

coaching

**Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ**

O znaczeniu mentoringu w organizacjach.
Jak wdrożyć mentoring w firmie zgodnie z zasadą ADKAR.
Co zapewnia sukces wdrożenia?

Mentoring w zmianie

W jaki sposób można zmaksymalizować efekty jego wdrożenia w czasie kryzysu?

Ostatnie dwa lata to trudny czas dla organizacji, które musiały szybko reagować na nieprzewidywalne i nagłe zjawiska. W sytuacji zmiany to właśnie dział HR jest odpowiedzialny za kształtowanie programów wspierających organizację w kryzysie. Jednym z nich jest mentoring, bo przynosi korzyści każdej ze stron procesu: mentorowi, mentee i firmie, która go wdraża. Jak można zmaksymalizować korzyści z wdrożenia mentoringu zwłaszcza dla organizacji, która jest w nieustannej zmianie?

Ponad dwa i pół tysiąca lat temu Heraklit z Efezu stwierdził, że jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana. Dziś doświadczamy przyspieszonego tempa tych zmian - nasze organizacje rozwijają się, przekształcają swoje strategie, kulturę i strukturę. Pracownicy modyfikują zakresy odpowiedzialności i stawiają czoła coraz nowszymi wyzwaniom.

Rzeczywistość też nie jest dla nas łaskawa. Dwa lata temu COVID-19 sprawił, że w ekspresowym tempie musieliśmy nauczyć się nowych sposobów pracy i współpracy. Teraz, kiedy już się z tym oswoiliśmy, nadeszła wojna za naszą wschodnią granicą, przyjęliśmy trzy miliony gości, z których zapewne duża część będzie chciała ułożyć sobie życie u nas.

OCZY ZWRÓCONE NA DZIAŁ HR

W sytuacji zmiany i kryzysu oczy organizacji są zwykle zwrócone na nas – dział HR. Jeżeli HR-owcy chcą być postrzegani jako strate-

giczni partnerzy dla biznesu, to muszą być przewodnikami po zmianach, wspierającymi podróż organizacji przez ciągłą transformację.

Oczywiście, że dział HR nie jest jedynym odpowiedzialnym za zmiany. Często większy mandat i wiarygodność do inicjowania zmian mają menedżerowie innych struktur biznesowych, jednakże nie wyobrażamy sobie, aby stać z boku. Naszą rolą jest wywieranie wpływu, katalizowanie, wyposażanie organizacji w odpowiednie metody i narzędzia. Jednym słowem - towarzyszenie i wspieranie biznesu w przechodzeniu przez zmiany. Wierzmy, że organizacje zmieniają się tylko wtedy, gdy zmiana zachodzi na poziomie konkretnych osób. Często jest tak, że tylko niewielka grupa pracowników akceptuje zmianę, reszta przeżywa co najmniej zaskoczenie, niepokój i frustrację, wyrażającą się w biernym czy czynnym oporze.

HR-owcy dedykują liderom zestaw narzędzi wykorzystywanych na każdym etapie zmiany, jak np. komunikacja w zmianie, indywidualne rozmowy z pracownikami, działania z zakresu zarządzania oporem, szkolenia, mentoring, czy narzędzia oceny efektywności. Dzięki temu aktywnie wspieramy liderów, aby mogli oni wykorzystać przywilej i obowiązek niesienia pomocy swoim pracownikom.

MENTORING - CZYM JEST A CZYM NIE?

W CoachWise definiujemy mentoring jako celową relację, formalnie wdrażany proces wspierający osoby i organizacje w osiąganiu celów biznesowych. Dzieje się to z wykorzystaniem naturalnego potencjału mentee oraz wiedzy i doświadczenia mentora. I właśnie ta możliwość czerpania z zasobów mentora

JOANNA SOSNOWSKA

Coach i mentor CoachWise, Change Manager, Lider programu "HR Mentoring Grupowy"

j.sosnowska@coachwise.org

IRENEUSZ ZYZAŃSKI

Coach i mentor CoachWise, Trener, Lider merytoryczny programu „HR Mentoring Grupowy”, autor książki „Popatrz Inaczej. Pułapki komunikacji w biznesie międzynarodowym”.

i.zyzanski@coachwise.org

odróżnia mentoring od coachingu, gdzie coach bazuje na zasobach coachee. A jak w praktyce działa mentoring? Poniżej kilka przykładów.

Case 1 Wzmocnienie zmiany kultury

W jednej z organizacji branży FMCG celem procesu mentoringowego było wsparcie talentów w ich dalszym rozwoju. Pracę rozpoczęło 16 par mentoringowych. Ich cele indywidualne zawierały aspekty strategicznego myślenia, poznania szerszej perspektywy patrzenia na biznes, skuteczne zarządzanie zespołami, zarządzanie zmianami, jak również rozwój obszarów osobistych (zwiększenie pewności siebie, wzmocnienie inteligencji emocjonalnej). Cele zostały zrealizowane przez mentees w blisko 90 proc. Swoistym bonusem, okazał się „efekt uboczny” ich pracy w postaci poluzowania hierarchicznego stylu zarządzania, zwiększenia otwartości i szczerości w wypowiedzianiu niepopularnych opinii, w udzielaniu i pozyskiwaniu feedbacku i dzieleniu się swoimi nie tylko sukcesami, ale i niepowodzeniami.

Case 2 Mentoring odwrócony

Innym przykładem skutecznej implementacji programu mentoringowego jest firma sektora farmaceutycznego, której zarząd dostrzegł powiększającą się przepaść międzypokoleniową. Sposób komunikacji, zarządzania i wywierania wpływu, które były skuteczne jeszcze kilka lat wcześniej, zaczęły być coraz bardziej nieadekwatne dla zrekrutowanego nowego pokolenia. Stąd program odwróconego mentoringu, gdzie młodszy wiekiem i stażem pracownicy, zostali mentorami dla senior kadry menedżerskiej. Korzyści były obustronne. Senior mentees mogli popatrzeć na otaczającą ich rzeczywistość z perspektywy młodszych kolegów, wyposażać

się w wiedzę, jak skutecznie komunikować się z tym pokoleniem, jak lepiej poruszać się w zdigitalizowanym świecie. Młodszy mentorzy, którzy wywodzili się z puli obiecujących talentów, otrzymali dostęp do senior kolegów, i mogli lepiej zrozumieć ich perspektywę i zaczerpnąć z ich bogatego doświadczenia.

Case 3 HR wspiera sam siebie w przechodzeniu przez zmianę

Jednym z wyjątkowych implementacji mentoringu jest program HR Razem, który dwa lata temu zainicjowaliśmy w CoachWise. Katalizatorem był wybuch pandemii i zmiana sposobów pracy. Wyjątkowość programu polega na tym, iż jest on grupowy. Uczestnicy czerpią nie tylko od mentora, ale również od samych siebie. Mentoring grupowy tworzy łączy elementy klasycznego mentoringu, mentoringu wzajemnego (peer to peer) oraz pracy facylitacyjnej. Uczestnicy pochodzą z różnych organizacji, więc dodatkowo jest to program crossowy. Mentorami są senior dyrektorzy HR - obecni lub byli członkowie zarządów. Mentee to pracownicy działu HR z kilkuletnim doświadczeniem, szukający wsparcia i inspiracji. Program ma już piątą edycję. Oferujemy zróżnicowane grupy tematyczne, co spotkało się z ciepłym przyjęciem uczestników. Mamy przekonanie, że kolejna edycja w dużej mierze będzie poświęcona roli i wsparciu działań HR-u w czasach kolejnego kryzysu – zadbanie o uchodźców, jak również zmierzeniu się z coraz to trudniejszą sytuacją ekonomiczną.

WDROŻENIE MENTORINGU W ORGANIZACJACH

Wierzmy, że mentoring działa. Z naszego doświadczenia, aby skutecznie go wdrożyć, warto potraktować go jako sposób przechodzenia przez zmianę. My korzystamy z modelu ADKAR®, który stanowi akronim od nazw pięciu etapów zmiany i pokazuje, jak budować zaangażowanie i mobilizację ludzi. Każda osoba doświadczająca zmiany przechodzi przez te pięć kroków zmiany, które przy odpowiednim zaopiekowaniu przez liderów zapewnią sukces. Przejdźmy je po kolei.

1 krok – Awareness Zbuduj potrzebę biznesową zmiany

W przypadku wdrożenia programu mentoringowego: *Wyjaśnij po co nam w organizacji mentoring? Dlaczego właśnie teraz chcemy go wdrażać? Co zyskamy? Co się może stać, jeśli go nie wdrożymy?*

Podrzucajmy kilka inspiracji odpowiedzi na powyższe pytania:

- Potrzebujemy zadbać o ławkę rezerwowych. Chcemy ich wyposażyć w praktyczną wiedzę i doświadczenie naszych liderów.
- Zależy nam na rozwoju praktycznych umiejętności menedżerskich i przywódczych.
- Wraz z odchodzeniem z organizacji senior ekspertów ucieka nam niespisana wiedza z organizacji.
- Wierzmy, że pracownicy z pokolenia Z mogą wesprzeć pracowników z pokolenia X znajomością nowych zastosowań współczesnych technologii.
- Chcemy wdrożyć kulturę ciągłego uczenia się.

Na samym początku warto też przedstawić kluczowe elementy programu:

- Czym jest mentoring. Jakie są role i odpowiedzialności mentora, mentee, HR?
- Po czym poznamy sukces programu mentoringowego?
- Jakie są zasady rekrutacji/ nominacji do ról mentorów i mentee?
- Jak wygląda struktura programu mentoringowego (czas trwania, harmonogram i miejsce spotkań, itd)?

2 krok - Desire Wzbudź chęć zaangażowania się

Czyli włączenie się do programu mentoringowego w roli mentora czy mentee, m.in. wskazując konkretnym osobom korzyści z wdrożenia programu mentoringowego lub też na konsekwencje braku jego wprowadzenia. Korzyści z zaangażowania w program płyną dla wszystkich interesariuszy: mentee, mentora i organizacji.

Korzyści dla mentee:

- Rozwój kompetencji: osobistych (np. zwiększenie pewności siebie); przywódczych (np. poznanie stylów zarządzania innych

Z mentorem dojrzałem - gdy zaczynałem proces mentoringu, nie stawiałem sobie wielkich celów, nie robiłem wielkich planów kariery czy awansów. Chciałem tylko chłonąć sposób myślenia, kierunki dążenia, pomysły czy marzenia. Rozwój osobisty – czysto ludzki, ale i zawodowy – to był główny cel. Z mentorem rozstrzygałem swoje dylematy, upewniałem się w swoich decyzjach, wymieniałem doświadczenia.

liderów, skuteczne sposoby motywowania zespołów); merytorycznych (np. poznanie nowej ekspertyzy, struktury organizacyjnej).

- Zwiększenie szansy na realizację swoich ambicji, celów rozwojowych.
- Budowa relacji z innymi osobami w organizacji lub poza nią.

Korzyści dla mentora:

- Satysfakcja z faktu pomagania innym.
- Utrzymanie własnego zaangażowania, wyzwolenie entuzjazmu - przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.
- Rozwój samoświadomości, umiejętności interpersonalnych i przywódczych.

Korzyści dla organizacji:

- Pomoc w realizacji planów sukcesji, rozwoju talentów, zarządzania wiedzą.
- Szybsze i pewniejsze wdrażanie niezbędnych zmian w organizacji.
- Wyższa motywacja, zwiększenie u pracowników poczucia lojalności.
- Niższa rotacja personelu.

Krok 3 i 4 - Knowledge i Ability Zadbaj o niezbędną wiedzę i umiejętności w zmianie

Jeśli zarząd, mentorzy i mentee zostali przekonani do wdrożenia programu, to czas, aby zadbać o dobre ich przygotowanie merytoryczne, aby znormalizować oczekiwania i zasady. To pozwala efektywniej realizować pracę rozwojową. Sprawdzają się tu warsztaty dla mentorów i mentorowanych oraz spotkania z ambasadorami wcześniejszych wdrożeń.

Z naszych doświadczeń uczestników programu interesują następujące elementy:

- *Jakie są role i odpowiedzialności uczestników procesu?*

Mentor odpowiada za proces, swoją dostępność i umiejętność dzielenia się wiedzą, bez brania na siebie odpowiedzialności menedżerskiej za rezultat. Mentee odpowiada za zdefiniowanie celu

*Opinie mentorów i mentee z prowadzonych przez CoachWise programów mentoringowych

Spotkania z podopiecznym w trakcie mentoringu, to odpowiedź na pytania, które pojawiają się podczas rozmowy. Nauczyłem się słuchać, nie oceniać, nie dawać gotowych rozwiązań, myśleć o procesie, nie o problemie. Dla przyszłych mentorów mam jedną wskazówkę – bądźcie naturalni i zaangażowani!

procesu mentoringowego, dbałość o pracę pomiędzy spotkaniami i korzystanie z innych opcji rozwojowych. HR odpowiada za zapewnienie ustalenia celu i struktury programu, KPI, przygotowanie uczestników procesu oraz opracowanie wniosków co do kształtu kolejnej edycji programu.

- Jakie są zasady (poufności, partnerstwa, dawania feedbacku, itd.) w procesie mentoringu, o które dba mentor i mentee?
- Jak zbudować i wymiarować cele dla mentee i mentora na proces mentoringowy? Cele w mentoringu powinny być strategiczne i długofalowe, związane z szeroko pojętym rozwojem przywódczym albo eksperckim.
- Jak wygląda cel i przebieg spotkań?
- Jak zadbać o kwestie komunikacyjno-organizacyjne (ustalenie dat, częstotliwości, czasu trwania spotkań)? Nam sprawdza się model trwania programu od 6 do 9 miesięcy z częstotliwością spotkań co 3 – 4 tygodnie, aby był czas na wypróbowanie przez mentee nowych umiejętności. Sesje trwają zazwyczaj 1,5 - 2 godziny.
- Jakie są typowe pułapki w programach mentoringowych?

5 krok - Reinforcement Utrwal zmianę

To bardzo istotny, choć bywa, że pomijany krok w procesach mentoringowych. Ma przeciwdziałać pokusie powrotu do starych nawyków, lub opuszczenia programu. Poniżej kilka wskazówek dla działów HR, jak mogą go realizować.

- Bądź w kontakcie ze społecznością mentorów i mentee, aby docenić za wkład i zaangażowanie, pierwsze sukcesy i wesprzeć w namierzeniu i rozwiązaniu problemów, z którymi się zmagają.
- Dostarczaj pigułek wiedzy dla mentorów i mentee (inspirujące artykuły, filmiki, przydatne narzędzia).
- Pozyskuj feedback w kluczowych momentach programu.
- Podsumuj program i odnieś się do ustalonych KPI.

- Świątuj sukcesy i zadbaj o dawanie uznania.
- Zaimplementuj wnioski z wdrożenia do kolejnej edycji programu.

CO ZAPEWNIĄ SUKCES?

Nasze doświadczenia we wdrażaniu mentoringu pozwalają na zdefiniowanie kilku istotnych czynników, które mają wpływ na powodzenie całego procesu a właściwie wdrożony mentoring jest jednym z najskuteczniejszych procesów rozwojowych. Istotne jest:

- Upewnienie się, czy mentoring jest rzeczywiście odpowiedzią na bieżące czy strategiczne wyzwania firmy. Czasami lepszy jest trening, szkolenie czy zmiana zakresu obowiązków.
- Zintegrowanie go z innymi programami, aby był nieodłącznym elementem strategii rozwoju firmy.
- Uzyskanie silnego sponsoringu ze strony najwyższej kadry menedżerskiej.
- Dookreślenie roli działu HR – roli twórcy, koordynatora i strażnika programu.
- Włączenie członków zarządu do roli mentorów, co podniesie jego rangę.
- Dookreślenie roli bezpośredniego przełożonego, aby miał pewność, że mentor, nie stanowi dla niego zagrożenia, a wsparcie.
- Zaplanowanie wdrożenia programu korzystając ze sprawdzonych metod zarządzania zmianą.

TO DZIAŁA!

Mentoring sprawdza się w wielu okolicznościach – szczególnie w okresie trudnych zmian. Jak ważny jest dział HR w organizacji, który wspiera menedżerów w tym czasie szczególnie pokazały ostatnie dwa lata. Dział HR inicjuje i wdraża zmiany, przygotowuje menedżerów do zmian, dostarcza odpowiednie metody i narzędzia. Jednym z nich jest mentoring, który wzmacnia mentee, pokazuje mu jego potencjał, inspiruje do rozwoju i pokazuje perspektywę. Zasila też mentorów, którzy dostają zastrzyk energii od swoich podopiecznych, dostają wiatru w żagle, czują się potrzebni i doceniani. Zyskuje też organizacja, która na koniec dnia osiąga zakładane cele. ●