



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

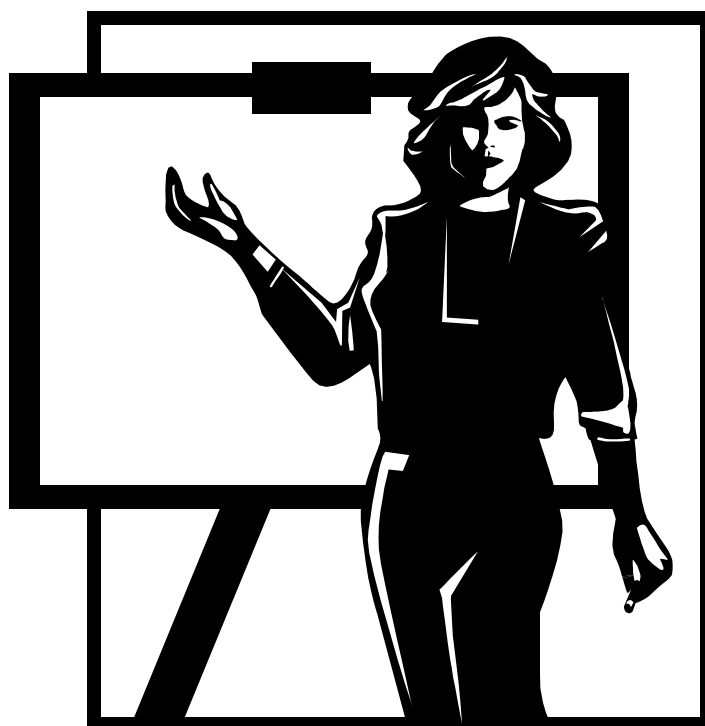


Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Podręcznik trenera

Szkolenia dotyczącego sukcesji

MATERIAŁY BEZPŁATNE



Autor

Sławomir Kośmicki

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców



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

Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu *POKL.02.01.02-00-054/12*
Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców
realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

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



Autor

Sławomir Kośmicki

Wydawca: Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, Poznań, 2013
ISBN 978-83-938103-7-6

Wstęp	4
Prowadzenie szkoleń metodami aktywnymi.....	5
Struktura szkoleń i uwagi ogólne	7
Procesy komunikacyjne w sukcesji.....	9
Polityka informacyjna w procesie sukcesji	10
Plan komunikacji w sukcesji	11
Zasady komunikacji	13
Czym jest coaching i jakie są jego zasady	18
Komunikacja w coachingu	24
Czym jest mentoring i jakie są jego zasady	27
Komunikacja w mentoringu	31
Procesy zarządzania w sukcesji	35
Przygotowanie programu sukcesji stanowisk dopasowanego do strategii personalnej.....	35
Określenie wymogów wobec kandydatów	36
Ocena pracowników – analiza wyników – wybór kandydatów.....	37
Style zarządzania	38
Projekt Mentoring - Wybór mentorów i doskonalenie ich umiejętności.....	40
Zarządzanie talentami	41
Umiejętności przywódcze – budowanie autorytetu	43
Zagrożenia w procesie.....	45
Ewaluacja sukcesji – weryfikacja dopasowania sukcesorów.....	49
Bibliografia.....	52
Spis ilustracji.....	53

Wstęp

Podręcznik przeznaczony jest dla osób, które będą prowadzić szkolenia z zakresu wdrażania w przedsiębiorstwach sukcesji stanowisk.

Tematy poruszone w podręczniku dotyczą procesów komunikacji oraz procesów zarządzania. Każdy z tych tematów przewidziany jest na dwa dni szkoleniowe, po cztery sesje półtoragodzinne przeprowadzane każdego dnia, rozdzielone przerwami.

Propozycja zawartych ćwiczeń wynika z przyjętego przeznaczenia szkoleń dla kadry menedżerskiej przedsiębiorstw.

Większość bloków przedstawionych jest według schematu:

- Cel
- Wiadomości, które uczestnik otrzyma
- Umiejętności, które uczestnik nabędzie
- Przebieg i opis

Z uwagi na sposób szkolenia osób dorosłych, gdzie najlepsze wyniki osiąga się poprzez ćwiczenia praktyczne, podręcznik zakłada pracę warsztatową, opartą na analizie ćwiczeń, czy to otrzymanych w formie tekstowej, czy też filmu lub studium przypadku. Jako metoda szkoleniowa wykorzystywana będzie również dyskusja moderowana przez trenera, pozwalająca na swobodne wypowiedzenie swoich doświadczeń i spostrzeżeń. W jej trakcie trener podsumowuje, syntetyzuje oraz koryguje przedstawione informacje. Metody dyskusji nie należy nadużywać w przypadku grup mających skłonność do rozbudowanych wypowiedzi.

Zakłada się, że uczestnicy będą aktywnie brali udział w doskonaleniu umiejętności, w przypadku, gdy podczas szkolenia wystąpią sytuacje odmowy udziału w szkoleniu, trener powinien użyć właściwych metod i drogą łagodnej perswazji nakłonić uczestników do udziału w ćwiczeniu. Nie należy jednak uczestników do niczego zmuszać za pomocą gróźb czy kar. W przypadku, gdy dany uczestnik definitywnie odmówi udziału np. w odgrywaniu scenki, należy tę decyzję uszanować.

Dla trenerów, którzy nie posiadają wiedzy lub doświadczenia w prowadzeniu szkoleń metodami aktywnymi, załączono krótki opis tej metody.

Podręcznik zawiera również moduł dotyczący struktury szkoleń, oraz uwag ogólnych na temat prowadzenia szkoleń.

Ze względu na różne tempo prowadzenia zajęć przez trenerów, oraz style pracy grupy, nie podano czasu trwania poszczególnych ćwiczeń, gdyż mogą się one w skrajnych przypadkach różnić bardzo znacznie.

W szkoleniu wykorzystywać się będzie ćwiczenia, studia przypadków, filmy, mini wykłady, prezentacje, dyskusje moderowane, pracę w grupach

Prowadzenie szkoleń metodami aktywnymi

Prowadzenie szkoleń metodami aktywnymi tym się różni od tradycyjnych, że uczestnicy poprzez udział własny w ćwiczeniach lub obserwując zachowania innych, wyciągają wnioski w sposób samodzielny, które następnie są omawiane na forum grupy, podsumowywane przez trenera, a w razie potrzeby odpowiednio korygowane.

W metodach tradycyjnych wiedza jest podawana przez trenera w sposób autorytarny. Taka metoda powoduje często opór wśród doświadczonych uczestników szkolenia. Stwarza znacznie częściej sytuacje trudne oraz powoduje zdecydowanie mniejszy stopień przyswojenia wiedzy.

W metodzie aktywnej trener animuje zachowania grupy, poprzez zadawanie określonych pytań. Aby takie pytania można było zadać, konieczne jest „konkretne doświadczenie”. Z uwagi na specyfikę szkoleń, nie każdy uczestnik może osobiście doświadczyć danego przeżycia, nie jest to konieczne, gdyż wystarczy obserwacja osób biorących udział w ćwiczeniu, czy też obejrzenie filmu, postawienie się w czyjeś roli lub przeczytanie tekstu.

Po zakończeniu pierwszego etapu, trener powinien zapytać o fakty, co zostało zaobserwowane, jakie zjawiska zaszły. Uwaga! Nie jest to moment na wyciąganie wniosków! Jeśli uczestnicy zaczną już podawać wnioski, należy zwrócić im uwagę, iż nie jest to właściwy moment i na razie mówimy o tym, co się stało, a do wniosków przejdziemy dalej.

Na etapie refleksji uczestnicy powinni zastanowić się nad tym, jakie konsekwencje może mieć dane działanie, należy podkreślić, że uzyskanie dużej liczby odpowiedzi ma niebagatelne znaczenie dla wyciągnięcia wniosków. Uczestnicy powinni postawić się na tym etapie w różnych rolach i podejść do konsekwencji spowodowanych danym działaniem w odmienny sposób. Istotne jest to szczególnie, gdy menedżerowie nie uwzględniają odczuć swoich pracowników.

Kolejny etap to ujęcie uniwersalne lub abstrakcyjne. To bardzo ważny moment w całym procesie, gdyż właśnie tu uczestnicy powinni odpowiedzieć na pytanie, „Dlaczego coś takiego może mieć znaczenie w moim przypadku?” „Co ja takiego robię, że inni reagują w taki sposób?”

To etap tak zwanego uogólnienia, uczestnicy powinni być zachęceni przez trenera do analizy własnego zachowania, często, bowiem widzą błędy w zachowaniach innych osób, ale nie potrafią lub nie chcą przyznać się, że sami działają w bardzo podobny sposób.

W tym miejscu trener może wyjaśnić pewne mechanizmy i zjawiska zachodzące w konkretnych sytuacjach na gruncie teorii zarządzania, komunikacji czy też innej. Wiedza, którą uczestnicy otrzymają może ich skłonić do refleksji. Ułatwić zrozumienie pewnych zachowań i działań oraz pobudzić do analizy własnych zachowań. Może zdarzyć się, że uczestnicy nie będą chcieli przyznać się do postępowania w taki, czy inny sposób, ale jednak wyciągną wnioski i zmienią swoje postępowanie.

W przypadku pracy z grupą refleksyjną, chcącą usprawnić własne zachowania, wyciągnięcie wniosków i przejście do etapu zastosowania jest automatyczne i proste. Zdarzyć się mogą jednak grupy wywodzące się ze środowisk, gdzie klimat organizacyjny jest niekorzystny, panuje silna konkurencja między pracownikami, wówczas należy wrócić do etapu refleksji i ukazać, co może się wiązać z danym zachowaniem. W momencie, gdy ta metoda nadal nie przyniesie skutku należy omówić ćwiczenie na pewnym poziomie abstrakcji, lub też wchodząc na tzw. metapoziom i omówić konsekwencje z punktu widzenia osoby, która w danym momencie obserwuje sytuację niejako „z góry” i może wyciągnąć wnioski.

Na etapie zastosowania uczestnicy powinni korzystając z wszystkich wcześniejszych etapów zastanowić się, co chcą zmienić w swoim postępowaniu, aby je usprawnić.

Jakie działania będą skuteczne w ich konkretnym przypadku. Tu rola trenera jest ograniczona do zadawania pytań, gdyż jego wiedza na temat poszczególnych osób z reguły nie upoważnia go do udzielania wskazówek, co ktoś powinien w swoim postępowaniu zmienić. Tu również nie wszyscy mogą być chętni do dzielenia się swoimi „odkryciami”, a zadaniem trenera jest wówczas postawienie pytania, „a co w takim przypadku można zrobić inaczej?”

Wskazane i celowe jest w przypadku odgrywania scenek, aby powtórzyć ją stosując wypracowane metody i zmieniając swoje zachowanie. W przypadku, gdy czas na to pozwala można taką scenkę omówić ponownie, stosując wszystkie poznane sposoby analizy.

Uczestnicy szkolenia powinni również zastanowić się, kiedy osiągną swój cel, który sobie zaplanowali.

Najczęściej nie będą to cele dające się zmierzyć w jednostkach liczbowych, ale działania, które będą poddane własnemu osądowi lub ocenie otoczenia. Zadaniem konkretnej osoby jest obserwowanie, jak wprowadzona zmiana wpływa na otoczenie, jaki jest jej odbiór i co powoduje, dzięki temu możliwe jest określenie, czy postawiony cel został osiągnięty, czy też nie.

Przykładem może być zmiana sposobu wypowiedzi mentora z takiej, która jest zabarwiona tonem mentorskim na taką, która daje swobodę wyboru i działania sukcesorowi.

Schemat postępowania podczas omawiania ćwiczeń jest następujący:



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Heck T. Introduction to Leading Adventure- Based Experiential Team Building Game, Tom Heck, 2004

Struktura szkoleń i uwagi ogólne

Proponuje się, aby szkolenia odbywały się według sprawdzonej struktury:

1. Zapoznanie się uczestników i trenera
2. Przedstawienie celów szkolenia
3. Opracowanie kontraktu szkoleniowego
4. Przeprowadzenie modułów szkoleniowych
5. Podsumowanie i zakończenie

Prowadząc szkolenia metodą aktywną należy od początku zadbać nie tylko o dobrą atmosferę, ale także o to, aby uczestnicy chętnie brali udział w poszczególnych ćwiczeniach, wypowiadali się w sposób swobodny i uporządkowany zarazem.

Trener powinien reagować w przypadku zbytniego wycofania niektórych osób, jak i zbyt „aktywnego” uczestnictwa innych

Do tego celu wykorzystać można różne środki i narzędzia. Jak klepsydra do ograniczania czasu wypowiedzi

Budowanie dobrej atmosfery podczas szkoleń powinno rozpocząć się od samego początku, trener musi być punktualny. W przypadku, gdy brakuje części uczestników zajęcia powinny rozpocząć się najwyżej z kilkuminutowym opóźnieniem. Wskazane jest, aby wyjaśnić powody nieobecności uczestników, jeśli są to osoby z jednej firmy z tymi, które są już obecne, można poprosić o wykonanie telefonu. Rozpoczynanie w takiej sytuacji można uzależnić od zdania grupy, ale tylko w przypadku jednomyślności i przesunięcia czasowego wynoszącego nie więcej niż 15 minut. Czas ten należy przeznaczyć na sprawy organizacyjne.

Trener od początku buduje swój autorytet. W sprawach dotyczących organizacji szkolenia powinien wyrażać się w sposób jednoznaczny, udzielać konkretnych odpowiedzi, może w sposób dyrektywny prosić o wykonanie pewnych czynności. Wykazanie się zdecydowaniem już na tym etapie procentuje w dalszej części, zgodnie z zasadą konsekwencji. Dobrze o niej pamiętać i nie prowokować oporu grupy ani trudnych sytuacji na początku.

Trener powinien w jasny sposób przedstawić cele szkolenia, wyjaśniając, po co uczestnicy się tu spotkali, czego się nauczą i jakich umiejętności nabędą.

Bardzo ważnym i użytecznym narzędziem dla trenera jest kontrakt szkoleniowy. Dzięki niemu może odwoływać się do dokonanych ustaleń i kierować szkoleniem w zamierzony sposób. Kontrakt powinien z jednej strony zapewniać uczestnikom bezpieczeństwo, a z drugiej dawać też określone prawa trenerowi.

Co powinno się znaleźć w kontrakcie?

1. Plan czasowy szkolenia
2. Zapewnienie punktualności uczestników i własnej
3. Prośba o wyciszenie telefonów
4. Zobowiązanie uczestników do aktywnego uczestnictwa
5. Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa
6. Zapewnienie o dyskrecji
7. Uporządkowanie w kwestii zabierania głosu
8. Używanie konstruktywnych sformułowań
9. Wypowiadanie się na tematy, na które ma się wpływ
10. Wprowadzenie listy „tabu” polityka, sport, religia itp.
11. Inne

Dobrze skomponowany kontrakt pozwala na odwołanie się do niego w trakcie zajęć. Wskazane jest, aby umieścić go w dobrze widocznym miejscu.

Procesy komunikacyjne w sukcesji

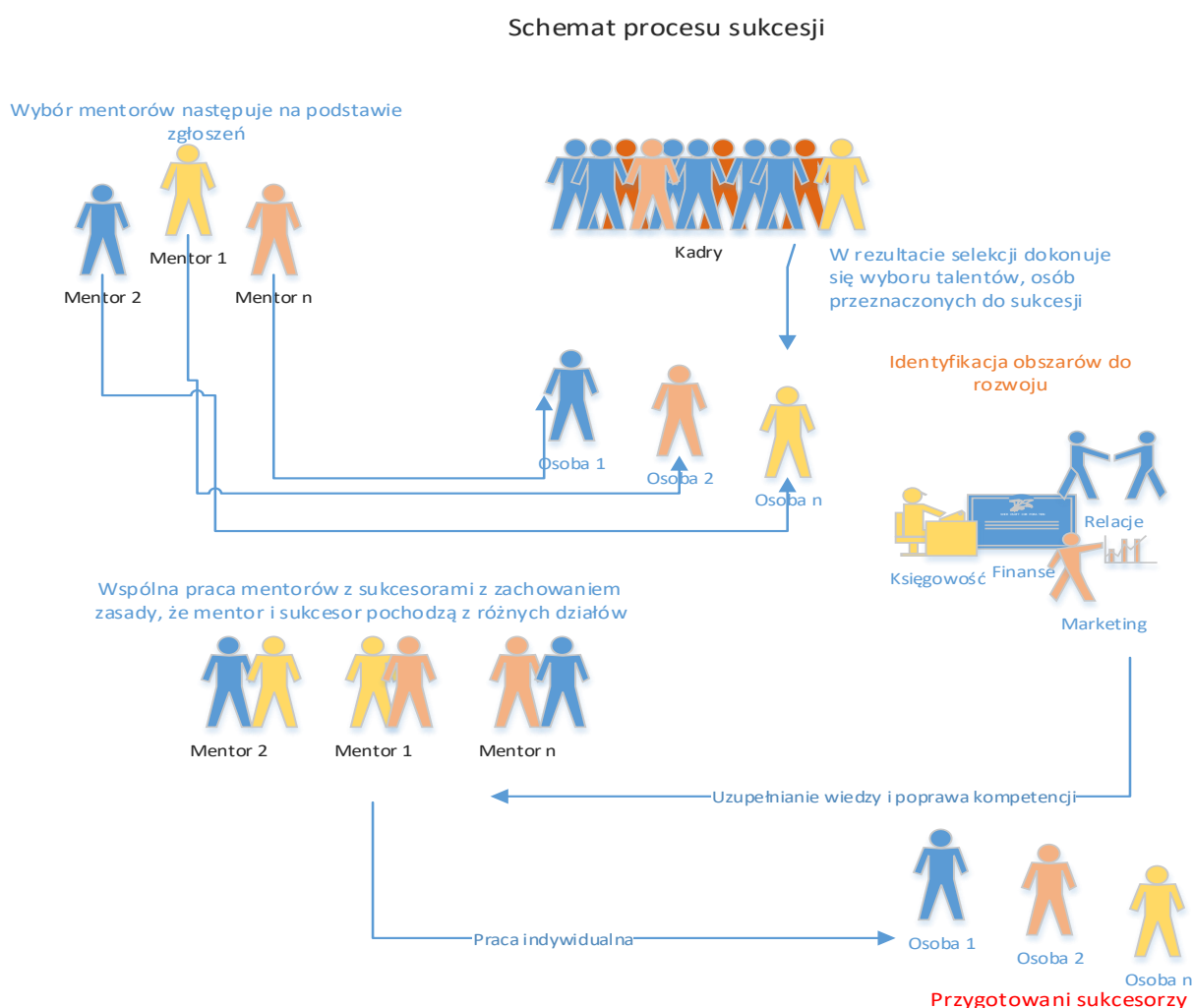
Rozumienie sukcesji

Przyjąć można, iż sukcesja to proces przekazywania stanowisk w firmie osobom wyróżnionym z grona pracowników, po ich gruntownym i wszechstronnym przygotowaniu przez mentorów do pełnienia danej funkcji. W niniejszym opracowaniu sukcesja nie jest ograniczona tylko do przejmowania władzy w firmach rodzinnych przez nowe pokolenie, ale dotyczy znacznie szerszego kontekstu przejmowania stanowisk, które są z różnych powodów w danej firmie kluczowe.

Stanowisko specjalisty również może być kluczowe, jeśli zdobycie lub wykształcenie takiej osoby jest trudne, czasochłonne lub kosztowne.

Nie należy jednak rozszerzać tego pojęcia na całą organizację.

Rysunek 2 Proces sukcesji



Źródło: Opracowanie własne

Plan szkolenia na dzień 1

Polityka informacyjna w procesie sukcesji

- Kto i kiedy ma być informowany na temat procesu przejmowania stanowisk
- Za i przeciw na temat informowania pracowników o sukcesji

Plan komunikacji w sukcesji

- Kto ma sporządzić plan komunikacji
- Jak ma wyglądać plan komunikacji

Zasady komunikacji

- Zasady komunikacji skutecznej w kontekście sukcesji
 - Jasność przekazu
 - Zwięzłość przekazu
 - Aktualność komunikatu
 - Uzyskiwanie informacji zwrotnej
- Style komunikacji
 - Kiedy używać poszczególnych stylów komunikacyjnych
- Expose szefa, jako wstęp do działań komunikacyjnych

Polityka informacyjna w procesie sukcesji

Cel

Celem modułu jest zapoznanie uczestników ze znaczeniem przekazywania informacji na temat sukcesji w odpowiednim momencie

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik powinien dowiedzieć się, że sukcesja stanowisk jest procesem „wrażliwym” i wskazana jest przy informowaniu daleko idąca ostrożność, gdyż można doprowadzić do sytuacji, w której sukcesja spowoduje wystąpienie konfliktów w firmie.

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie umiał przekazać informacje na temat sukcesji w sposób zarówno ogólny, jak i szczegółowy. Będzie umiał rozpoznać moment, kiedy przekazanie takiej informacji jest korzystne, oraz będzie wiedział, komu w swojej firmie takie informacje może przekazać.

Przebieg i opis

Kto i kiedy ma być informowany na temat procesu przejmowania stanowisk

Moduł należy przeprowadzić w formie mini wykładu, zwracając uwagę na to, jak „delikatne” są procesy kadrowe w każdym przedsiębiorstwie i że niespełnienie oczekiwań pracowników może się wiązać ze spadkiem motywacji lub nawet odejściem z firmy. W dalszej części omawiany jest opis przypadku

Opis przypadku – dwóch inżynierów

W firmie pracowało 46 pracowników, do przejścia na emeryturę przygotowywał się szef produkcji. W jego dziale pracowało dwóch inżynierów: młody, przebojowy i ambitny, który liczył na awans, gdyż takie informacje uzyskał podczas rekrutacji, że w firmie istnieje ściśle określona ścieżka kariery. Pracował na swoim stanowisku już dwa lata i wykazał się dużymi osiągnięciami i zaangażowaniem. Drugi z inżynierów miał za sobą 16 lat pracy, nie wykazywał on skłonności przywódczych, nie wyróżniał się na tle innych pracowników.

Gdy zarząd firmy dowiedział się, kiedy szef produkcji odchodzi poprosił do siebie starszego inżyniera i przekazał mu informacje, że zostanie on „nowym” szefem produkcji. Jego podejście do pracy nie zmieniło się specjalnie, natomiast zaczął okazywać „wyższość” wobec innych pracowników, zwłaszcza „młodego, ambitnego”. Ten pracownik nie otrzymał żadnej informacji od przełożonych, natomiast zaczął czuć się coraz gorzej w firmie, mając w perspektywie zmianę szefa, sam postarał się o inną, kierowniczą posadę. Podczas rozmowy pożegnalnej z zarządem dowiedział się, że popełnił pochopny krok, gdyż w przyszłym kwartale szykowano dla niego awans polegający na przeniesieniu do innego działu na kierownicze stanowisko.

Pytania do tekstu:

Jak przeprowadzono proces informowania o sukcesji?

Co było tego konsekwencją?

Dlaczego tak się stało?

Co można było przeprowadzić inaczej?

Kiedy i kogo należało powiadomić o planowanych wobec niego decyzjach?

Czy wybory, których dokonano były słuszne?

Co byś zrobił inaczej?

Jakie wnioski dla każdego po zapoznaniu się z opisem przypadku?

Za i przeciw na temat informowania pracowników o sukcesji

Ćwiczenie.

W dalszej części modułu trener prowadzi ćwiczenie „**Za i przeciw na temat informowania pracowników o sukcesji**”, trener dzieli grupę na parzystą liczbę zespołów i prosi o wypisanie argumentów przemawiających za tym, aby pracowników informować o sukcesji jak najwcześniej i jak najpóźniej oraz jakie wiążą się z tym korzyści i zagrożenia.

Plan komunikacji w sukcesji

Cel

Celem modułu jest zapoznanie uczestnika z dokumentem, jakim jest plan komunikacji w procesie sukcesji.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik dowie się, co powinien zawierać plan sukcesji, kto powinien go sporządzić, a kto zaakceptować i zatwierdzić.

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie umiał sporządzić plan komunikacji w sukcesji

Przebieg i opis

Kto ma sporządzić plan komunikacji

Na początku trener prowadzi dyskusję moderowaną na temat tego, kto powinien wykonać plan sukcesji. Następnie porządkuje informacje.

Zasadniczo, plan komunikacji powinna sporządzić osoba, która jest odpowiedzialna za proces sukcesji w danej firmie. Jeśli takiej osoby nie ma, to powinna zostać wyznaczona przez zarząd lub może tę pracę wykonać członek zarządu.

Zaakceptować daną pracę powinien bezpośredni przełożony, a zatwierdzić do realizacji członek zarządu.

Jak ma wyglądać plan komunikacji

Trener przedstawia etapy procesu sukcesji, oraz wskazuje, kto i kiedy powinien otrzymać informacje.

Uczestnicy następnie sporządzają plan komunikacji w sukcesji dla swojej firmy.

Poniżej przedstawiono przykładowy plan komunikacji, zakładając, że ustalony jest konkretny program sukcesji oraz struktura firmy.

W projekcie tym proces rozpoczyna się na poziomie zarządu i HR, gdzie dokonuje się jego ukształtowanie, następnie w miarę postępowania procesu, lub wystąpienia nieoczekiwanego wakat na danym stanowisku w proces zaangażowany jest bezpośredni przełożony danej osoby. Kolejny etap przewiduje ewentualne określenie celów rozwojowych dla danego stanowiska, mogą one wynikać z bieżącej sytuacji rynkowej, zmian zachodzących w przedsiębiorstwie lub otoczeniu. Tę pracę powinien wykonać zarząd. Również zarząd obok HR i bezpośredniego przełożonego powinien ustalić, jakie nowe wymagania i kompetencje związane są danym stanowiskiem. Dalszy plan przewiduje wybór coachów i mentorów oraz kandydatów do sukcesji. Tu wskazane jest uwzględnienie sytuacji w konkretnej firmie, wynikającej z jej kultury organizacyjnej, panujących relacji pomiędzy pracownikami oraz lokalnego rynku pracy. Zaznaczyć należy, że plan komunikacji może wyglądać odmiennie w zależności od danej firmy, czasu trwania całego procesu i panujących w przedsiębiorstwie relacji.

Rysunek 3 Plan komunikacji w procesie sukcesji – przykładowy

Osoby	Zarząd	HR	Bezpośredni przełożony	Mentor	Coach	Sukcesorzy	Pracownicy
Etapy							
Program sukcesji							
Wakat /zmiana na stanowisku							
Określenie celów rozwojowych dla stanowiska							
Określenie wymagań dla stanowiska, uwzględniając cele rozwojowe							
Wybór mentorów/coachów							
Wybór kandydatów do sukcesji							
Ocena potencjału							
Rozwój kompetencji sukcesorów							
Wprowadzenie zmiany							

Źródło: opracowanie własne

Zasady komunikacji

Cel

Celem modułu jest nabranie przez uczestników umiejętności komunikowania się w sposób skuteczny w różnych sytuacjach.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik pozna zasady komunikacji skutecznej, style komunikacji używane w różnych sytuacjach oraz zaznajomi się z narzędziem „expose szefa”

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik posiędzie umiejętność komunikowania się zgodnie z zasadami komunikacji skutecznej, będzie umiał dostosować swój przekaz w zależności od rozmówcy i sytuacji oraz będzie potrafił używać „expose szefa”, jako narzędzia przydatnego w procesie sukcesji

Przebieg i opis

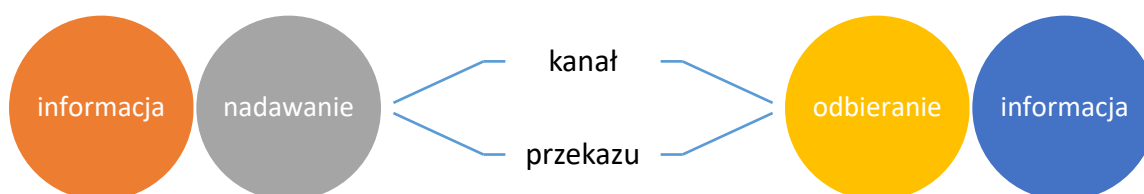
Przedstawienie tematu komunikacji skutecznej należy traktować jako propozycję, gdyż trenerzy mogą to zagadnienie przedstawić we własny sposób. Ważne jest nawiązanie do tematu sukcesji.

Istotne jest przekazanie informacji o stylach komunikacji oraz przedstawienie narzędzia „expose szefa”.

Zasady komunikacji skutecznej w kontekście sukcesji.

Trener powinien zapytać uczestników o to, kiedy komunikacja jest skuteczna. Niezależnie od uzyskanych odpowiedzi dążyć należy do utrwalenia definicji, iż komunikacja jest skuteczna wówczas, gdy u odbiorcy powstanie dokładnie takie samo wyobrażenie informacji, jakie miał nadawca.

Rysunek 4 Proces komunikacji uproszczony



Źródło: opracowanie własne

Trener do przedstawienia tego zagadnienia może użyć ćwiczenia „zwierzę”

Każdy z uczestników otrzymuje kartkę i instrukcję narysowania zwierzęcia. Powinna ona być dość ogólnikowa i nie zawierać dokładnego określenia szczegółów np. „grzbiet wygięty”, ale bez sprecyzowania, w którą stronę, „duże pazury” itp.

Efektom będą różne rysunki, które przedstawiają interpretację każdego z uczestników.

W trakcie omawiania należy zadać pytanie o konsekwencje takiego przekazu, oraz o to, dlaczego tak się może dziać w danej sytuacji. Każdy uczestnik powinien zastanowić się, co on może zrobić, aby jego komunikacja była lepsza.

Innym zadaniem może być dobranie uczestników w pary i poproszenie, aby jedna osoba wytłumaczyła drugiej, czym się obecnie zajmuje i wprowadziła do tej rozmowy dużo szczegółów. Warunkiem dobrego przeprowadzenia ćwiczenia jest to, że druga osoba nie jest specjalistą z tego zakresu. Następnie osoba słuchająca ma opowiedzieć, czego się dowiedziała i jak według niej odbywa się dany proces, co jest w nim najważniejsze.

Ćwiczenie można dla zwiększenia ukazania znaczenia informacji zwrotnej polecić przeprowadzić na dwa sposoby z możliwością zadawania pytań przez słuchającego i bez takiej możliwości.

Jako podsumowanie należy wypisać, kiedy komunikacja jest skuteczna. Aby tak było powinny się pojawić w tym zestawieniu następujące stwierdzenia:

- Jasność przekazu
- Zwięzłość przekazu
- Prostota komunikatu
- Aktualność komunikatu
- Uzyskiwanie informacji zwrotnej

Style komunikacji

Do przeprowadzenia tego modułu rekomendujemy użycia filmu stworzonego na potrzeby projektu: „Komunikacja w zmianie”

Po obejrzeniu filmu, uczestnicy mogą rozwiązać test „Twój styl komunikacji”, który plasuje ich w jednej z możliwych grup: entuzjasty, szefa, analityka lub przyjaciela.

Trener dzieli grupę na 4 zespoły, przydziela każdemu zespołowi oddzielny styl komunikacji i prosi, aby zastanowili się w kontekście sukcesji i jej różnych etapów, jakie są korzyści i zagrożenia płynące ze stosowania danego stylu. Kiedy używać poszczególnych stylów komunikacyjnych, a kiedy ich unikać. Od jakich innych czynników należy uzależnić użycie danego stylu komunikacji?

Ćwiczenie na dostosowanie stylu do konkretnej sytuacji

Sytuacja	Styl komunikacji	Cel komunikatu
Pracownik został wybrany do grona osób przeznaczonych do awansu		
Przekazujesz informacje na temat obszarów do rozwoju u danego pracownika		
Informujesz o zdobyciu ważnego dla firmy kontraktu		
Pracownik spóźnił się na spotkanie – zwracasz mu uwagę		
Mentor nie wywiązał się ze swojego zadania. Jest to doświadczony i ceniony pracownik		

Informujesz zespół o zmianach, które mają nastąpić w efekcie sukcesji		
Dziękujesz doświadczonemu pracownikowi za jego zaangażowanie, jako mentora		
Wyjaśniasz szczegóły procesu sukcesji w waszej firmie		

W podsumowaniu tego ćwiczenia należy zwrócić uwagę na to, jaki cel został postawiony dla konkretnego komunikatu, gdyż od tego będzie uzależnione również użycie danego stylu komunikacyjnego.

Expose szefa¹, jako wstęp do działań komunikacyjnych

Przed rozpoczęciem istotnych dla firmy działań, korzystne jest przygotowanie zespołu do wykonania danego zadania. Można tego dokonać za pomocą narzędzia zwanego „expose szefa”. W procesie sukcesji takie expose może być stosowane w różnych sytuacjach.

- Przy rozpoczęciu procesu sukcesji i poinformowaniu o tym wybranych pracowników (patrz plan komunikacji)
- Przy wyborze mentorów, którzy mają przekazać określone wartości sukcesorom
- Przy wprowadzaniu nowych celów rozwojowych dla danego stanowiska, wymagających zdobycia nowych kompetencji

Zasady wygłaszania expose

1. Poświęć tyle czasu na przygotowanie, aż będziesz czuł, że jesteś gotowy, nadmierna perfekcja jednak nie jest wskazana
2. Wygłoś expose w odpowiednim czasie, gdy wszyscy zainteresowani będą dostępni i nie będą mieli pilnych zadań, a najlepiej wyznacz termin i poinformuj o nim wszystkich
3. Jasno określ, co jest dla Ciebie ważne, co chcesz osiągnąć Ty, firma, zespół, powiedz, co będziesz tolerował, a czego nie, co jest szczególnie istotne.
4. Expose należy wypowiedzieć stojąc, bez kartki, ważne jest utrzymanie kontaktu wzrokowego i używanie zrozumiałego języka.
5. Expose, to bardziej Twój zbiór zasad i „instrukcja obsługi” Ciebie niż regulamin pracy
6. Okazuj zaangażowanie i to, jak dana sprawa jest dla Ciebie ważna.

¹ J. Gut, W. Haman „Psychologia szefa. Szef to zawód”, Onepress, Gliwice 2009

Rysunek 5 Struktura expose



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Gut, W. Haman „Psychologia szefa. Szef to zawód”, Onepress, Gliwice 2009

Poniżej znajduje się przykładowe expose, może ono i powinno być rozszerzone o elementy, które sprawią, iż jego odbiór będzie łagodniejszy, może być uzupełnione o prośbę o pytania, które mogą coś wyjaśnić, natomiast należy pamiętać, iż expose nie powinno podlegać negocjacjom.

W naszej firmie rozpoczął się proces sukcesji, będzie on dotyczył kluczowych stanowisk w zarządzie oraz wśród menedżerów średniego szczebla. Chcę jasno powiedzieć, jakie zasady będą obowiązywać w jego trakcie i na czym mi szczególnie zależy.

Celem dla naszej firmy jest nie tylko dokonanie sukcesji, ale także wprowadzenie nowych celów rozwojowych na kilku stanowiskach i rozszerzenie odpowiedzialności i uprawnień. Celem dla mnie jest przygotowanie firmy do nowych wyzwań, jakie widać przed nami na rynku, osiągnąć je możemy tylko dzięki Waszemu udziałowi.

Szczególnie istotne będzie dla mnie pozytywne nastawienie do procesu zmian, oraz sprawność działania. Każdy z Was otrzyma szczegółowe zadania, proszę abyście przygotowując harmonogram ich wykonania o tym pamiętali.

Nie będę tolerować narzekania, braku zaangażowania i braku samodzielności

Szczególnie istotne będą dla mnie Wasze konstruktywne informacje zwrotne, ukazanie możliwości usprawnienia procesów i Wasze zaangażowanie.

Uczestnicy przygotowują swoje expose uwzględniające specyficzne warunki występujące w ich firmie i wszystkie zasady wygłaszania expose.

Trener może poprosić o odczytanie kilku lub wszystkich i udzielić informacji zwrotnej na temat struktury, użytego języka i stylu komunikacji.

Uczestnicy powinni udzielić informacji zwrotnej na temat odbioru danego expose, jakie wywarło na nich wrażenie, czy było motywujące, inspirujące do działania czy też przeciwnie, ukazujące rygory, zakazy i nakazy.

Temat expose zamyka pierwszy dzień szkolenia i temat komunikacji w procesie sukcesji.

Na koniec trener powinien zapytać o to, co było dla uczestników szczególnie istotne, nowe, nieznane, gdzie widzą konieczność uzupełnienia informacji. Jeśli czas na to pozwala można urządzić sesję pytań i odpowiedzi dotyczących zagadnień komunikacyjnych.

Plan szkolenia na dzień 2
Czym jest coaching i jakie są jego zasady • Zasady coachingu - • Cykl Kolba, jako podstawowe narzędzie coachingu • Jak wygląda przebieg typowej sesji coachingowej • Kontrakt w coachingu i jego znaczenie dla obu stron
Komunikacja w coachingu • Radzenie sobie z obiekcjami uczestnika coachingu • Ustalanie celów coachingowych • Zadawanie pytań podstawą osiągania celów przez coacha
Czym jest mentoring i jakie są jego zasady • Osoba mentora i jego umiejscowienie w firmie • Czy sukcesor ma być kopia mentora? • Zasady mentoringu • Etapy mentoringu i kamienie milowe • Cele mentoringu w konkretnej firmie
Komunikacja w mentoringu • Reguły komunikacji skutecznej w mentoringu • Style komunikacji mentora i podopiecznego – skutki dla procesu • Jak mentor ma przekazywać informacje na temat

Drugi dzień modułu pod nazwą „Procesy komunikacyjne w sukcesji” poświęcony jest zagadnieniu coachingu i mentoringu oraz temu, jak powinna wyglądać komunikacja w coachingu i mentoringu.

Czym jest coaching i jakie są jego zasady

Cel

Celem modułu jest nabranie przez uczestników podstawowych umiejętności prowadzenia rozmów coachingowych.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnicy będą znali podstawowe zasady coachingu, sposób jego prowadzenia oraz jakie potencjalnie zagrożenia można napotkać w tym procesie.

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie potrafił przeprowadzić sesję coachingu z pracownikiem i będzie dążył do tego, aby pracownik sam dokonywał osobistych odkryć, pozwalających mu na rozwijanie się.

Przebieg i opis

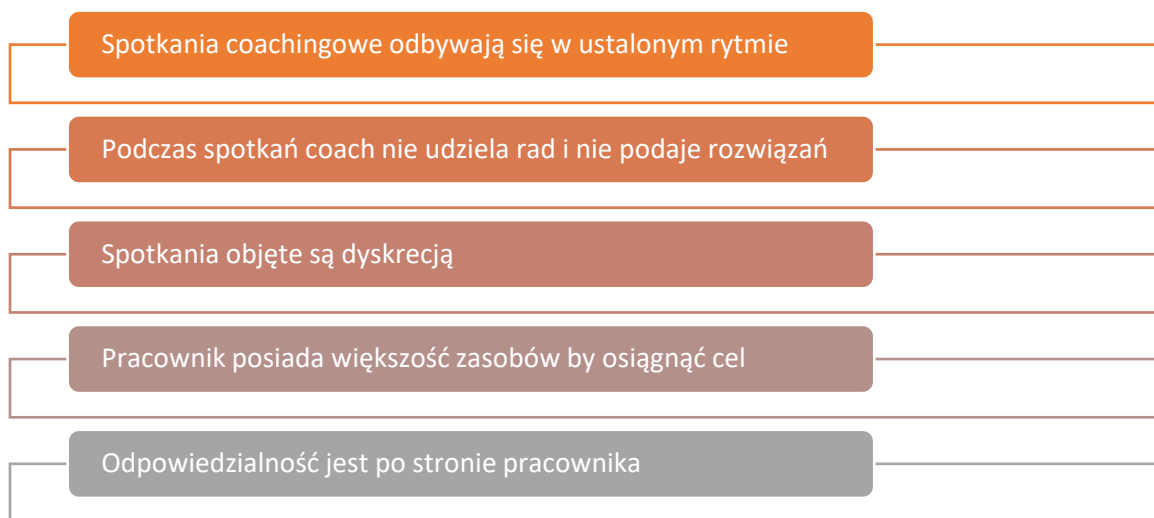
Zasady coachingu

Prowadzenie szkoleń z zakresu coachingu wymaga od trenera doświadczenia w tej dziedzinie i samodzielnego prowadzenia coachingów, aby móc odpowiedzieć na pytania i wątpliwości powstałe w wyniku szkolenia.

Zasady coachingu należy omówić za pomocą mini wykładu. Koncentrując się na tym, co jest sprawdzone, dowiedzione i omijać szerokim łukiem zagadnienia ukazywane lub wyśmiewane przez dziennikarzy, jak np. horse – coaching, sex – coaching itp.

Coaching, jaki jest rozumiany w tym opracowaniu polega na spotkaniu dwóch osób, coacha i pracownika. W trakcie sesji coach zadaje pytania w ściśle określony i uporządkowany sposób, prowadząc do tego, że pracownik sam znajduje możliwe rozwiązania. Coach nie podaje żadnych rozwiązań pracownikowi.

Rysunek 6 Zasady coachingu



Źródło: opracowanie własne

Aby spotkania coachingowe odnosiły skutek konieczne jest ich powtarzanie w ustalonym rytmie. Ten czas powinien pracownikowi pozwolić na wdrożenie w życie wypracowanych podczas sesji rozwiązań. Przyjmuje się, że optymalny okres pomiędzy spotkaniami wynosi 2-4 tygodnie.

Coach nie jest doradcą, nie jest mentorem, nie jest przełożonym nie wie lepiej od pracownika, mimo, iż często rozwiązywanie narzuca się coachowi samo, to jest ono dobre tylko dla coacha. Pracownik może

mieć na ten temat zupełnie inne zdanie. Do przyjęcia danego rozwiązania pracownik powinien dojść samodzielnie dzięki pytaniom zadawanym przez coacha.

Zaufanie jest podstawą coachingu. Podczas sesji często pracownicy udzielając odpowiedzi są bardzo otwarci, ta otwartość, gdy stałaby się udziałem ogółu mogłaby stanowić dla pracownika realne zagrożenie.

Pracownik powinien posiadać wszystkie zasoby, aby osiągnąć cel, tak jednak nie jest, ale posiada on większość zasobów do tego niezbędnych. Coach w ramach sesji i jednego z etapów cyklu Kolba może wzbogacić wiedzę pracownika o nowe koncepcje, zasugerować do przeczytania specjalistyczną literaturę, artykuł lub stronę internetową. Natomiast nie jest zadaniem coacha podejmowanie decyzji o skorzystaniu lub nie z danego rozwiązania, czy metody. To tylko i wyłącznie domena pracownika.

Dotyka to kolejnej zasady, że odpowiedzialność jest po stronie pracownika. Trener powinien uczulić na wszelkie zachowania obronne pracowników polegające na zrzucaniu odpowiedzialności za swoje działania na czynniki zewnętrzne.

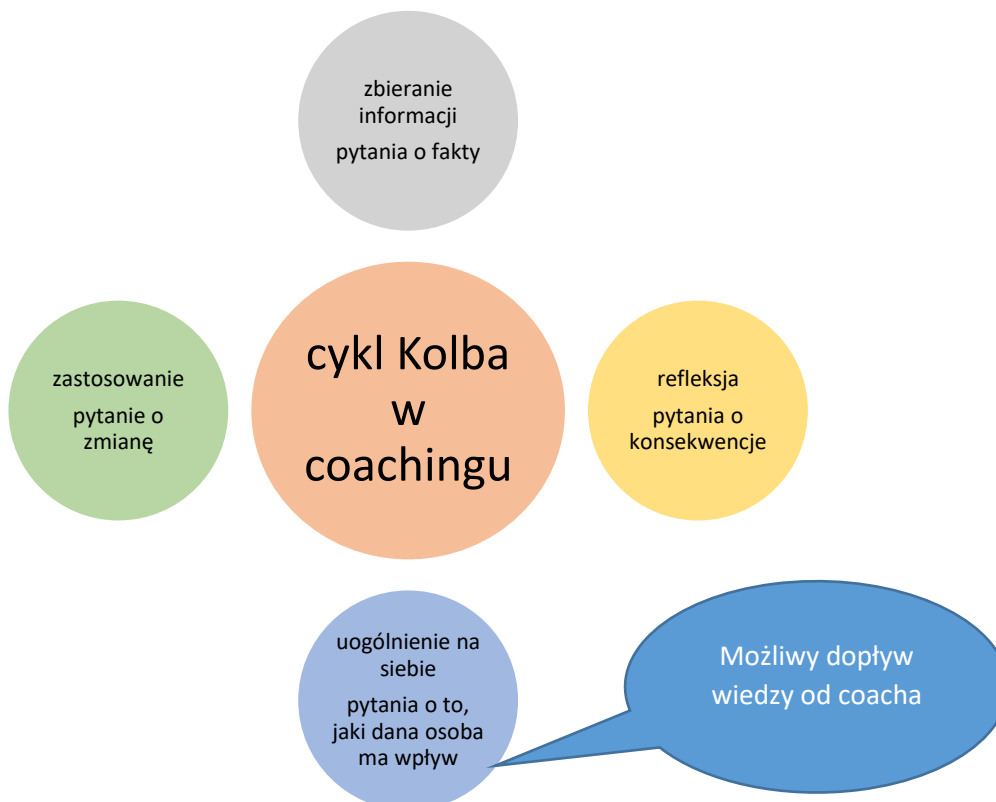
Trener może zadać pytanie, w dyskusji moderowanej, co o takiej metodzie sądzą uczestnicy?

Jakie inne zasady mają dla nich znaczenie, co myślą o odbiorze tej metody przez swoich pracowników?

Cykl Kolba, jako podstawowe narzędzie coachingu

Cykl Kolba polega na zadawaniu przez coacha pytań według określonej konwencji. Dzięki tym pytaniom steruje on przebiegiem rozmowy, prowadząc pracownika do osiągnięcia celu, jakim jest wypracowanie danego rozwiązania.

Rysunek 7 Cykl Kolba w coachingu



Źródło: opracowanie własne

Najpraktyczniej jest rozpoczynać sesję coachingową od zbierania informacji, czyli pytań o fakty. Przykładowe pytania to:

- Proszę powiedzieć, co się stało?
- Jaki dokładnie był przebieg tego zdarzenia?
- Co stało się potem?
- Kto w tym uczestniczył?
- Co mówił?
- Jaką uzyskał odpowiedź?

Etap ten służy do zebrania faktów. One istnieją w pamięci pracownika, ale ich znaczenie lub znaczenie poszczególnych zdarzeń może nie być dla pracownika oczywiste. Dlatego zadawanie pytań o fakty powinno wyczerpać opis zdarzenia. Powinien on być bardzo jasny i świeży w świadomości pracownika.

Ćwiczenie

Po omówieniu etapu zbierania faktów, trener powinien przeprowadzić na forum mini sesję, w której wylosowanej osobie zadaje pytania. Ustalić należy, że osoba uczestnicząca w ćwiczeniu faktycznie prowadziła ostatnio jakieś działania i napotkała na problemy.

Przeprowadzenie tego ćwiczenia ukazuje jednocześnie, że coach nie musi być bezpośrednio zaangażowany w daną sprawę, aby pomóc w jej rozwiązaniu poprzez zadawanie odpowiednich pytań

Kolejny etap to refleksja. Tu należy zadawać pytania, które uświadomią pracownikowi znaczenie danych zdarzeń. Jeśli przytoczył on jakieś wydarzenia dotyczące jego osoby i to, co się stało należy zapytać go o konsekwencje danych działań. Przykładowe pytania to:

- Jakie to może mieć konsekwencje?
- Jaki to może mieć wpływ na...?
- Co to spowodowało?
- Jak się z tym czujesz?
- Co inni sądzili na ten temat?
- Czy wszystkim to odpowiadało?
- Czy ktoś był niezadowolony z...?

Na tym etapie należy wywołać poprzez pytania refleksje u pracownika, co dane działanie mogło spowodować. Ważne jest, aby pracownik zrozumiał, że żadne działanie nie dzieje się bez konsekwencji, cokolwiek zostanie zrobione, czy powiedziane ma wpływ na innych ludzi i otoczenie. To jednak zbyt mało, aby pracownik zapragnął zmienić swoje zachowanie, gdyż na razie nie odniósł tego do siebie.

Ćwiczenie

Po omówieniu etapu refleksji, trener powinien przeprowadzić na forum mini sesję, w której wylosowanej osobie zadaje pytania. Ustalić należy, że osoba uczestnicząca w ćwiczeniu faktycznie prowadziła ostatnio działania i napotkała na problemy.

Przeprowadzenie tego ćwiczenia ukazuje jednocześnie, że coach nie musi być bezpośrednio zaangażowany w daną sprawę, aby pomóc w jej rozwiązaniu poprzez zadawanie odpowiednich pytań

To dzieje się w kolejnym etapie, gdy pracownik ma uogólnić dane zjawisko, poprzez uwzględnienie swojej osoby. Pytania, które można zadać to:

- Kiedy tak się dzieje?
- Jaki Ty masz na to wpływ?
- Na kogo masz największy wpływ?
- Co w Twoim zachowaniu powoduje, że...?
- Jak Twoja postawa w tym względzie wpływa na...?
- Co może być przyczyną takiego zachowania u Ciebie?
- Jakie działanie innych prowokuje u Ciebie dane zachowanie?

Etap ten służy do tego, aby pracownik zrozumiał, że to on jest odpowiedzialny za swoje działania, że on może decydować o tym, co robi i w jaki sposób. Ważne jest, aby podczas sesji zapewniona była poufność, gdyż na tym etapie pracownik „odkrywa” się. Jeśli coaching przebiega w serdecznej, spokojnej atmosferze, to tutaj pracownik może „zobaczyć” błędy w swoim zachowaniu i przyjąć je. Coach tutaj musi wykazać się cierpliwością, delikatnością, spokojem, nie może zarzucać pracownikowi błędów, wskazywać ich nawet, jeśli są oczywiste. To pracownik poprzez własną pracę dochodzi sam do wniosku, co robi w sposób nieprawidłowy. Często na tym etapie pojawia się pytanie ze strony pracownika „Co mam robić?” Coach może w tym miejscu dostarczyć pracownikowi niezbędnej wiedzy, przytoczyć nowe koncepcje, odwołać się do teorii zarządzania lub innych źródeł. Podkreślić jednak musi, że to pracownik decyduje o tym, czy dane rozwiązanie zastosować. Coach nie zna wszystkich uwarunkowań, jakie panują w danej organizacji, nie wie, co może się tam sprawdzić, a co nie. Jego wskazówki mogą mieć tylko charakter informacji, a decyzję i odpowiedzialność podejmuje pracownik.

Ćwiczenie

Po omówieniu etapu uogólniania, trener powinien przeprowadzić na forum mini sesję, w której wylosowanej osobie zadaje pytania. Ustalić należy, że osoba uczestnicząca w ćwiczeniu faktycznie prowadziła ostatnio działania i napotkała na problemy.

Przeprowadzenie tego ćwiczenia ukazuje jednocześnie, że coach nie musi być bezpośrednio zaangażowany w daną sprawę, aby pomóc w jej rozwiązaniu poprzez zadawanie odpowiednich pytań

To etap czwarty, w którym zadaje się pytania dotyczące przyszłych działań. Zachęca się pracownika do zastanowienia się, co może zrobić inaczej następnym razem. Nakłania się go do zmiany. Ale to nakłanianie nie może mieć zbyt ingerującego charakteru, pracownik sam powinien dojść do przekonania, że dotychczasowe działania były nieefektywne, w związku z tym konieczne jest dokonanie jakiejś zmiany. Pytania pomocne na tym etapie to:

- Jak zrobisz to następnym razem?
- Co chcesz zmienić w swoim działaniu?
- Czy to, co robisz jest wystarczająco skuteczne, jak to usprawnisz?
- Co chcesz osiągnąć poprzez swoje działanie?
- Jaki cel chcesz sobie wyznaczyć?
- Po czym poznasz, że jest lepiej?

Etap ten prowadzi do tego, aby pracownik zaplanował zmianę w swoim zachowaniu. Ważne jest, że ta decyzja ma dotyczyć jego zachowania. Nawet, jeśli powodem różnych problemów są jego zdaniem inni, to pracownik powinien dojść do przekonania, że może zmienić swoje nastawienie i zachowanie wobec

innych i nie chodzi tu o zmienianie otoczenia, ale siebie. Ważne jest również przyjęcie mierników osiągnięcia danego celu. Nie wszędzie da się to zmierzyć wielkością produkcji, sprzedaży czy innych wymiernych wartości. Często, gdy chodzi o na przykład poprawę relacji, to mierniki mogą być bardzo ulotne i trudne do zdefiniowania. Nie należy jednak rezygnować z ich określenia.

Ćwiczenie

Po omówieniu etapu zmiany, trener powinien przeprowadzić na forum mini sesję, w której wylosowanej osobie zadaje pytania. Ustalić należy, że osoba uczestnicząca w ćwiczeniu faktycznie prowadziła ostatnio działania i napotkała na problemy.

Przeprowadzenie tego ćwiczenia ukazuje jednocześnie, że coach nie musi być bezpośrednio zaangażowany w daną sprawę, aby pomóc w jej rozwiązaniu poprzez zadawanie odpowiednich pytań

Jak wygląda przebieg typowej sesji coachingowej

Przebieg typowej sesji coachingowej w zasadzie powinien być odzwierciedleniem powyżej opisanego cyklu Kolba i wynikać bezpośrednio z zawartych tam etapów.

Inaczej będzie przebiegać pierwsza sesja, gdzie oprócz przedstawienia reguł następuje wzajemne poznanie się osób. Nie należy jednak unikać przeprowadzenia już za pierwszym razem analizy zgodnie z poznany modelem.

Kolejne sesje z reguły mogą przebiegać według ustalonego schematu, w którym coach zadaje pytania o to, co pracownik zdołał wdrożyć od ostatniego spotkania i jaki był tego rezultat, przechodząc przez wszystkie elementy cyklu Kolba.

Czy jednak coaching musi odbywać się zawsze według podanego schematu? Otóż nie. Rozpoczęcie nie musi zawsze wynikać z konkretnego działania i doświadczenia, czyli faktów. Pracownik może przyjść na spotkanie z jakimiś przemyśleniami, nowymi rozwiązaniami. Wówczas trudno mówić o tym, co się stało, bo działań jeszcze nie było. W takiej sytuacji omówić należy cele, jakie chce się osiągnąć i przyjęte mierniki.

Kontrakt w coachingu i jego znaczenie dla obu stron

Znaczenie kontraktu jest nie do przecenienia, obie strony powinny mieć do siebie zaufanie. Jeśli coach jest osobą z zewnątrz, a często tak może być, wówczas nie jest znany pracownikowi i wrażenie niepewności może się u niego wzmacniać. Jeśli coach jest z firmy, wówczas znaczenie dyskrekcji jest niezmiernie istotne.

Ćwiczenie

Uczestnicy w małych grupach zastanawiają się, co powinno być zawarte w kontrakcie i jak go sformułować.

Wskazówki dla trenera: dyskrekcja, poszanowanie wzajemne, punktualność, aktywność, przygotowanie do zajęć itp.

Komunikacja w coachingu

Cel

Celem modułu jest nabranie przez uczestników zaawansowanych umiejętności prowadzenia rozmów coachingowych.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnicy będą znali metody radzenia sobie z obiekcjami uczestnika coachingu, poznają sposoby wyznaczania celów coachingowych oraz będą wiedzieli, jak zadawać pytania, aby przynosiły one najlepszy rezultat.

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie potrafił pokonać obiekcje pracownika przed jego uczestnictwem w coachingu. Będzie umiał wyznaczyć cele coachingowe oraz zadawać pytania, które pozwolą na sprawne przeprowadzenie coachingu.

Przebieg i opis

Radzenie sobie z obiekcjami uczestnika coachingu

Ćwiczenie

Trener prosi uczestników, aby wymyślili w grupach jak najwięcej obiekcji dotyczących udziału w coachingu

Kolejny etap ćwiczenia polega na tym, aby uczestnicy zastanowili się nad tym, w jaki sposób poradzić sobie z tymi obiekcjami.

Metoda PWW (Przyjęcie, Wzmocnienie, Wyjście)

Schemat tej metody jest następujący:

1. Przyjęcie – po usłyszeniu obiekcji nie zaprzecza się, lecz wyraża zrozumienie i parafrazuje, tak, aby przygotować możliwość dla „zgrabnego” wyjścia, które powinno przedstawiać stan pożądany lub przynajmniej akceptowany przez obie strony
2. Wzmocnienie polega na odwołaniu się do doświadczeń szerszej grupy, badań lub do osobistych przeżyć, które są autentyczne.
3. Wyjście to zaproponowanie rozwiązania odwołującego się do parafrazy „przyjęcia”, przedstawienie naszego „stanu pożądanego”

Przykład: słyszałem, że coaching to takie voodoo.

1. Dziękuję za Twoją uwagę. Nie dziwię się, że nie chcesz brać udziału w czymś, co jest niesprawdzone
2. Mnie też denerwują i śmieszą wszystkie informacje na temat horse, czy sex coachingu
3. Dlatego proponuję Ci metodę, sprawdzoną w praktyce i popartą wynikami badań, opartą na cyklu Kolba. Pozwól, że wyjaśnię Ci, o co w tym chodzi.

Metoda 3 kroków

1. Wyrażenie zrozumienia
2. Propozycja rozwiązania
3. Przejęcie kontroli poprzez zadanie pytania

Przykład jw.

1. Rozumiem Twoje obawy, powszechna wiedza na temat coachingu nie jest zachwycająca
2. Jeśli pozwolisz wyjaśnię Ci, na czym oparty jest coaching wg cyklu Kolba ...
3. Czy możemy spróbować?

Ćwiczenie w trójkach rozmów rozwiewających obiekcje

Trener może wprowadzić inne metody radzenia sobie z obiekcjami.

Ustalanie celów coachingowych

Ustalenie, nad czym uczestnik ma pracować, po części wynika z programu sukcesji i tego, jakie kompetencje pracownik ma rozwijać. To jednak dotyczy celów bardziej ogólnych. Aby wyznaczyć konkretne cele, które pracownik ma doskonalić, potrzebne jest dokonanie pewnej analizy.

Propozycja

1. Wypisanie czynników do doskonalenia i nadanie im numerów
2. Co sprawia pracownikowi największą trudność – nadanie skali od 1 – łatwe do 10 – b. trudne
3. Znaczenie dla organizacji – 1 – małe znaczenie dla organizacji, 10 – b. duże znaczenie
4. Sporządzenie wykresu wg wzoru:

Lista czynników do doskonalenia

Czynnik /nr	Trudność	Waga dla firmy
1. Udzielanie informacji zwrotnej	6	5
2. Znajomość języka niemieckiego	7	7
3. Umiejętność rozwiązywania konfliktów	8	6
4. Radzenie sobie ze stresem	8	7
5. Znajomość procedur	4	9

Z zestawienia widać, że niektóre elementy nie mogą być doskonalone w czasie coachingu /język, procedury/

Poniżej przedstawiono sposób klasyfikacji czynników. Czynnik 1 ma trudność „6” i wagę „5” – zaznaczono to kolorami. Pozostałe czynniki przeznaczone do doskonalenia wpisano zgodnie z ich „współrzędnymi”.

Rysunek 8 Macierz celów coachingowych

Waga dla firmy	Trudność dla pracownika									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										

5						1				
6								3		
7							7			
8										
9										
10										

Źródło: opracowanie własne

Z powyższej matrycy wynika, że im bardziej dany cel na dole i po prawej stronie, tym większe znaczenie ma dla pracownika i firmy jego doskonalenie. W przytoczonym przykładzie można przyjąć, że czynniki 3 i 7 są równoważne, a czynnik 1 ma nieco mniejsze znaczenie.

Ćwiczenie

Przygotować matrycę celów coachingowych dla siebie

Dalszy proces wyznaczania celów polega na tym, że należy je sprowadzić zgodnie z akronimem SMART (sprecyzowane, mierzalne, ambitne, realne, terminowe) do postaci, którą da się zmierzyć. Przyjąć należy konkretne wartości. Jak jednak zmierzyć umiejętność rozwiązywania konfliktów, czy też radzenie sobie ze stresem. Przyjąć tu można pewne założenia, że 80% konfliktów zostanie rozpoznana i podjęte zostaną skuteczne kroki zmierzające do ich rozwiązania. Albo w 7 przypadkach na 10 zareaguje w przypadku stresującym w sposób nieagresywny. Do tego jeszcze trzeba wyznaczyć ramy czasowe i można doskonalić kompetencje.

Zadawanie pytań podstawą osiągania celów przez coacha

W części dotyczącej cyklu Kolba zawarte są pytania, które umożliwiają lub ułatwiają skuteczne przeprowadzenie coachingu. Zadanie dla uczestników polega na pracy w trójkach, gdzie jedna osoba będzie pełnić rolę obserwatora i udzielać informacji zwrotnej, a dwie pozostałe wcielają się w rolę coacha i pracownika. Coach prowadzi z pracownikiem sesje na dowolnym etapie. Zadaje pytania i analizuje odpowiedzi pracownika. Zadaniem jest doprowadzenie do podjęcia przez pracownika decyzji.

- Proszę powiedzieć, co się stało?
- Jaki dokładnie był przebieg tego zdarzenia?
- Co stało się potem?
- Kto w tym uczestniczył?
- Co mówił?
- Jaką uzyskał odpowiedź?
- Jakie to może mieć konsekwencje?
- Jaki to może mieć wpływ na...?
- Co to spowodowało?
- Jak się z tym czułeś?
- Co inni sądzili na ten temat?
- Czy wszystkim to odpowiadało?
- Czy ktoś był niezadowolony z...?
- Kiedy tak się dzieje?
- Jaki Ty masz na to wpływ?

- Na kogo masz największy wpływ?
- Co w Twoim zachowaniu powoduje, że...?
- Jak Twoja postawa w tym względzie wpływa na...?
- Co może być przyczyną takiego zachowania u Ciebie?
- Jakie działanie innych prowokuje u Ciebie dane zachowanie?
- Jak zrobisz to następnym razem?
- Co chcesz zmienić w swoim działaniu?
- Czy to, co robisz jest wystarczająco skuteczne, jak to usprawnisz?
- Co chcesz osiągnąć poprzez swoje działanie?
- Jaki cel chcesz sobie wyznaczyć?
- Po czym poznasz, że jest lepiej?

Ćwiczenie

Przeprowadzić krótką rozmowę coachingową na forum z wybraną osobą zadając jej powyższe pytania i poprosić o informacje zwrotne na temat osiągniętych rezultatów.

Czym jest mentoring i jakie są jego zasady

Cel

Celem modułu jest nabranie przez uczestników podstawowych wiadomości na temat mentoringu

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnicy będą znali podstawowe zasady mentoringu, sposób jego prowadzenia oraz jakie potencjalnie zagrożenia można napotkać w tym procesie. Będą umieli odróżnić, kiedy dana osoba bardziej potrzebuje coachingu, a kiedy mentoring będzie dla niej właściwszym rozwiązaniem.

Przebieg i opis

Podobnie jak moduł wprowadzający na temat coachingu, tak i te informacje należy przedstawić w formie mini wykładu urozmaiconego dyskusją moderowaną.

Ważne jest zrozumienie różnic pomiędzy mentoringiem i coachingiem, oraz przyjęcie do wiadomości faktu, że mentorem nie może być każdy doświadczony pracownik, a potrzebne są do tego pewne ściśle określone umiejętności.

Osoba mentora i jego umiejscowienie w firmie

Mentor z reguły jest bardziej doświadczony, starszy i mający większą wiedzę od sukcesora. Wszystkie te stwierdzenia są prawdziwe, z wyjątkiem wieku. Spotyka się to często w branży nowych technologii, że osoby młodsze mogą służyć swym doświadczeniem i wiedzą osobom starszym.

Mentor nie może być do swojej funkcji przymuszony, czy wyznaczony odgórnie. Wówczas jego motywacja do pracy zdecydowanie słabnie.

Ćwiczenie

Jakie cechy powinien mieć doświadczony pracownik, aby mógł pełnić funkcje mentora. Ćwiczenie można przeprowadzić w formie pytania paradoksalnego: „Jaki powinien być mentor, aby zniechęcić do siebie sukcesora?”

Czy sukcesor ma być kopia mentora?

To pytanie o sens mentoringu. Bowiem jego zadaniem jest przekazywanie wartości firmy. A więc najczęściej również postaw, które prezentuje mentor.

Ćwiczenie

Co powinien mentor przekazywać swojemu podopiecznemu, czy powinien skoncentrować się na zagadnieniach merytorycznych, konkretnej wiedzy, czy powinien odnosić się do wartości, które są istotne dla firmy. Grupa pracuje w mniejszych zespołach, można podzielić je według klucza, że jeden zespół pisze, dlaczego mentor powinien skoncentrować się tylko na zagadnieniach merytorycznych, a drugi, dlaczego powinny zostać przekazane wartości.

Odpowiedź na powyższe pytanie nie jest niestety prosta, wynikać może z uwarunkowań i celów, jakie firma stawia przed procesem sukcesji. Jeśli ma to być tylko kontynuacja, to poszukiwać należy do sukcesji osób mniej dyrektywnych, bezkompromisowych, dla których status quo jest akceptowalny. W takim przypadku sukcesor może być kopia mentora. Gdy firma wiąże z procesem sukcesji szanse na rozwój i zmianę filozofii działania, to wówczas przekazywanie czegoś więcej niż tylko umiejętności może być błędem, ponieważ nowa osoba powinna wnieść swój system wartości, działań i umiejętności.

Zasady mentoringu

Mentoring nie podlega tak łatwym zasadom, jak choćby coaching. Już jego zdefiniowanie stanowić może pewne wyzwanie. Według Clutterbucka i Megginsona² to udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nieliniowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia. To bardzo szeroka definicja, dotyczy, bowiem nawet myślenia.

Ćwiczenie

napisać własną definicję rozumienia mentoringu w zespołach maksymalnie 3 osobowych. Definicja musi być konsensusem poglądów wszystkich uczestników.

Omawiając ćwiczenie należy zadać pytanie o trudności, jakie wystąpiły przy tworzeniu definicji. Jak osoby doszły do porozumienia?

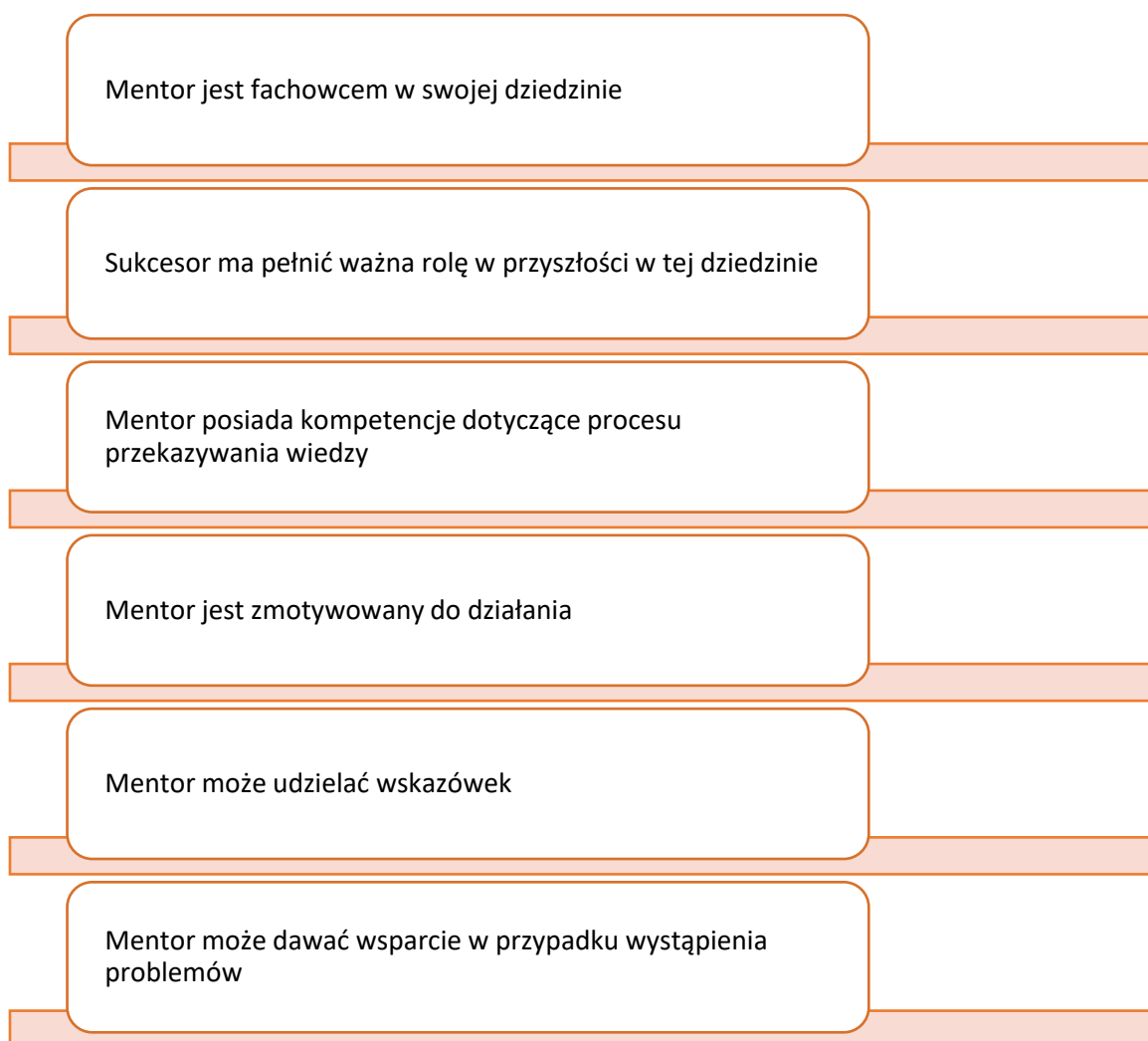
Mentor w większym stopniu jest nauczycielem, wskazuje pewne rozwiązania, zwraca uwagę na sprawy pozornie nieistotne.

Ćwiczenie

wymienić zasady, jakie powinny obowiązywać w procesie mentoringu, w małych grupach, a następnie stworzyć z nich zasady uniwersalne

Podstawowe zasady, które można przyjąć:

² D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, „Mentoring w działaniu”, Rebis, Poznań 2008



Źródło: Opracowanie własne

Etapy mentoringu i kamienie milowe

Według autorów³ mentoring można przedstawić, jako proces trzyetapowy.

³ Ibidem



Źródło: D.Meggison, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett- Harris, „Mentoring w działaniu”, Rebis, Poznań 2008

Mentor może stosować następujące narzędzia służące do osiągnięcia celu⁴:

- Zadawanie pytań
- Słuchanie
- Wspieranie i doradztwo
- Udzielanie informacji zwrotnych
- Demonstrowanie umiejętności
- Udzielanie porad
- Dzielenie się doświadczeniem i opowieści
- Zachęcanie do nowych pomysłów i kreatywności
- Pomaganie w podejmowaniu decyzji
- Monitorowanie

Kamieniami milowymi w procesie mentoringu są zakończenia poszczególnych etapów, których osiągnięcie mentor musi zauważyć, poprzez uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej kwestii.

Ćwiczenie

Jakie różnice można podać między coachingiem, a mentoringiem?

Która opcja i dlaczego będzie skuteczniejsza w Twoim przypadku?

Jak widać w mentoringu udziela się rad i wskazówek, oraz pomaga przy podejmowaniu decyzji. Nie ma tych elementów w coachingu. Coaching będzie skuteczniejszy w przypadku osób na stanowiskach wymagających większej samodzielności, mentoring natomiast w przypadku, gdy osoby obejmujące stanowisko mają kontynuować sposób działania poprzedników.

Cele mentoringu w konkretnej firmie

Ćwiczenie

Dla swojej firmy zaplanuj najbardziej efektywny program mentoringu, który będzie uwzględniał specyfikę firmy, osób przeznaczonych do sukcesji oraz mentorów.

⁴ Ibidem

Komunikacja w mentoringu

Cel

Celem modułu jest zdobycie przez uczestników wiedzy na temat sposobów komunikacji, jakie najlepiej sprawdzają się w trakcie mentoringu

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat tego, jak prowadzić rozmowy z podopiecznym i jakie style komunikacji stosować oraz w jaki sposób mentor ma przekazywać informacje

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnicy udoskonalą umiejętności prowadzenia rozmów z podopiecznymi, będą ćwiczyć stosowanie odpowiednich stylów komunikacji

Przebieg i opis

Reguły komunikacji skutecznej w mentoringu

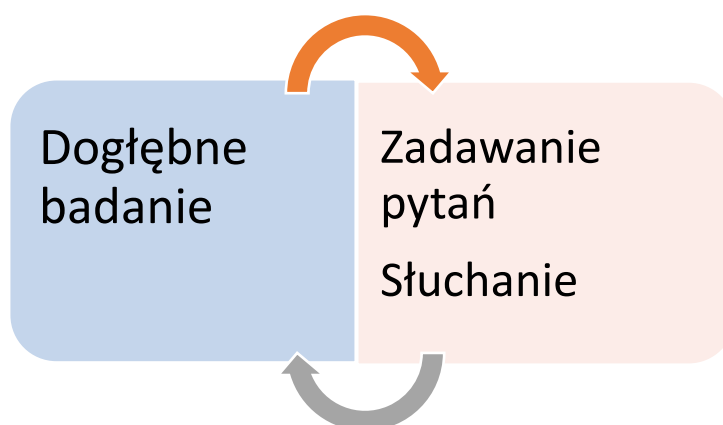
Komunikacja skuteczna w mentoringu kładzie szczególny nacisk na rolę informacji zwrotnej i osiągnięcie konsensusu. Z uwagi na fakt, iż w procesie mentoringu występują następujące etapy⁵:

1. Dogłębne badanie
2. Nowe rozumienie
3. Działanie

Na każdym z tych etapów istotne są informacje zwrotne.

Zakończenie etapu dogłębnego badania może nastąpić wtedy, gdy sukcesor nie potrafi zapytać już o nic nowego, aby wyjaśnić wątpliwości, a mentor nie potrafi zapytać o nic, czym mógłby zaskoczyć sukcesora. Szczególnego znaczenia widać, iż nabierają tu pytania zarówno otwarte, służące do zbierania informacji, jak i zamknięte służące do potwierdzania hipotez czy też konkretnych danych.

Rysunek 11 Etap 1 mentoringu



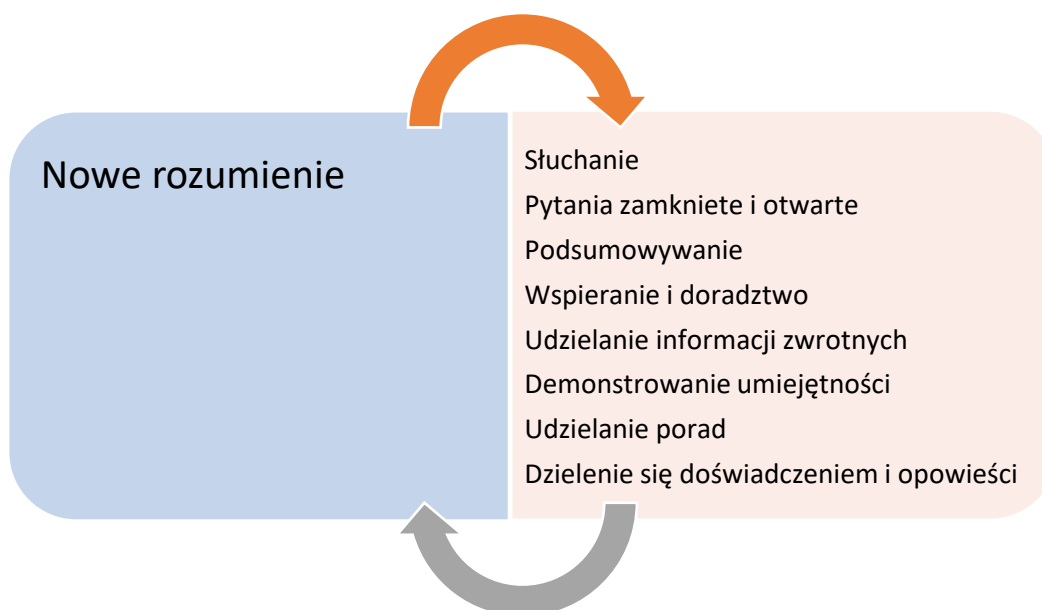
Źródło: Opracowanie własne na podstawie D.Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett- Harris, „Mentoring w działaniu”, Rebis, Poznań 2008

Etap nowego rozumienia to solidny sprawdzian otwartości dla menora na nowe spojrzenie i inne rozumienie zagadnienia przez sukcesora. Rolą mentora jest tylko, aby nie zejść ze ścieżki realizmu. Ograniczanie sukcesora stwierdzeniami „Tego się tak nie robi”, nie przyniesie spodziewanych

⁵ Ibidem

rezultatów rozwojowych dla firmy. Stąd mentor powinien stanowić inspirację dla sukcesora, wspierać go, rozwijać jego idee i sprawdzać możliwości ich realizacji.

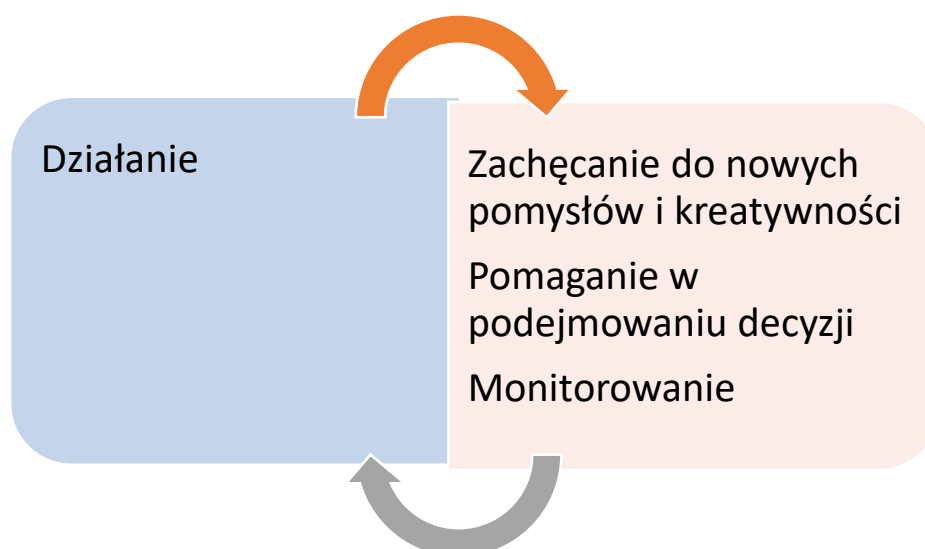
Rysunek 12 Etap 2 mentoringu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D.Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett- Harris, „Mentoring w działaniu”, Rebis, Poznań 2008

Etap działania to próby opracowania nowych rozwiązań w taki sposób, aby wykorzystać potencjał tkwiący w nowych pomysłach sukcesora. Ważne jest, aby mentor wspierał sukcesora, pomagał mu i jednocześnie stanowił „bufor” bezpieczeństwa.

Rysunek 13 Etap 3 mentoringu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D.Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett- Harris, „Mentoring w działaniu”, Rebis, Poznań 2008

Ćwiczenie – zasymulować przebieg 3 etapów rozmowy mentoringowej:

Dogłębne badanie

Nowe rozumienie

Działanie

W trójkach z obserwatorem. W rolę mentora powinna wcielić się osoba, będąca specjalistą w danej dziedzinie. Wykorzystywać powinna odpowiednie dla procesu narzędzia komunikacyjne.

Styl komunikacji mentora – skutki dla procesu

Ponieważ style komunikacji mają bardzo duże znaczenie, warto zastanowić się, jakimi stylami powinien posługiwać się mentor, wszak mówi się, że ktoś użył tonu „mentorskiego” i nie jest to określenie pozytywne. Warto tu przypomnieć sobie style komunikacji i informacje przedstawione w filmie. Stwierdzić można, że styl „mentorski” ma dużo wspólnego ze stylem szefa. Dlatego ćwiczyć należy właściwy sposób komunikowania się.

Zamień na właściwe następujące wypowiedzi	
Już Tobie mówiłem, że tego tak się nie robi	
W ten sposób do niczego nie dojdziemy	
Zmień swój stosunek do tego zadania, bo się zdenerwuję	
Jesteś zupełnie niepojętny. Jak można to tak długo robić	
Fachowiec nie zadałby takiego pytania	
Poczytaj trochę literatury i wróć dopiero na zajęcia	

Co będzie się działo, gdy mentor będzie używał takich wypowiedzi? Jak wpłynie to na cały proces, wzajemną relację mentora – podopiecznego i jak może zareagować podopieczny w kwestii swojej postawy wobec mentoringu?

Jak mentor ma przekazywać informacje

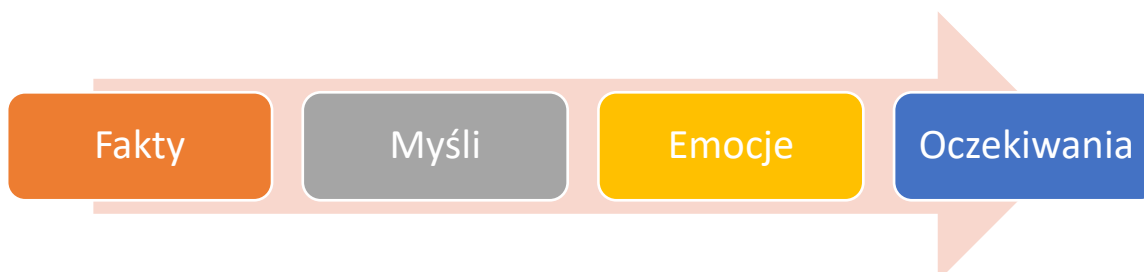
Komunikacja w mentoringu polega z jednej strony na zadawaniu pytań, a z drugiej wymaga od mentora umiejętności sprawnego przekazywania informacji zwrotnej.

Ponieważ umiejętności te stanowią podstawę i z reguły, każdy trener prowadzi ten moduł według swoich przyzwyczajęń, metod czy też doświadczeń, omówione zostanie tylko najbardziej rozbudowane

narzędzie, zwane modelem pełnej ekspresji⁶. Inne modele, które mogą być użyteczne to model „kanapki”, „hamburgera”, FUO lub RTD.

Model pełnej ekspresji wywodzi się od koncepcji 4 płaszczyzn odbierania informacji, które wprowadził von Thun⁷

Rysunek 14 Przebieg modelu pełnej ekspresji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Schulz von Thun F. „Sztuka rozmawiania” Wydawnictwo WAM, Kraków 2007

Przykład:

Widziałem wczoraj jak prowadziłeś spotkanie z sukcesorem. Odpowiadałeś spokojnie na jego wątpliwości, co do skuteczności danego rozwiązania, wyjaśniałeś wszystko i tłumaczyłeś.

Myślę, że zrobiłeś to bardzo dobrze.

Cieszę mnie widząc, jak szybko dochodzisz do perfekcji

Wyrażam nadzieję, że staniesz się wzorem dla innych

Ćwiczenie

Przeprowadzić rundę udzielania informacji zwrotnej sąsiadowi po swojej lewej stronie. Do przekazania informacji użyć modelu pełnej ekspresji według schematu.

Gdy, kiedy, skoro...

Myślę, przypuszczam, zastanawiam się...

Cieszę się, jest mi przykro, denerwuję się...

Proszę zmień..., rób to dalej tak jak do tej pory...

W zależności od pozostałego czasu, można przeprowadzić ćwiczenia w trójkach, na forum lub w parach, wykorzystując poznane i znane wcześniej sposoby udzielania informacji zwrotnej

Ćwiczenie to kończy drugi dzień szkolenia na temat procesów komunikacyjnych w sukcesji.

Podsumowując trener powinien zapytać o to, czego nowego uczestnicy nauczyli się lub dowiedzieli na temat komunikacji i jaki to może mieć wpływ na proces sukcesji, w którym uczestniczą.

⁶ Schulz von Thun F. „Sztuka rozmawiania” Wydawnictwo WAM, Kraków 2007

⁷ Ibidem

Procesy zarządzania w sukcesji

Plan szkolenia na dzień 1

Przygotowanie programu sukcesji stanowisk dopasowanego do strategii personalnej

- Strategia personalna, założenia i wnioski na temat sukcesji

Określenie wymogów wobec kandydatów

- Opis stanowiska pracy i wymagań wobec pracownika
 - Obszar: osobowości, kompetencji, zachowania
- Sporządzenie arkuszy dopasowania dla poszczególnych stanowisk/osób

Ocena pracowników – analiza wyników – wybór kandydatów

- Wybór kryteriów do oceny

Style zarządzania

- Koncepcja Blancharda
- Dopasowanie do sytuacji

Przygotowanie programu sukcesji stanowisk dopasowanego do strategii personalnej

Cel

Celem modułu jest uzyskanie przeświadczenia u uczestników, że sukcesja stanowisk jest efektem strategii personalnej i jako taka, jest w stosunku do niej wtórna, powinna być do strategii dopasowana i z niej bezpośrednio wynikać.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik dowie się, czym jest strategia personalna i jakie jej elementy warunkują zapisy dotyczące sukcesji

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie potrafił sporządzić założenia sukcesji wynikające ze strategii personalnej danej firmy

Przebieg i opis

Strategia personalna, założenia i wnioski na temat sukcesji

Ćwiczenie

Co zawiera w sobie strategia personalna danej firmy? Uczestnicy zastanawiają się i wypracowują elementy, które powinna zawierać strategia personalna ich firmy.

Pomoc dla trenera: Elementy strategii personalnej.

Strategia personalna wynika ze strategii działania danej organizacji i musi odpowiadać na jej potrzeby.

Strategia personalna dotyczy opisu potrzeb organizacji w zakresie zasobów ludzkich: rekrutacja, szkolenia, motywowanie, rozwój i awans pracowników, outsourcing, zwalnianie,

Ćwiczenie

Uczestnicy opracowują założenia sukcesji dotyczące wyboru osób przeznaczonych do sukcesji na podstawie przygotowanych strategii personalnych ich firmy

Zastanawiają się, jak długo powinien trwać proces sukcesji i jakie kompetencje rozwijać u poszczególnych osób.

Określenie wymagań wobec kandydatów

Cel

Dzięki temu ćwiczeniu uczestnicy powinni posiadać umiejętność sporządzania listy wymagań wobec kandydatów na dane stanowisko

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnicy otrzymają informacje na temat tego, co jest istotne dla tego, aby dany kandydat sprostał wyzwaniom na danym stanowisku

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnicy będą potrafili na podstawie istniejących wymagań sporządzić listę cech i umiejętności kluczowych dla objęcia

Przebieg i opis

Opis stanowiska pracy i wymagań wobec pracownika

Podstawą rekrutacji, sporządzania ocen pracowniczych oraz planowania sukcesji jest opis stanowiska pracy. Opis ten powinien uwzględniać, co dany pracownik na konkretnym stanowisku ma wykonywać, jakie musi posiadać kompetencje, aby daną pracę wykonywać samodzielnie, jakie wyniki ma osiągać, jakie są zależności służbowe pomiędzy nim a innymi pracownikami w firmie.

Ćwiczenie na bazie wzoru sporządzić przykładowy opis stanowiska dla stanowiska podlegającego sukcesji

Arkusz opisu stanowiska	
Cel stanowiska	
Miejsce w strukturze: Komórka organizacyjna/dział	
Służbowo podlega	
Sprawuje nadzór nad	
Powiązania z innymi stanowiskami	
Obowiązki główne	
Obowiązki dodatkowe	
Zadania specjalne do realizacji	
Zakres odpowiedzialności	
Wymagane wykształcenie	
Wymagane doświadczenie zawodowe	
Wymagana wiedza i umiejętności	
Wymagania osobowościowe	
Wymagania zdrowotne	
Inne uwagi	

Obszar: osobowości, kompetencji, zachowania

Trener powinien przekazać informacje na temat tego, że w procesie rekrutacji, a tak można potraktować proces sukcesji, badać można i należy wszystkie elementy jak: osobowość, kompetencje, zachowanie, efektywność tak, aby uzyskać maksymalną zgodność pomiędzy wybranym kandydatem, a wymogami opisu stanowiska.

Ćwiczenie

Opisać, jakie wymogi powinien posiadać kandydat do sukcesji na miejsce uczestnika, który otrzymał awans. Uwzględnić należy wszystkie aspekty i ewentualnie wprowadzić nowe wynikające z celów rozwojowych firmy

Sporządzenie arkuszy dopasowania dla poszczególnych stanowisk/osób

Korzystając z poniższych wzorów uczestnicy powinni przygotować wymogi dotyczące danego stanowiska pod kątem specyficznych kompetencji oraz ocenić po 3 osoby z grona potencjalnych sukcesorów przeznaczonych na dane stanowisko.

	Profil stanowiska					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Kompetencja 1						
Kompetencja 2						
Kompetencja 3						

	Profil sukcesora					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Kompetencja 1						
Kompetencja 2						
Kompetencja 3						

Ocena pracowników – analiza wyników – wybór kandydatów

Cel

Celem modułu jest przekazanie informacji na temat przeprowadzania ocen okresowych pracowników i ich wykorzystanie w procesie sukcesji do wyboru kandydatów

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik dowie się, jak przygotować i przeprowadzić ocenę okresową pracownika

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik nauczy się, jak dokonuje się oceny okresowej, sporządza arkusze ocen i przyjmuje skale ocen, aby zapewnić powtarzalność ocen wobec różnych pracowników i jak wykorzystać te wiadomości w procesie wyboru kandydatów do sukcesji.

Przebieg i opis

Wybór kryteriów do oceny i przyjęcie opisu skali

Trener przedstawia podstawowe informacje na temat prowadzenia ocen okresowych. (Trener powinien posiadać w tym zakresie doświadczenie i umiejętności).

Trener powinien przekazać uczestnikom informacje na temat celów oceny okresowej, przedstawia zasady przygotowania ocen okresowych.

Ćwiczenie

Przygotować kryteria, według jakich chcesz przeprowadzać ocenę swoich pracowników, przypisz je do następujących kategorii:

Efektywność	Wiedza	Zachowanie	Osobowość

Jeśli uczestnicy wprowadzą jakieś kryteria dotyczące osobowości, trener powinien wyjaśnić, że w trakcie przeprowadzania oceny okresowej nie należy brać ich już pod uwagę. Mogą występować w trakcie rekrutacji lub sukcesji.

Ćwiczenie

Przygotuj opis skali ocen wyjaśniający, jakie zachowania, umiejętności i działania przekładają się na konkretne oceny.

Style zarządzania

Cel

Celem bloku jest przekazanie informacji na temat różnych stylów zarządzania i wynikających z nich konsekwencji

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik pozna podstawowe style zarządzania według koncepcji Blancharda

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie potrafił zastosować odpowiedni styl zarządzania wobec konkretnej osoby w danej sytuacji.

Przebieg i opis

Ćwiczenie – samochodziki i wnioski dotyczące stylów zarządzania

W ćwiczeniu osoby dobierają się w pary na drodze losowej. Jedna z osób zostaje kierowcą, a druga „samochodem”. Osoby stają w parach jedna za drugą. Pierwsza osoba w parze zamyka oczy, druga kładzie ręce na ramionach pierwszej osoby. Na dany przez trenera znak wszystkie pary mają rozpocząć poruszanie się po pomieszczeniu, w taki sposób, aby dotrzeć do celu, który wybierze sobie druga osoba z pary. Należy uważać, aby doprowadzić bezpiecznie „samochód” na miejsce. Osoba kierująca może/powinna wydawać polecenia typu: „w lewo”, „stój” itp., aby osiągnąć swój cel.

Omówienie ćwiczenia powinno iść w stronę, kiedy, jak udzielać pracownikom dyrektywnych poleceń, jak się z tym czują i z czego to może wynikać. Dlaczego w niektórych sytuacjach jest to akceptowalne a w innych budzi opór wśród pracowników.

Koncepcja Blancharda

Trener rysuje macierz Blancharda ukazując zależności wpływające z koncepcji motywacja vs. kompetencje. Pracownicy, którzy przychodzą na dane stanowisko mają niskie kompetencje, ale wysoką motywację, zmienia się to w czasie, pracownik przechodzi przez różne fazy rozwoju, aby osiągnąć status eksperta w danej dziedzinie, specjalisty, któremu można delegować zadania z pewnością, że zostaną one wykonane w sposób zgodny z założeniami.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Blanchard. K „Przywództwo wyższego stopnia” PWN, Warszawa 2013

Dopasowanie do sytuacji

Trener powinien wywołać dyskusję moderowaną ukierunkowaną na to, jakim stylem kierowania powinien posługiwać się sukcesor, aby skutecznie móc pełnić swoją rolę.

Trener może zwrócić uwagę na fakt, iż jest to uzależnione od stopnia rozwoju danego pracownika, od samej sytuacji i od celu, jaki chce osiągnąć.

Plan szkolenia dzień 2

Wybór mentorów i doskonalenie ich umiejętności

Zarządzanie talentami

- Wybór osób do rozwoju – jakie niebezpieczeństwa dla firmy i motywacji, jak sobie z nimi radzić
- Przygotowanie ścieżek rozwoju dla konkretnych przypadków

Umiejętności przywódcze – budowanie autorytetu

- Metody tworzenia autorytetu
- Funkcjonowanie wśród dawnych „kolegów”

Zagrożenia w procesie

- Zagrożenia po stronie mentora
 - Jak sobie z nimi radzić
- Zagrożenia po stronie sukcesora
 - Jak sobie z nimi radzić

Ewaluacja sukcesji – weryfikacja dopasowania sukcesorów

- Sporządzenie planu monitoringu
- Wybór osób przeprowadzających ewaluację
- Praktyczne wskazówki prowadzenia ewaluacji

Projekt Mentoring - Wybór mentorów i doskonalenie ich umiejętności

Cel

Celem modułu jest dostarczenie informacji uczestnikom na temat, że mentoring to zorganizowane, systemowe działanie mające na celu przygotowanie sukcesorów do działania.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik dowie się, jakimi kompetencjami powinna cechować się dana osoba, aby mogła pełnić funkcje mentora w danej organizacji.

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie wiedział, jak zbadać poszczególne kompetencje i będzie umiał przeprowadzić wybór osób do pełnienia funkcji mentora.

Przebieg i opis

Trener przedstawia informacje na temat tego, czym jest mentoring. Rozpocząć może od zadania takiego pytania uczestnikom, aby poznać ich stan wiedzy i nastawienie do zagadnienia. Następnie powinien uzupełnić te wypowiedzi o informacje przekazane w trakcie modułu na temat komunikacji w mentoringu.

Ponieważ mentoring składa się z następujących etapów⁸:

1. Dogłębne badanie
2. Nowe rozumienie
3. Działanie

⁸ D.Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett- Harris, „Mentoring w działaniu”, Rebis, Poznań 2008

Trener powinien zapytać, jakimi umiejętnościami wobec tego powinien się mentor wykazać.

Ważne jest wyrobienie przeświadczenia u uczestników, iż mentor, to nie tylko ktoś, kto posiadał specjalistyczną wiedzę w danym zakresie, ale osoba, która potrafi poprzez przeprowadzenie rozmowy w odpowiedni sposób przejść wszystkie etapy mentoringu.

Ćwiczenie

Wybór kompetencji potrzebnych mentorowi

Uczestnicy zastanawiają się w małych grupach, jakie kompetencje i w jakich kategoriach powinien posiadać mentor.

Wskazówka dla trenera: oprócz wiedzy specjalistycznej, mentor musi mieć wiedzę na temat prowadzenia mentoringu oraz odpowiednie cechy osobowości, które pozwolą mu na pełnienie tej funkcji

W dalszym ciągu tego ćwiczenia trener powinien zapytać o propozycję badania poszczególnych cech mentora, a następnie zająć stanowisko w tej kwestii.

Trener może posumować moduł stwierdzeniem, że w przypadku wyboru osoby na stanowisko mentora należy kierować się przygotowanym wcześniej arkuszem z przygotowanymi kategoriami, które będą podlegać ocenie. Wybór mentora powinien wynikać z przyjętych kryteriów, a nie tylko być wynikiem doświadczenia, czy umiejętności danej osoby.

Zarządzanie talentami

Cel

Celem modułu jest zapoznanie uczestników z podstawami zarządzania talentami i wykorzystanie tych metod w procesie sukcesji.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik będzie znał metody zarządzania talentami, ich wyszukiwania, rozwijania i motywowania

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie potrafił ocenić swój zespół pod kątem istniejących w nim talentów i będzie umiał tymi osobami zarządzać z korzyścią dla procesu sukcesji

Przebieg i opis

Wybór osób do rozwoju – jakie niebezpieczeństwa dla firmy i motywacji, jak sobie z nimi radzić

Wybór osób do systemu rezerw kadrowych, przeznaczonych do rozwoju, talentów lub jakkolwiek, to nazwać powinien być poprzedzony określeniem potrzeb organizacji.

W firmach o płaskiej strukturze zaprojektowanie systemu ścieżki rozwoju będzie wymagało podejścia zdecydowanie innego niż w firmie o wielu poziomach hierarchii, gdzie awans jest dokonywany niemal automatycznie po przepracowaniu przez pracownika danego okresu.

James A. Cannona i Rita McGee⁹ przytaczają, iż zarządzanie talentami obejmuje następujące elementy:

⁹ Cannon J.A., McGee R. „Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier”, ABC Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2012

1. Identyfikację potrzeb organizacji, posiadanych pracowników i ich kompetencji
2. Rozwój kompetencji pracowników
3. Motywowanie, zatrzymanie talentów w organizacji
4. Wykorzystanie przygotowanych osób

Ćwiczenie

W podziale na 4 grupy trener prosi o pomysły na wykorzystanie w konkretnych organizacjach wyżej wymienionych elementów. Każda grupa zajmuje się jednym aspektem i ma podać szczegóły swoich rozwiązań. Trener dokonuje podsumowania i uzupełnienia.

1. Identyfikację powinno prowadzić się na bieżąco, wynika ona z celów organizacji jej strategii, planów rozwoju. Wybór osób do sukcesji związany jest z przeprowadzaniem ocen okresowych i identyfikowaniem osób posiadających określone predyspozycje, kompetencje
2. Rozwój kompetencji należy powiązać z potrzebami i lukami, które zostały zidentyfikowane
3. Zidentyfikować należy zagrożenia i potencjalne przeszkody oraz motywacje pracownika do objęcia danego stanowiska. Proces identyfikacji powinien uwzględniać osoby, które zgłaszają się dobrowolnie do systemu
4. Proces zmiany stanowisk i awansu nie może być rozciągnięty w czasie z uwagi na spadek motywacji i ryzyko odejścia pracownika

Podczas budowania systemu zarządzania talentami mogą pojawić się niekorzystne zjawiska. Trener powinien je również naświetlić. Wyjaśnić, jaki mogą mieć wpływ na pracowników przeznaczonych do awansu, pozostałych pracowników i sam proces sukcesji.

Ćwiczenie

Trener dzieli grupę na kilka zespołów i zadaje pytania, które grupa ma przedyskutować i podać propozycje rozwiązań,

Co z motywacją osób, które nie zostały przeznaczone do sukcesji? Jak wpłynąć na ich rozwój?

Jak poradzić sobie ze spadającą motywacją osób, które zostały włączone do programu zarządzania talentami?

Kiedy informować pracowników o ich włączeniu w proces sukcesji/zarządzania talentami. Jakie są zalety i niebezpieczeństwa wczesnego informowania o planowanych działaniach?

Jak przeciwdziałać próbom „podkupienia talentu”

Przygotowanie ścieżek rozwoju dla konkretnych przypadków

Ćwiczenie

Ponieważ jednym z etapów zarządzania talentami jest rozwój pracowników, w grupach uczestnicy przygotowują sposoby rozwoju dla następujących osób, które zostały przeznaczone do rozwoju:

Osoba	Planowane działania
Kierownik średniego szczebla, myśli o odejściu z firmy, jeśli nie otrzyma stanowiska dyrektora w ciągu pół roku	
Mistrz produkcji, bardzo dobry fachowiec, niespecjalnie zmotywowany do pracy	
Informatyk, posiada unikalne kompetencje i wiedzę, ale ma problemy z komunikacją	
Dyrektor sprzedaży, bardzo dynamiczny i zmotywowany, interesuje się nim konkurencja, ale on sam o tym powiadomił zarząd	

Alternatywnie trener może poprosić uczestników o zaplanowanie rozwoju dla wybranych pracowników z własnych firm.

Umiejętności przywódcze – budowanie autorytetu

Cel

Celem modułu jest zapoznanie uczestników z możliwościami budowy autorytetu wśród pracowników. Ukazane są możliwości i sposoby, jakie można wykorzystać, aby funkcjonować, jako przełożony w gronie swoich dawnych koleżanek i kolegów.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnicy dowiedzą się o możliwościach budowania autorytetu, jak działać, aby wzmocnić autorytet własny u innych pracowników.

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnicy będą potrafili w taki sposób działać, aby poprawić swój autorytet.

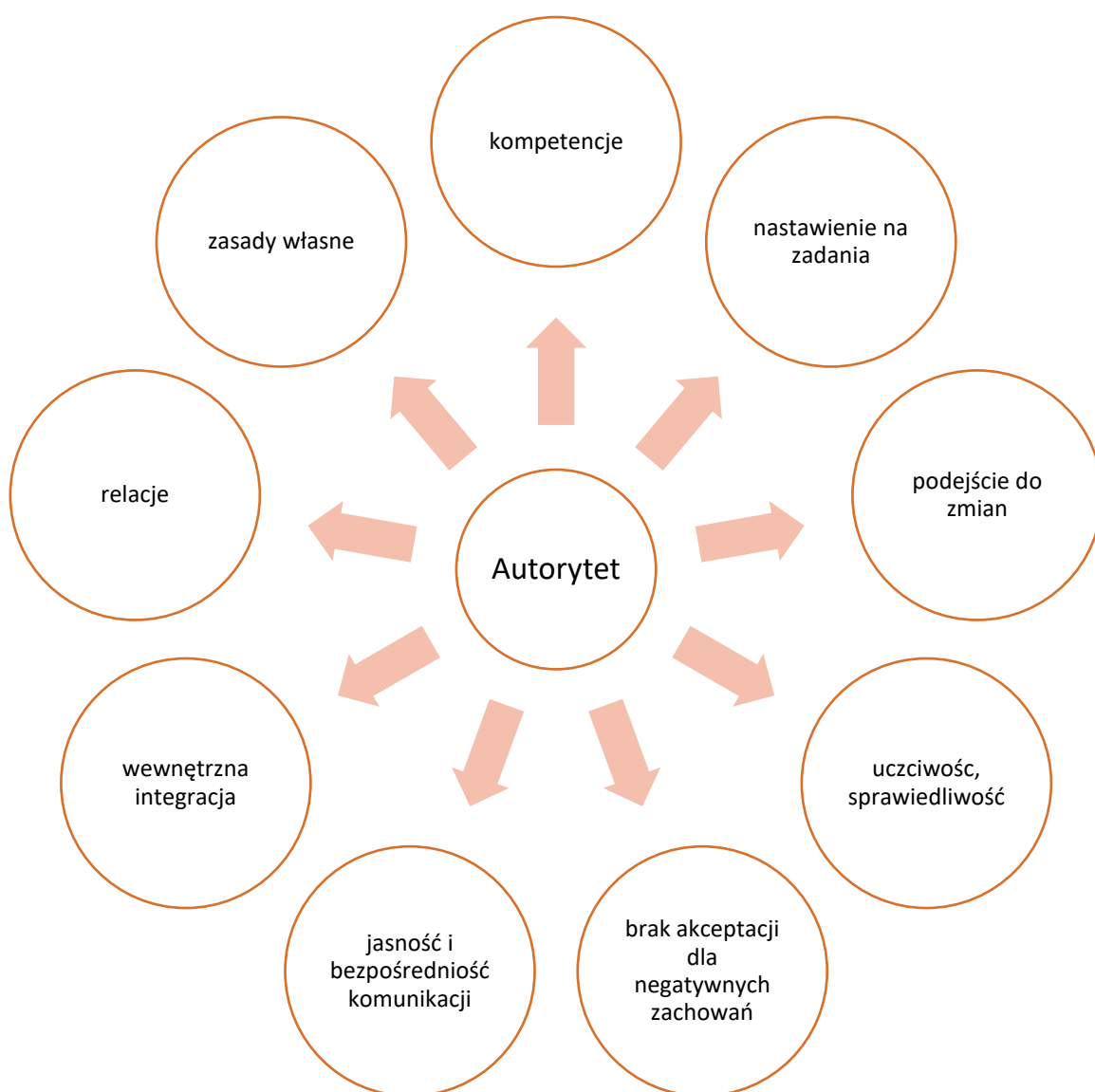
Przebieg i opis

Metody budowania autorytetu

Aby zbudować autorytet należy wyjaśnić, czym autorytet jest. W powszechnym rozumieniu, autorytet to poważanie, szacunek, pozycja, którą się ma u innych osób. W relacjach służbowych autorytet oznaczać może uznanie przez podwładnych pewnych cech przełożonego sprawiających, że osoby te odczuwają zarówno respekt, jak i szacunek do przełożonego.

Ćwiczenie

Trener buduje mapę pojęciową, dotyczącą autorytetu. Uczestnicy w podziale na grupy mają za zadanie określić, co wchodzi w skład poszczególnych elementów składających się na autorytet



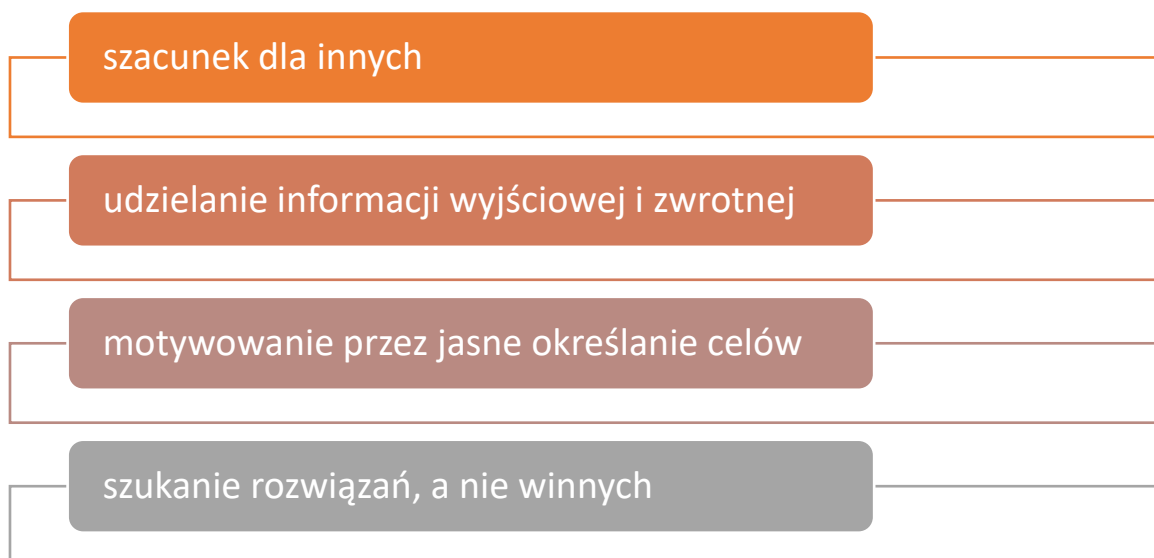
Źródło: Opracowanie własne

Następnie na forum grupy prezentują swoje przemyślenia na ten temat.

Funkcjonowanie wśród dawnych „kolegów”

Jest to bardzo trudny i delikatny temat, wielu nowych menedżerów nie potrafi utrzymać dobrych relacji ze swoimi dawnymi kolegami. Nastawienie na wynik i na relacje w zespole powinno być zrównoważone. W przypadku awansu i kierowania zespołem dawnych współpracowników z reguły większy nacisk menedżerowie kładą na relacje, co powoduje, że stają się „zakładnikami” swoich dawnych „kolegów”. Innym błędem jest nastawienie wyłącznie na zadania i niedostrzeganie znaczenia relacji w zespole. Ani jedna, ani druga sytuacja nie jest komfortowa dla nowego menedżera i jego pracowników.

Elementy, które pomagają budować autorytet menedżerowi w nowej roli to:



Źródło: opracowanie własne

Ćwiczenie expose szefa w nowej roli

Uczestnicy mają przygotować wypowiedź, która będzie dotyczyła przejęcia stanowiska przez konkretną osobę, wyłonioną z grona dotychczasowych współpracowników.

Korzystając z zasad sporządzania i wygłaszania expose, uczestnicy mają przedstawić to, co według nich będzie ważne w procesie przejmowania stanowiska i kontaktu z innymi.

Uwaga dla trenera. W expose menedżer powinien odnieść się do obejmowania przez niego stanowiska, zmiany charakteru relacji w sensie służbowym, ale powinien zapewnić o pozostawaniu na stopie koleżeńskiej w przypadku relacji pozasłużbowych.

Zagrożenia w procesie

Cel

Celem bloku jest uwrażliwienie uczestników na możliwość wystąpienia tzw. „czynnika ludzkiego” w procesie mentoringu i przygotowanie odpowiedniej reakcji

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik dowie się, jakie zagrożenia można spotkać w procesie mentoringu i jakiej strony one dotyczą

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik dowie się, jak radzić sobie z poszczególnymi zagrożeniami

Przebieg i opis

Zagrożenia po stronie mentora¹⁰



Zły wybór osoby

Zły wybór mentora jest przykładem takiego zagrożenia. Wystąpić może wówczas, gdy osoby zarządzające „wiedzą lepiej”, kto na to stanowisko będzie się nadawał. Niestety, często motywacja takiej osoby jest zupełnie odmienna, poszukuje ona na przykład spokoju i stabilizacji, chcąc przygotować się do przejścia na emeryturę. Lub odwrotnie, jest to człowiek tak pełen energii i zaangażowania, że postawienie go w funkcji osoby, której kariera się kończy może wywołać głęboką frustrację i spowodować nawet działania sabotujące wobec sukcesorów. Obie te sytuacje spowodują, że mentor nie będzie zaangażowany w przeprowadzenie mentoringu w sposób skuteczny.

Właściwy sposób doboru osoby na stanowisko mentora polegać powinien na tym, że sporządza się zestaw kryteriów, którymi taka osoba powinna się charakteryzować. Spisuje się konkretne kompetencje, które są niezbędne do tego, aby objąć funkcję mentora.

Kolejny krok to poszukiwanie odpowiednich osób. Najczęściej będą to osoby o uznanej pozycji w firmie, takie, o których wiele wiadomo. Nie należy tu jednak omijać pewnych działań i szukać drogi „na skróty”. Przekazanie propozycji pełnienia roli mentora może nastąpić w sposób bezpośredni poprzez przeprowadzenie rozmowy z daną osobą lub pośrednio zamieszczając ogłoszenie wewnątrz firmy. Każda z tych metod ma swoje zalety jak i wady. Prowadzenie rozmów bezpośrednich pozwala na poznanie reakcji potencjalnego mentora i jego ustosunkowanie się do procesu. Wyklucza jednak element spontaniczności, który występuje, gdy osoby zgłaszają się samodzielnie, aby pełnić funkcje mentora. W drugim przypadku niebezpieczeństwo polega na tym, że może nie zgłosić się wystarczająca liczba osób. A w skrajnym przypadku może nie zgłosić się nikt!

¹⁰ Kośmicki S. Nowak A., „Podręcznik Mentora”, Nawigator Doradztwo Gospodarcze, Poznań, 2014

Gdy mamy pewną „pulę” osób, które zdecydowały się na pełnienie roli mentora, nie należy ich od razu zapewniać, że wszyscy mentorami będą. Wprowadzić należy element selekcji, w którym badać się będzie predyspozycje poszczególnych osób, ich kompetencje i motywacje do bycia mentorem.

Istotne jest podkreślenie szczególnej roli mentora, jego wyjątkowości i znaczenia dla przyszłości firmy. Nie należy też unikać tematów związanych z przyszłością danego mentora, gdyż często stanowi to dla nich przedmiot obawy. Nie należy składać obietnic bez pokrycia, ale też nie należy bezpardonowo mówić o zmianie pokoleniowej czy przemijaniu. Skupić należy się raczej na płynnym przejściu firmy przez ten proces, na przekazaniu istotnych wartości, na których firma jest zbudowana.

Poczucie zagrożenia własnej pozycji

W przypadku, gdy mentor nie zostanie zapewniony o jego przyszłości w firmie, wystąpić mogą różne reakcje mające negatywny wpływ na proces mentoringu i sukcesji. Nie każdy lubi dzielić się swoją wiedzą, upatruje w tym osłabienie swojej pozycji. W przypadku mentoringu szczególnie wystąpić może wrażenie, że mentor działa na swoją niekorzyść. Niektóre osoby upatrują w mentoringu zagrożenie dla siebie poprzez przygotowywanie konkurencji na swoje stanowisko. Dlatego proces mentoringu powinien być bardzo pieczołowicie zaplanowany w czasie. Osoby do niego starannie wybrane. W niektórych organizacjach przyjmuje się zasadę, że mentor nie może pracować ze swoim podwładnym. A nawet przygotowywać osób ze swojego działu. Mimo, iż takie założenie jest pod pewnymi względami korzystne, to jednak uniemożliwia przekazanie sukcesorowi specyficznej wiedzy, którą posiadać może tylko osoba zajmująca się danym zagadnieniem.

Unikanie działań

Często występującym problemem przy wykonywaniu zadań, które mają niski priorytet pilności jest prokrastynacja. Polega ona na odkładaniu spraw na później. W przypadku mentoringu wynikać może ona zarówno z powodów obiektywnych, czyli dużego obciążenia obowiązkami, jak i z powodów subiektywnych, gdy mentor nie chce prowadzić procesu z powodów osobistych.

Środkiem zaradczym jest ustalenie harmonogramu i zasad prowadzenia spotkań, wyznaczenie na początku ich częstotliwości i czasu trwania.

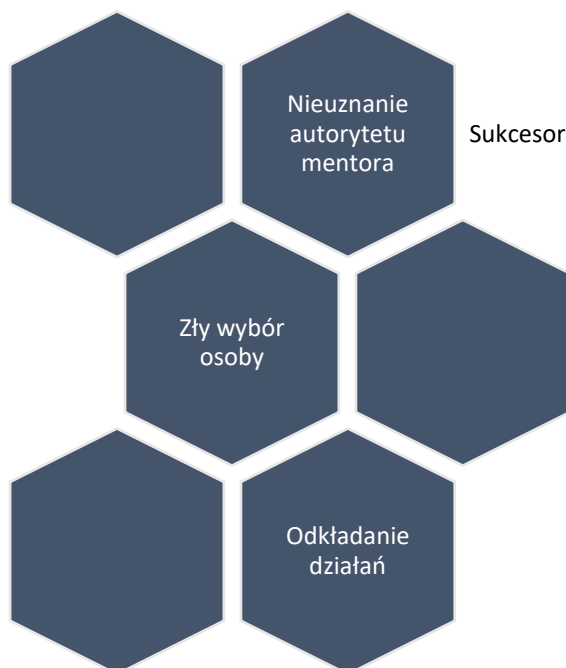
Odrobina kontroli też jest w tym wypadku wskazana, osoba o dużym autorytecie, czy to kierownik projektu, czy ktoś inny powinien prowadzić kontrolę, czy spotkania się odbywają i czy ich przebieg jest zgodny z zaplanowanym.

Jak sobie z nimi radzić

Ćwiczenie

Trener prosi uczestników o to, aby wypisali na kartkach możliwe zagrożenia procesu i zastanowili się jak im zaradzić.

Zagrożenia po stronie sukcesora¹¹



Zły wybór osoby

Sukcesor może być również źle dobrany do pełnienia tej funkcji. Mimo, iż w przypadku poszukiwania osób przeznaczonych do sukcesji w większym stopniu bazować należy na opinii przełożonych, powinno się zapytać sukcesora o jego zdanie.

Niektóre osoby mogą mieć inne plany, ich motywacja do działania może być inna niż się powszechnie wydaje. Dlatego poważniejsze działania związane z sukcesją prowadzić należy dopiero po uzyskaniu akceptacji danej osoby.

Pojawia się tu pewien problem, na który zwracają uwagę autorzy książki „Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier”¹². Otóż poinformowanie osoby o przeznaczeniu jej do sukcesji spowodować może spadek jej motywacji do doskonalenia się, z drugiej strony nieprzekazanie takiej informacji grozi tym, że dana osoba odejdzie z firmy nie widząc w niej szansy na rozwój. Wyjściem z tej sytuacji jest odpowiednie poinformowanie potencjalnego sukcesora. Przekazać należy mu informacje na temat możliwości, jakie przed nim się otwierają, ale uzależnić awans od osiągnięcia mierzalnych efektów. Ważne tu jest, aby jasno było określone, co dana osoba musi umieć, jakimi zachowaniami się charakteryzować i kto i w jaki sposób będzie to oceniał.

Nie może się wiele gorszych rzeczy przytrafić w kwestii obniżenia motywacji pracownika jak przeznaczenie kogoś do awansu, a następnie urządzenie „wyścigu szczurów” i poinformowanie na koniec pracownika, że niestety jego kompetencje nie odpowiadają wymogom danego stanowiska.

W przypadku poszukiwania osób przeznaczonych do sukcesji należy sporządzić listę wymaganych kompetencji i zestawień ją z kompetencjami wybranych osób w ten sposób otrzyma się luki kompetencyjne, które należy doskonalić i określić ich docelowe wyniki.

¹¹ Ibidem

¹² Cannon J, McGee R., Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012

W procesie mentoringu wystąpić mogą również zagrożenia wynikające z faktu, iż sukcesor oczekuje zbyt długo na objęcie stanowiska.

Sukcesor, który wie, że jest przeznaczony do awansu, po przejściu procesu mentoringu i udoskonaleniu swoich kompetencji może po prostu odejść z firmy, gdy w jego odczuciu nie otrzyma awansu wystarczająco szybko. To oznaczać może podwójną stratę dla organizacji. Stąd znaczenie czasu w mentoringu jest bardzo duże.

Nieuznanie autorytetu mentora

To kolejne zagrożenie, na które należy być przygotowanym. Prawdopodobieństwo jego wystąpienia nie jest wcale takie małe. Z reguły osoby wyznaczone do awansu posiadają dość silną osobowość, co sprawia, że kwestionowanie autorytetów jest dla nich łatwiejsze niż dla innych. Wynika z tego konieczność bardzo starannego doboru osoby mentora, lub przedstawienia kilku mentorów do wyboru.

Kierując się zasadą, że mentor powinien pochodzić z innego działu można doprowadzić do sytuacji, że osoba ta nie będzie posiadała autorytetu z racji braków w zakresie specjalistycznej wiedzy czy szczególnych kompetencji. Wynika stąd, iż dobór osoby powinien być przeprowadzony z uwzględnieniem wszystkich kompetencji, a szczególną dbałość należy wykazać przy wyznaczaniu mentorów spoza działu.

Prokrastynacja

W przypadku sukcesorów zjawisko to będzie miało podłoże raczej w nawale obowiązków i rolę przełożonego powinno być odpowiednie zaplanowanie czasu podopiecznego, tak aby spotkania z mentorem odbywały się w wyznaczonych terminach.

Ćwiczenie

Trener prosi uczestników o to, aby wypisali na kartkach możliwe zagrożenia procesu i zastanowili się jak im zaradzić.

Ewaluacja sukcesji – weryfikacja dopasowania sukcesorów

Cel

Celem modułu jest dostarczenie wiadomości na temat ewaluacji procesu sukcesji.

Wiadomości, które uczestnik otrzyma

Uczestnik będzie wiedział, jak sporządzić plan monitoringu, kto powinien prowadzić ewaluację i pozna aspekty tego zagadnienia

Umiejętności, które uczestnik nabędzie

Uczestnik będzie potrafił wyznaczyć osoby do prowadzenia ewaluacji oraz będzie umiał sporządzić plan monitoringu.

Przebieg i opis

Trener przeprowadza krótki wykład na temat sukcesji i ewaluacji tego procesu.

Sukcesja może i powinna być potraktowana, jako projekt. Taki projekt winien być zaplanowany, mieć ustalone kamienie milowe, oraz wyznaczone osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych etapów.

Sporządzenie planu monitoringu

Aby przeprowadzenie ewaluacji było możliwe, konieczne jest sporządzenie planu projektu, w tym planie należy wyznaczyć poszczególne zadania, czasy ich trwania i osoby odpowiedzialne. Tak sporządzony harmonogram może stanowić punkt wyjścia do monitorowania całego procesu.

Rysunek 18 Harmonogram

		Osoba odpowiedzialna za wykonanie zadania	Czas trwania	1	2	3	
1.	Opisanie celu mentoringu						
2.	Analiza najważniejszych stanowisk w przedsiębiorstwie						
3.	Analiza kompetencji kluczowych pracowników						
4.	Plan (3-letni) kompetencji potrzebnych w przedsiębiorstwie,						
5.	Wybór osób z największym potencjałem do awansu						
6.	Wybór mentorów						
7.	Identyfikacja kompetencji sukcesorów, które powinni rozwinąć						
8.	Określenie terminów ich osiągnięcia						
9.	Opracowanie zasad spotkań mentora z sukcesorem						
10.	Zaplanowanie działań mających na celu dostarczanie sukcesorowi jego własnych doświadczeń						
11.	Zaplanowanie innych działań rozwojowych dla sukcesorów (szkolenia, rotacja stanowisk, staże w innych przedsiębiorstwach, studia podyplomowe itp.)						
12.	Zaplanowanie momentów i sposobów ewaluacji						

Źródło: Kośmicki S. Nowak A., „Podręcznik Mentora”, Nawigator Doradztwo Gospodarcze, Poznań, 2014

Wybór osób przeprowadzających ewaluację

Do wykonania tego zadania najlepiej wyznaczyć osobę, która nie podlega, ani nie będzie podlegać w przyszłości, ani mentorowi, ani sukcesorowi. Osoba taka powinna pełnić w organizacji funkcję niezależną i powinna mieć możliwość wywarcia wpływu na mentora i sukcesora.

Ćwiczenie

Każdy uczestnik zastanawia się, kto w jego organizacji może pełnić taką rolę.

Praktyczne wskazówki prowadzenia ewaluacji

Osoba dokonująca ewaluacji powinna być zorientowana w tematyce zagadnienia

W przypadku wystąpienia odchyień od założonego przebiegu należy podjąć działania zmierzające do odwrócenia danego trendu.

Każdorazowo należy informować, za potwierdzeniem otrzymania informacji, kierownika projektu o zauważonych nieprawidłowościach.

Bibliografia

1. Heck T. Introduction to Leading Adventure- Based Experiential Team Building Game, Tom Heck, 2004
2. J. Gut, W. Haman „Psychologia szefa. Szef to zawód”, Onepress, Gliwice 2009
3. D.Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett- Harris, „Mentoring w działaniu”, Rebis, Poznań 2008
4. Schulz von Thun F. „Sztuka rozmawiania” Wydawnictwo WAM, Kraków 2007
5. Blanchard. K „Przywództwo wyższego stopnia” PWN, Warszawa 2013
6. Cannon J, McGee R., Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, 2012
7. Kośmicki S. Nowak A., „Podręcznik Mentora”, Nawigator Doradztwo Gospodarcze, Poznań, 2014

Spis ilustracji

Rysunek 1 Szkolenie metodami aktywnymi	7
Rysunek 2 Proces sukcesji	9
Rysunek 3 Plan komunikacji w procesie sukcesji – przykładowy	12
Rysunek 4 Proces komunikacji uproszczony	13
Rysunek 5 Struktura expose	16
Rysunek 6 Zasady coachingu	19
Rysunek 7 Cykl Kolba w coachingu	20
Rysunek 8 Macierz celów coachingowych	25
Rysunek 9 Zasady mentoringu	29
Rysunek 10 Proces mentoringu	30
Rysunek 11 Etap 1 mentoringu	31
Rysunek 12 Etap 2 mentoringu	32
Rysunek 13 Etap 3 mentoringu	32
Rysunek 14 Przebieg modelu pełnej ekspresji	34
Rysunek 15 Macierz Blancharda	39
Rysunek 16 Źródła autorytetu	44
Rysunek 17 Budowanie autorytetu	45
Rysunek 18 Harmonogram	50