

Doradztwo, mentoring i co jeszcze?

Omawiane w poprzednich artykułach formy wspierania rozwoju zawodowego, jak szkolenia, warsztaty, trening czy coaching, nie wyczerpują listy dostępnych możliwości. Na uwagę zasługuje też konsulting, który dostarcza eksperckiej porady dopasowanej do sytuacji, oraz mentoring łączący aspekt przekazywania wiedzy i doradzania ze wzmacnianiem osobistego potencjału klienta. Z kolei sponsorowanie i inspirowanie to narzędzia wspierania rozwoju zawodowego „od wewnątrz”.

Małgorzata Kwiecińska

Gdy myślimy o rozwoju zawodowym (czy to własnym, czy – będąc liderem – swojego zespołu), skupiamy się przede wszystkim na dwóch poziomach piramidy Diltsa: zachowań oraz umiejętności, gdyż są one najlepiej obserwowalne (więcej w GEODECIE 3/2016). Dlatego też większość podejmowanych działań zarówno o charakterze interwencyjnym, jak i prewencyjnym, dotyczy tych właśnie aspektów – staramy się nabywać nowe kompetencje, eliminować niepożądane nawyki, uczyć się nowych, efektywniejszych sposobów realizacji zadań. Nie bez powodu więc najpopularniejszymi formami wspierania rozwoju są omawiane wcześniej szkolenia oraz – w drugiej kolejności – coaching. Warto jednak pamiętać, że firma, nawet jeśli jednoosobowa, to konstrukcja wielowymiarowa i czasem do jej wzmocnienia potrzebna jest zmiana na mniej widocznych na co dzień poziomach piramidy Diltsa. Mimo niewątpliwie skuteczności wspomnianych narzędzi są sytuacje, w których najważniejszym krokiem będzie skorzystanie z innych kategorii rozwiązań.

• Doradztwo

Z jedną z takich sytuacji mamy do czynienia, gdy bardziej niż nowych umiejętności czy przełamywania wewnętrznych ograniczeń potrzebujemy przewodnictwa albo

konkretnej porady. Wtedy również możemy liczyć na profesjonalną pomoc, a będzie nią doradztwo. Doradca to osoba, która – w przeciwieństwie do coacha – specjalizuje się w obszarze usprawniania biznesu, dzięki czemu z pozycji eksperta jest w stanie dostarczać gotowe warianty rozwiązań, które uważa za najlepsze i najskuteczniejsze, opierając się na swojej wiedzy i doświadczeniu (obejmujących między innymi znajomość globalnych trendów, przepisów regulacyjnych czy nowych technologii). Oczywiście także tutaj jest miejsce na elastyczne dostosowywanie rozwiązania do specyficznej sytuacji klienta poprzez wspólne poszukiwanie najlepszych sposobów przeprowadzenia zmiany w kon-

tekście problemu. Jednak to na doradcy spoczywa znaczna część odpowiedzialności za efekty w zakresie zwiększenia skuteczności działań klienta. Ponieważ te dotychczasowe nie przynosiły określonych rezultatów, praca taka wymaga relatywnie dużego skupienia na doświadczeniach z przeszłości w celu dokonania rzetelnej identyfikacji potrzeb. Doradztwo może przyjąć formę zarówno jednorazowego działania, jak i rozłożonego w czasie procesu. Okazuje się ono szczególnie przydatne, gdy planujemy duży projekt – od ubiegania się o unijne dotacje po raz pierwszy, poprzez start w dużym przetargu, aż po zakładanie własnej działalności od podstaw – czyli wszędzie tam, gdzie potrzebujemy merytorycznego wsparcia. Efektem tego rodzaju pracy będzie uzyskanie specjalistycznej wiedzy oraz propozycji rozwiązań wraz z pomocą przy ich wdrażaniu.

• Konsulting

Z podobnym podejściem spotykamy się przy konsultingu, który niekiedy bywa z doradztwem utożsamiany, gdyż analogicznie opiera się na ekspertyzie, a następnie proponowaniu specyficznych rozwiązań. Podstawowa różnica polega jednak na tym, że zadaniem konsultanta nie jest praca z jednostkami, ale raczej wsparcie rozwoju biznesu jako całości. W praktyce z konsultingu korzystają więc kadry zarządzające lub ewentualnie – przy większych organizacjach – menedżerowie poszczególnych działów, co oznacza, że jego wpływ na poszczególne osoby ma charakter pośredni. Kiedy warto sięgnąć po tę formę? Przede wszystkim – gdy firma staje przed potrzebą zmiany sposobu funkcjonowania, a wewnętrzna analiza sytuacji nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Często bowiem dzieje się tak, że nawet planując usprawnie-

Model
Diltsa





nie w jakimś obszarze, nie potrafimy dokonać właściwych wyborów, ponieważ każda decyzja wiąże się z wieloma konsekwencjami, które trudno przewidzieć. Powtarzamy więc określone działania, gdyż do nich przywykliśmy, przez co wydają się nam bezpieczne, i mimo ich niewielkiej skuteczności nie potrafimy bądź obawiamy się z nich zrezygnować. W takich sytuacjach nieodzowną pomocą okazuje się zewnętrzny zasób w postaci konsultanta (lub zespołu konsultantów), który potrafi po pierwsze, zadać odpowiednie pytania skłaniające do poszukiwania alternatywnych kierunków, a po drugie, z pozycji eksperckiej wspomóc we wdrażaniu najbardziej przyszłościowych rozwiązań.

• Mentoring

Nieco inne potrzeby pojawiają się, gdy zmieniamy miejsce pracy, stanowisko lub zespół albo też zyskujemy nowe obowiązki. W tego rodzaju sytuacjach również przydaje się merytoryczne wsparcie, jednak będzie ono o wiele bardziej użyteczne, jeśli zamiast nastawienia na rozwiązanie konkretnego problemu obejmie całościowy system wdrożenia klienta w nowy kontekst. Z pomocą przychodzi tu mentoring – opiera się on na formule, w której osoba z większą wiedzą i doświadczeniem w zakresie pełnienia określonej funkcji przygotowuje do realizacji podobnych zadań kogoś o krótszym stażu. Zazwyczaj w roli mentora wystę-

puje pracownik tej samej organizacji (często bezpośredni przełożony), ponieważ jako część systemu najlepiej wie, jak się po nim poruszać – jest to szczególnie istotne, gdy klient dopiero rozpoczyna swoją karierę zawodową w danej firmie.

Czasem jednak zdarza się, że mentorem jest osoba z zewnątrz, która dysponuje wiedzą i doświadczeniem zawodowym w zakresie profesjonalnych zainteresowań swojego podopiecznego, gdyż z powodzeniem zajmowała się (lub dalej zajmuje) tym samym obszarem w innym miejscu i zna bardzo dobrze tak zwane know-how. Podsumowując, głównym celem tego rodzaju wsparcia jest przeprowadzenie klienta (jednostki bądź zespołu) od punktu, w którym obecnie zawodowo się znajduje, do pewnego stanu pożądanego przez osobę, która tę drogę wcześniej przebyła. Mentoring opiera się więc na relacji mistrz-uczeń. Przedmiotem pracy są najczęściej konkretne działania, zachowania i procedury, a podstawowymi narzędziami – dziełnie się wiedzą oraz dawanie rad.

W węższym rozumieniu mentoring na tym się kończy. Jednak podobnie jak było z coachingiem – wraz z praktyką także i ta metoda ewoluowała w kierunku szerszego podejścia, w którym mentor to nie tylko nauczyciel, ale także opiekun na dwóch poziomach pomagający swojemu podopiecznemu w rozwoju potencjału. Pierwszy z nich – wewnętrzny – obejmuje wspieranie w odkrywaniu

nieuświadomionych jeszcze kompetencji i przekraczaniu wewnętrznych oporów. Odbyna się to zarówno poprzez postawę pełną wiary w możliwości klienta, jak i techniki coachingowe pomocne w odkrywaniu jego wewnętrznej mądrości. Dzięki tym ostatnim podczas mentoringu możemy na przykład umocnić w sobie przekonanie, iż jesteśmy w stanie odnieść sukces, lub uporządkować hierarchię wartości, co pozytywnie wpłynie na naszą umiejętność podejmowania decyzji strategicznych. Istotny jest tu także osobisty przykład mentora pokazującego nam, co jest możliwe, poprzez drogę, którą sam przeszedł. Taki wzór pozytywnie wpływa na nasze nastawienie.

Drugi poziom dotyczy z kolei wsparcia w odniesieniu do środowiska i wiąże się z uczestnictwem w zewnętrznych kontekstach – obejmuje zapewnienie klientowi bezpiecznego otoczenia, między innymi przez pomoc w rozwiązywaniu konfliktów i bieżących problemów czy moderowanie pracy zespołu (gdy to cały zespół jest klientem). Istnieje duża szansa, że taki typ mentora – wspierającego nie tylko na poziomie merytorycznym, ale także psychologicznym, oraz pracującego w dużej części na wymiarze przekonań i wartości – po zakończonym procesie zostanie uwewnętrzniony przez klienta, stając się zasobem, do którego będzie mógł sięgać w przyszłości podczas trudnych i niepewnych sytuacji.

Warto jednak mieć na uwadze, że – niezależnie od ogólnej skuteczności omawianego narzędzia – w pewnych warunkach może ono nie dać spodziewanego efektu. Jeśli zaangażowanie lub efektywność (a najczęściej jedno z drugiego idzie w parze) zaczęły w pewnym momencie spadać u osoby posiadającej wieloletnie doświadczenie w pełnieniu określonych obowiązków zawodowych, lepiej będzie zdecydować się na inną formę wsparcia. Najprawdopodobniej bowiem pracownik ten dobrze wie, co i w jaki sposób ma robić (nawet jeśli w nowym miejscu), problem zaś występuje na innych poziomach – może on dotyczyć na przykład braku poczucia spójności ze zmienioną kulturą organizacji czy pojawiającego się wypalenia zawodowego związanego z utratą wizji celu. W tego rodzaju przypadkach bardziej użyteczny będzie coaching, który pozwoli na zidentyfikowanie i przepracowanie przyczyn zaistniałych trudności na poziomie wewnętrznym.

• Sponsorowanie

Podróżując z potrzebami rozwojowymi w górę piramidy Diltsa, zatrzymajmy

się na chwilę na przedostatnim poziomie, dotyczącym tożsamości. W kontekście funkcjonowania zawodowego odnosi się on do tego, na ile czujemy się integralną częścią firmy, na rzecz której działamy, a także, czy i w jakim stopniu identyfikujemy się z jej wizerunkiem prezentowanym na zewnątrz. Są to ważne kwestie (szczególnie jeśli pracujemy w większych przedsiębiorstwach, ale nawet przy jednoosobowej działalności wbrew pozorom warto poświęcić im uwagę), ponieważ mają one duży wpływ na nasze zaangażowanie w sprawy organizacji, co przekłada się na efektywność wykonywanej pracy. Często już samo odpowiedzenie sobie na tego rodzaju pytania wskazuje nam kierunek dalszego rozwoju, dodając nam energii na ścieżce, którą obraliśmy (gdy czujemy dużą spójność z firmą na poziomie tożsamości), lub odsłaniając potrzebę zmian w sobie bądź otoczeniu (jeśli uznamy, że jest ona niewystarczająca).

A w jaki sposób możemy zadbać o ten aspekt w swoim zespole? Podstawowym narzędziem będzie tu sponsorowanie, i to nie tylko rozumiane dosłownie, jako finansowa inwestycja w zasobne i rozwojowe środowisko pracy (choć to także istotny element). Przede wszystkim chodzi o postawę, jaką przyjmujemy wobec innych. Jeśli postrzegamy ich jako wartościowych i unikalnych oraz mających wiele do zaoferowania firmie, tworzymy kontekst, w którym będą oni chętniej i łatwiej działać, w pełni wykorzystując swoje zdolności i umiejętności. Dodatkowo dostrzegając i wspierając w drugiej osobie (lub zespole) zasoby, które nie ujawniły się jeszcze w pełni, zachęcamy ją do podejmowania nowych wyzwań i pomagamy w rozwoju potencjału. Pracownik, który spotyka się z takim podejściem (zaczerniętym z coachingu, w którym stanowi on podstawę relacji), czuje się dostrzegany i uznany, dzięki czemu ma wysokie poczucie przynależności do organizacji i z większą motywacją, ale – co ważne – także z satysfakcją realizuje swoje zadania. Jak można się domyślić, ciężko tu o zewnętrzne wsparcie, choć są pewne działania, które możemy podjąć, aby je otrzymać – w omawianej kategorii znajdują się bowiem pozyskani sponsorzy, partnerzy czy różnego rodzaju patronaty i dofinansowania.

• Inspirowanie

Ostatnia forma wspierania rozwoju zawodowego, o której warto wspomnieć ze względu na jej znaczenie dla najwyższego poziomu funkcjonowania organizacji, jakim jest poziom misji i wizji, to inspirowanie. Część osób z pewnością

zastanawia się, jaki jest sens zajmowania się tak abstrakcyjnymi kwestiami, kiedy potrzebna jest szybka, realna zmiana. I oczywiście wątpliwość ta jest po części uzasadniona – praca nad misją czy wizją firmy w sytuacji, gdy brakuje nam konkretnej wiedzy lub umiejętności, prawdopodobnie nie rozwiąże problemu. Jednak jeśli w zespole pojawia się kryzys, spada motywacja do działania i zaczynają wkradać się pierwsze symptomy wypalenia zawodowego, a jakiegokolwiek kroki w kierunku rozwoju przychodzą z trudem, to istnieje duża szansa, że za brakło dostatecznego zadbania właśnie o inspirację. Niestety, w przeciwieństwie do innych opisywanych w tym cyklu narzędzi (poza sponsorowaniem), inspirowanie nie jest usługą, którą możemy zamówić i uzyskać za odpowiednią opłatą. To raczej aspekt świadomego zarządzania – i to zarówno innymi, jak i samym sobą.

Dobry lider pamięta o tym, by na bieżąco pytać swoich ludzi (oraz siebie) o nadrzędne cele i idee, które popychają ich do działania, oraz stara się zapewnić takie warunki pracy, które pozwolą na realizację głównych wartości poprzez działalność zawodową. Dzięki stałemu połączeniu z poczuciem misji i wizją przyszłego kierunku o wiele łatwiej bowiem będzie rozwiązywać decyzyjne dylematy (jak na przykład wybór mniej pewnej, ale potencjalnie bardziej wartościowej inwestycji), a także przezwyciężać trudniejsze momenty, włącznie z takimi, gdy firma czasowo (szczególnie na początku) przynosi więcej strat niż zysków, a zleceń jest jak na lekarstwo. Warto też pamiętać, że mimo iż jest to poziom osobisty i wewnętrzny, tu również można skorzystać z zewnętrznego wsparcia w postaci coachingu.

Jak wiemy z poprzedniego artykułu – narzędzie to, choć koncentruje się na poziomie zachowań, dzięki swojej niedyrektywności okazuje się pomocne także w pracy z wyższymi szczeblami, w tym misją, pomagając nie tyle w samym zainspirowaniu nas do konkretnej aktywności, co raczej w odkryciu, co na ten moment nas inspirowanie i motywuje. Jest to szczególnie istotne zadanie na etapie planowania własnej ścieżki kariery, ale także we wszystkich momentach, gdy tracimy poczucie sensu w tym, co robimy, i potrzebujemy określenia na nowo, co jest dla nas ważne w pracy zawodowej oraz w jakim kierunku chcemy dalej zmierzać. Pamiętajmy jednak, że te nowe wnioski – zwłaszcza jeśli po raz pierwszy w pełni świadome – mogą być dla nas zaskakujące i wprowadzenie ich w życie nierzadko wymagać będzie od

nas zburzenia dotychczasowego porządku, a może nawet przeprowadzenia małej rewolucji. Na pytanie, czy warto – każdy z pewnością sam znajdzie dla siebie właściwą odpowiedź.

• Co wybrać?

Ponieważ zbliżamy się już do końca całego cyklu artykułów, przyda się małe podsumowanie. Jak widać, wachlarz rozwiązań, po które możemy sięgnąć, by usprawnić funkcjonowanie zawodowe zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji, jest naprawdę szeroki. Z jednej strony mamy do wyboru formy o charakterze bardziej edukacyjnym, umożliwiające nabycie konkretnej wiedzy lub umiejętności. W tej kategorii znajdują się szkolenia i warsztaty, na których rozwiniemy określone kompetencje miękkie, ale także doradztwo lub konsulting, które z kolei dostarczą nam eksperckiej porady, dopasowanej do naszej sytuacji i specyficznego problemu. Po drugiej stronie leży coaching jako niedyrektywne wsparcie w pracy z wewnętrznymi poziomami realizacji zadań – przydatne w zasadzie na każdym poziomie piramidy Diltsa, a więc najbardziej uniwersalne, jednak nigdy niedające gotowych skryptów czy rozwiązań. Gdzieś pomiędzy uplasuje się mentoring jako podejście, na które składa się zarówno aspekt przekazywania wiedzy i doradzania, jak i wzmacniania osobistego potencjału klienta za pomocą bardziej miękkich technik coachingowych. Dodatkowo bycie mentorem łączy się także z trzecią kategorią, obejmującą narzędzia wspierania rozwoju zawodowego „od wewnątrz”, poprzez umiejętne zarządzanie sobą i innymi – jak sponsorowanie czy inspirowanie.

Drogowskazem pośród tej różnorodności powinny być przede wszystkim nasze aktualne potrzeby. Gdy wiemy, jakie metody mamy do wyboru, czym każda z nich się charakteryzuje i w jakich przypadkach bywa najbardziej użyteczna (oraz w jakich korzystniej będzie zdecydować się na inną opcję), o wiele łatwiej o trafny wybór i satysfakcjonujący zwrot z inwestycji. Wierzę, że informacje zawarte w tych czterech artykułach dostarczyły Państwu wiedzy na poziomie, który pozwoli bez niepewności czy polegania na ofercie pierwszego z brzegu usługodawcy korzystać swobodnie z narzędzi wspierania rozwoju zawodowego w sposób przynoszący Państwu i Państwa współpracownikom możliwie najwięcej profitów.

Małgorzata Kwiecińska

www.prizmcoaching.pl

www.psychologicznyogrod.pl