zdarzyć w każdym przedsiębiorstwie. Ukazane w nim zostały elementy, które mogą wystąpić w takim przypadku i na które trzeba być przygotowanym. Przy bardziej dopracowanym planie sukcesji nie doszłoby w tej firmie do kilku konfliktów, a kultura organizacyjna mogłaby być zdecydowanie bardziej przyjazna dla ogółu pracowników.

Śmierć prezesa przyszła nagle. Chociaż chorował od pewnego czasu, nikt nie zakładał takiego scenariusza. Ale stał się on faktem. Prezesa nie ma. Firma jest spółką kilku udziałowców, żaden z nich nie ma pakietu większościowego. Powstaje swoisty pat. Przedsiębiorstwo działa w branży ogrodniczej, uzależnionej od sezonowości, potrzebne są więc szybkie decyzje, bo jego przyszłość może być za chwilę zagrożona.

Do tej pory zarząd składał się z pięciu osób. W pewnym sensie myślano w firmie o sukcesji. Do zarządu włączono dwóch „młodych” pracowników. Zнали oni firmę od podszewki. Jeden z nich był skoligacony z prezesem, który był udziałowcem, a drugi był tylko krewnym innego udziałowca. Żaden z nich nie otrzymał jednak przygotowania do przejęcia w przyszłości roli szefa firmy. Liczono na to, że sam fakt ich awansowania do roli członków zarządu będzie wystarczający. Pod względem osobowości jeden z kandydatów prezentował podejście miękkie, a drugi autorytarne, pod względem kompetencji społecznych obaj nie nadawali się na to stanowisko. Posiadali, owszem, kompetencje techniczne, ale one ważne są raczej na niższych szczeblach.

Wydawało się, że są faworyzowani przez „swoich” udziałowców, którzy są dla nich mentorami. Po części zapewne właśnie tak było. Jednak nie był to proces w żadnej mierze zaplanowany ani sformalizowany. Skoro prezes, mentor jednego z kandydatów, umarł, to mimo dziedziczenia udziałów kandydat ten stracił dużą część poparcia.

Zaskoczenie dla wszystkich przyszło jednak z zupełnie innej strony. Mentor drugiego z kandydatów na spotkaniu udziałowców zaproponował, mimo wejścia w wiek emerytalny, swoją osobę na stanowisko prezesa.

Czym spowodowana była ta decyzja? Co za nią stało? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć. Można się domyślać, że w grę weszły ambicje (niespełnione), emocje, brak zaufania do „swojego” kandydata, inne spojrzenie na realia biznesowe. Utrata wpływów. Obawy o to, jak firma będzie funkcjonować pod nowymi rządami. Powiedzieć można, że zabrakło dbałości o to, aby ów członek zarządu został przygotowany do „oddania władzy”. Nie było ustalonego planu sukcesji, nie było wiadomo, kto ma być sukcesorem. Zamiast jasnych prostych działań pojawiły się elementy walki o stanowisko.

Znaczenie ma fakt, że u „bohaterów” dominuje wykształcenie techniczne lub ekonomiczne. Nie ma tam humanistów ani specjalistów od spraw personalnych. Stąd dość stereotypowe myślenie, które zostało uruchomione: „ten kandydat różni się ode mnie, a więc się nie nadaje”. Mentor doszukiwał się słabych stron sukcesora, możliwych pułapek, w które może on wpaść, a o których „na pewno” nie ma pojęcia.

Efektem tych sporów było początkowo pogorszenie atmosfery pomiędzy udziałowcami. Zwyciężył jednak zdrowy rozsądek i dzięki głosom innych współników prezesem został właśnie ten kandydat, który początkowo był wspierany przez swego „mentora”. Protegowany byłego prezesa pozostał tylko członkiem zarządu. Za poparcie udzielone kandydatowi jeden z udziałowców uzyskał fotel wiceprezesa.

Jak można podsumować rządy, które nastąpiły po zmianie? Nowy prezes wyznaje rządy silnej ręki, autorytarny styl zarządzania. Firma rozwija się dalej w miarę stabilnie, nie jest to szybki rozwój, a raczej wzrost organiczny. Kultura organizacji jest wybitnie kulturą autorytarną. Firma jest bardzo formalnie zhierarchizowana, co odbija się na relacjach pomiędzy pracownikami. Prezes, nie mając podbudowy od strony kompetencyjnej, rozpoczął działania w taki sposób, jaki wydawał mu się słuszny i skuteczny – budował hierarchię i formalizował struktury władzy w firmie. Działał intuicyjnie.

Pytania do analizy przypadku:

1. Co warto naśladować?
2. Co zrobiłbyś/zrobiłabyś inaczej?
3. Jak wyglądałaby ta sytuacja, gdyby proces sukcesji został przygotowany i poprawnie przeprowadzony?
4. Na ile wpłynęłoby to na relacje pomiędzy pracownikami?
5. Jak przełożyłoby się to na efekty działania firmy?
6. Czego się nauczyłeś/nauczyłaś, analizując powyższy opis przypadku?
7. Na co powinieneś/powinnaś zwrócić uwagę w trakcie sukcesji w Twoim przedsiębiorstwie?

Moje notatki/przemyślenia

Moje wnioski	• • •
Zamierzam zrobić	• • •
Rezygnuję z	• • •

13. Zakończenie

Podręcznik ukazuje złożoność procesu mentoringu wykorzystywanego na potrzeby sukcesji. Analizuje i przybliża pojęcia sukcesji i mentoringu. Autorzy kładą nacisk na praktyczne możliwości wykorzystania wiedzy zamieszczonej w niniejszym opracowaniu. Stąd zawarte w nim liczne przykłady i odwołania do konkretnych sytuacji.

Skrypt ukazuje, jak powinny wyglądać procesy sukcesji i mentoringu. Omówione są one krok po kroku. Autorzy porządkują i przedstawiają plany działań, dają mentorowi konkretne narzędzia możliwe do natychmiastowego wykorzystania lub wymagające niewielkiego przystosowania do warunków w danej organizacji. Mimo iż podręcznik odnosi się w dużej mierze do procesu sukcesji w przedsiębiorstwach, nic nie stoi na przeszkodzie, aby wykorzystywać go w innego rodzaju organizacjach, w których również może wystąpić proces sukcesji – w organizacjach pozarządowych, związkach zawodowych czy organizacjach pracodawców. Umiejętnie stosowany, wpłynąć może bardzo korzystnie zarówno na przebieg samego procesu sukcesji, jak i na stan dialogu społecznego w firmie oraz na panujące w niej relacje.

Spis rysunków

Rysunek 1. Plan sukcesji.....	19
Rysunek 2. Umiejętności kierownicze potrzebne na różnych szczeblach kierownictwa	52
Rysunek 3. Czynniki warunkujące wybór kompetencji do doskonalenia	58
Rysunek 4. Podstawowe wymiary kompetencji sukcesora	63
Rysunek 5. Wymiar biznesowy kompetencji	64
Rysunek 6. Wymiar interpersonalny kompetencji	64
Rysunek 7. Wymiar osobisty kompetencji.....	65
Rysunek 8. Zadania stojące przed mentorem.....	72
Rysunek 9. Wzorzec idealnego mentora	74
Rysunek 10. Przykładowe wymagania i wynik kandydata.....	76
Rysunek 11 Cykl przyswajania nowych umiejętności.	86
Rysunek 12 Cykl Kolba	88
Rysunek 13. Model pełnej ekspresji	111
Rysunek 14. Metoda „Rób tak dalej”	113

Spis tabel

Tabela 1. Synonimy słowa „pomoc” według E. Scheina.....	11
Tabela 2. Praktyki związane z przygotowaniem sukcesji stosowane przez najlepszych pracodawców	20
Tabela 3. Narzędzia przydatne w poszczególnych etapach sukcesji	22
Tabela 4. Funkcje narracji istotne dla przedsiębiorstwa	95
Tabela 5. Cechy efektywnej informacji zwrotnej	105
Tabela 6. Obszary problemowe związane z procesem kształtowania postaw i wartości	128
Tabela 7 Różnice między wiedzą deklaratywną i proceduralną.	133
Tabela 8 Najważniejsze składniki procesu uczenia osób dorosłych.....	135
Tabela 9. Propozycje działań doskonalących umiejętność kierowania emocjami.....	148

Bibliografia

1. Anderson J.R., The architecture of cognition, Harvard University Press, Cambridge 1983.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2005.
3. Aronson E., Tavis C.I., Błądzą wszyscy (ale nie ja), GWP, Gdańsk 2008.
4. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., Psychologia społeczna. Serce i umysł, Zysk i S-ka, Poznań 1994.
5. Baumeister R.F., Zwierzę kulturowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
6. Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Cardona P., Garcia-Lombardia P., Jak rozwijać kompetencje przywódcze, Wydawnictwo M, Kraków 2008.
8. Chełpa S., Witkowski T., Psychologia konfliktów, Biblioteka Moderadora, Wrocław 1995.
9. Chlewiński Z., Kształtowanie umiejętności poznawczych, Psychologia i poznanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
10. Dobrzyński M., Klimat organizacyjny jako regulator zachowania się ludzi, „Organizacja i kierowanie” 1981.
11. Europejska Matryca Kompetencji Dla Mentora, Fohnsdorf, 2012.
12. Franken R.E., Psychologia motywacji, GWP, Gdańsk 2005.
13. Gerrig R., Zimbardo P., Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

14. Goleman D., Inteligencja emocjonalna w praktyce, Media Rodzina, Poznań 1999.
15. Goleman D., Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
16. Gut J., Haman W., Psychologia szefa. Szef to zawód, Helion, Gliwice 2009.
17. Gut J., Haman W., Docenić konflikt, Helion, Gliwice 2008.
18. Hashimoto K., Wygraj siebie, Program rozwoju osobistego, Pallotinum, Poznań 2000.
19. Hay J., Analiza transakcyjna dla trenerów, Grupa doradczo-szkoleniowa Transmisja, Kraków 2010.
20. Kolb D., Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
21. Kossakowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Podręcznik metodyczny dla trenerów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
22. Lipińska-Grobelny A., Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
23. Mazur K., Mentoring jako narzędzie kształtowania kompetencji (komunikat ze studiów nad literaturą), [w:] Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, red. Witkowski S.A., Listwan T., Difin, Warszawa 2008.
24. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., Mentoring w działaniu, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
25. Mikuła B., Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły

Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2000.

26. Standardy kwalifikacji zawodowych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009.
27. Nadolna A., Profil kompetencyjny menedżera zmiany, Difin, Warszawa 2008.
28. Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002.
29. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
30. Penc J., Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreatywnie twórczego nastawienia i aspiracji, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
31. Pietrasiński Z., Ekspansja pięknych umysłów. Nowy renesans i ożywcza autokreacja, Wydawnictwo CIS, Warszawa 2008.
32. Prahalad C.K., Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku, [w:] Organizacja przyszłości, red. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhart R., Business Press, Warszawa 2008.
33. Raport „Sukcesja jako projekt i proces. Praktyczne aspekty przekazywania władzy i majątku w firmach rodzinnych”, Thinktank, 2013.
34. Sacks O., Mężczyzna, który pomylił swoją żonę z kapeluszem, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996.
35. Scarborough J., Swan J., Preston J., Knowledge Management, IPD London 1999.
36. Schein E.H., Pomoc. Jak ją oferować, dawać i akceptować. O relacji jeden na jeden, relacjach grupowych i konsultingu biznesowym, Wydawnictwo Marcin Bajda Management & Coaching, Warszawa 2012.
37. Schoonover C.S., Best Practises in Implementing Succession Planning,

Schoonover Associates, LLC, 2011.

38. Schulz von Thun F., Sztuka rozmawiania, część 1, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007.
39. Sidor-Rządkowska M., Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
40. Sloman M., Nowe zjawiska w świecie szkoleń, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
41. Steuden S., Psychologia starzenia się i starości, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
42. Stoner J., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992.
43. Tavis C., Warde C., Psychologia. Podejścia oraz koncepcje, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1999.
44. Top Employers, International HR Best Practise Report 2012 – Leadership Development and Succession Management, A CRF Benchmark Study on Top Employers, 2013.
45. Trzebińska E., Psychologia pozytywna, Wydawnictwo Akademickie Oficyna Wydawnicza ŁośGraf, Warszawa 2012.
46. Trzebiński J., Narracja jako sposób rozumienia świata, GWP, Gdańsk 2002.
47. Wasilewska A., Ziarkowska E., 50+ Mentoring, Centrum Techniki Okrętowej SA, Gdańsk 2008.
48. Zimbardo P., Leippe M., Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2004.

Informacje o autorach



Anna Nowak

Psycholog pracy, absolwentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Od 14 lat specjalizuje się w rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem w biznesie, prowadząc szkolenia, coaching oraz doradzając menadżerom, jak usprawnić zarządzanie poprzez optymalne wykorzystanie umiejętności osobistych. Członkini zarządu fundacji Nawigator Pro Fundacja Dobrych Praktyk Zarządzania oraz Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu.



Małgorzata Kośmicka

Doktor nauk ekonomicznych z wieloletnią praktyką w biznesie. Od 2003 roku prowadzi szkolenia oraz doradztwo dla pracowników przedsiębiorstw. Trenerka, konsultantka, coach. Absolwentka Wydziału Budownictwa na Politechnice Poznańskiej, studiów podyplomowych z marketingu na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, studiów MBA na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Georgia State University w Atlancie. Prezes fundacji Nawigator Pro Fundacja Dobrych Praktyk Zarządzania oraz członkini Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu.



Sławomir Kośmicki

Trener i konsultant. Coach. Od kilkunastu lat działa w sektorze B2B na stanowiskach zarządczych. Od 2002 roku prowadzi firmę Nawigator Doradztwo Gospodarcze. Absolwent Wydziału Budownictwa na Politechnice, studiów MBA na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Georgia State University w Atlancie. Ukończył studia podyplomowe na kierunku psychologia w zarządzaniu na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Członek zarządu fundacji Nawigator Pro Fundacja Dobrych Praktyk Zarządzania oraz Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, Poznań, 2013
ISBN 978-83-938103-4-5