

# MENTORING - Droga do sukcesu

**W centrum sesji mentorskiej stoi mentor, którego zadaniem jest stawianie pytań i zapobieganie ewentualnym nieistotnym rozmowom. Poprzez starannie dobrane pytania zachęca osobę mentorowaną do znajdowania twórczych, odpowiednich do jej sytuacji, rozwiązań problemów. Dość często osoby na wyższych stanowiskach kierowniczych potrzebują kogoś godnego zaufania, kogoś, kogo postrzegają jako wykwalifikowanego powiernika. W takich okolicznościach dobrym rozwiązaniem byłoby zatrudnienie mentora.**

*Mie Jernbeck*

## PRZEDMOWA

Każdy, kto zajmuje stanowisko kierownicze, od czasu do czasu potrzebuje zaufanej osoby, z którą mógłby omówić swoją pracę, decyzje i stojące przed nim wyzwania. Jedną z wielu znanych mi, odnoszących sukcesy osób, podsumowała swoje doświadczenie z mentoringiem w następujący sposób: „Mój ojciec zmarł pod koniec lat siedemdziesiątych. Od tamtej pory nie miałem kontaktu z nikim, komu mógłbym zaufać. Mentoring stworzył dla mnie możliwość odniesienia sukcesu. Mentor, który umie prawidłowo stymulować proces myślenia osoby mentorowanej to ktoś, bez którego żadna struktura na wyższym szczeblu kierowniczym nie powinna się obywać”.

Celem tej publikacji jest opisanie mentoringu oraz racjonalnie uzasadnionych oczekiwań, jakie ma potencjalna osoba rozważająca wejście do programu mentorskiego. Profesjonalny program mentorski oznacza, że odpowiednio wybrany specjalista z dużym doświadczeniem, jako osoba godna zaufania, gotów jest nieść pomoc osobie mentorowanej. Jest on jednocześnie skłonny dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem podczas rozmów prowadzonych na zasadzie równości.

Moim zdaniem każdy, kto chciałby zostać mentorem, lecz jest przyzwyczajony do przejmowania odpowiedzialności i podejmowania decyzji, nie nadaje się do pełnienia tej roli. Czy jesteś osobą rzeczywiście zainteresowaną sposobem myślenia, odczuwania i działania innych? Czy jesteś skłonny(-a) pominąć aspiracje dotyczące własnego, osobistego rozwoju i systematycznie zajmować się potrzebami i rozwijaniem umiejętności osób mentorowanych? Jeżeli odpowiedź na te pytania jest pozytywna, masz zadatki na dobrego mentora.

Celem mentoringu jest stymulowanie osobistego rozwoju i samoświadomości osoby mentorowanej do momentu osiągnięcia przez nią poziomu skutecznego przywództwa. W chwili ukończenia programu mentorskiego osoba mentorowana powinna być świadoma swoich możliwości i gotowa do stawienia czoła ewentualnym swoim ograniczeniom. Poza tym, osoba mentorowana powinna posiadać wiarę w siebie i wiedzę wystarczającą do reagowania na sytuacje, w których jej współpracownicy nie wykorzystują w pełni swoich możliwości. Umiejętności osoby mentorowanej powinny być jasno określone, zwięzłe i znajdować się w centrum jego uwagi.

## STAĆ Z TYŁU I OBSERWOWAĆ

W jaki sposób? Stanie z tyłu czasami wymaga odsunięcia się i celowego pozwolenia komuś innemu na zrobienie kroku. Po to, by utrzymać w ryzach własną siłę woli i chęć udzielenia pomocy lub przejęcia kontroli nad daną sytuacją. Dlaczego jako mentor powinnam stać z tyłu? Dlatego, że gdy robi się to bezwarunkowo, sprzyja to docenieniu pomocy przez osobę mentorowaną. W tej sytuacji naturalne staje się wniesienie przezeń własnego wkładu i wzięcie udziału w budowaniu konstruktywnej drogi do ulepszeń i pożądaných późniejszych zmian.

Wiele razy widziałam w otoczeniu biznesowym, jak poszczególne osoby były zmuszane do stanięcia z tyłu i powstrzymania się od kontrolowania procesu decyzyjnego, zaś następnie obserwowałam, jak częściowo lub całkowicie sprzeciwiały się tym sytuacjom. Skutkiem powyższego były dość często następujące uwagi: „nie dbam o to, musisz poradzić sobie z tym sam” bądź „nie interesuje mnie to, to mnie nie dotyczy”.

Mój były współpracownik z Radia Szwecja (Sveriges Radio) mawiał „to nie moja sprawa”, był jednak skłonny zrobić niemal wszystko, co nie było związane z przydzielanymi mu zadaniami służbowymi, jeżeli tylko nie został o to poproszony.

Zagorzali przeciwnicy mogą czasem przez pomyłkę być uważani za zwolenników, gdy twierdzą: „Oczywiście zrobimy to w ten sposób”, zaś daną procedurę realizują zawsze w ten sam sposób, w który była ona wcześniej realizowana. Nie jest to nic niezwykłego i jest to coś, co opóźnia proces wprowadzenia wybranych zmian.

Zagorzali przeciwnicy, którzy czytelnie informują o swoim sposobie przeciwstawiania się jakimkolwiek zmianom, mogą w rzeczywistości być bardzo pożyteczni dla firmy. W wielu przypadkach udzielą oni ograniczonego poparcia tylko niektórym działaniom, ale poprzez sam fakt, że będą w tych kilku działaniach z nami, wszyscy pozostali również się przyłączą.

Co zatem mam na myśli, gdy mówię o staniu z tyłu?

***W zespole pojawia się wyraźny duch pracy zespołowej, gdy mentor chętnie i rozmyślnie proponuje pomoc tylko w zakresie słuchania i zadawania pytań. Pomoc ta powinna pobudzać u osoby mentorowanej pragnienie samodzielnego poszukiwania odpowiedzi na pytania i podsuwać rozwiązania problemów.***

Innymi słowy, aby opisać „sedno mentoringu”, musiałabym najpierw zastąpić słowo „chęć” zwrotem „pełnia władzy”. W latach, w których byłam członkiem zarządu Szwedzkiego Stowarzyszenia Dziennikarzy (Svenska journalistförbundet), często śmialiśmy się z wyrażenia „pełnia władzy”. Ponieważ przyjmowano, że wszystkie pytania miały być rozstrzygane z „pełnią władzy”, tym, co w końcu zostawało, była władza rozproszona. W tym kontekście naprawdę mam na myśli „absolutną władzę”.

## Zachęcać do dialogu

Ksiądz pyta papieża: „Czy mogę palić, gdy się modlę?” Papież odpowiada: „Nie!” Gdyby ksiądz zapytał: „Czy mogę się modlić, gdy palę?” z pewnością uzyskałby odpowiedź pozytywną.

Oczywisty wniosek brzmi: „miej świadomość tego, czego pragniesz”. Poszukiwanie nowej wiedzy rozpoczyna się w momencie, gdy osoba mentorowana zaczyna formułować własne pytania. Do tego jednak momentu proces zadawania pytań należy do mentora.

Sternik zapytał marynarza: „Czy kapitan jest trzeźwy?” lub „Czy kapitan jest dzisiaj trzeźwy?” W tym pytaniu można zawrzeć przybliżoną ocenę ilości spożywanego przez kapitana alkoholu, dokonaną przez sternika. Żona zapytała męża, który przyszedł do domu długo po północy: „Czy WŁAŚNIE wróciłeś?”, „Czy TY właśnie wróciłeś?”, „Czy właśnie WRÓCIŁEŚ?”

***W powyższych pytaniach ujawnione są Twoje ograniczenia. Jednakże, otwarcie drzwi do nieustannego dialogu jest tak samo trudne, jak i ich zamknięcie.***

Rozpoczynanie dialogu jest bardzo ekscytujące. W styczniu 1993 roku, jako dyrektor programu, rozpoczęłam Karlavagnen (Wielki Wóz) – talk-show radiowy dla Sveriges Radio P4 (programu 4 szwedzkiego radia), który był nadawany w dni powszednie późno wieczorem. Najważniejszym obowiązkiem gospodarza programu było szybkie nawiązanie szczerej i otwartej rozmowy ze słuchaczami bez emocjonalnego angażowania się w nią.

W czasie mojej pracy w charakterze gospodarza programu szkoliłam się intensywnie, a działać się to zawsze przed słuchaczami. Zwykle program nadawaliśmy na żywo, aby osoby, z którym prowadziłam rozmowę, czuły się swobodnie w tej bardzo napiętej sytuacji. Gdy jest się przed mikrofonem, trzeba się całkowicie skoncentrować, by swobodnie przedstawić dobrze sformułowane, napływające równocześnie odpowiedzi.

Moim zdaniem tym, co jest potrzebne do nawiązania dialogu jest całkowita koncentracja.

***Podczas całego kontaktu z drugim człowiekiem pokazuję od samego początku, że osoba znajdująca się przede mną jest w tym momencie ważniejsza niż wszystkie inne osoby i wszystko poza nią.***

Odpowiednio przygotowane i zadane pytania, z dobrze przemyślanym celem głównym, przyniosą odpowiedzi, które należy rozwinąć i zgłębić. Należy po prostu być świadomym, że cel główny może czasem znajdować się zbyt blisko centrum uwagi. W związku z tym udzielający odpowiedzi nie ma szansy na pozostanie przy swojej części celu, co mogłoby skierować myśl na zupełnie inny tor niż ten, którym porusza się osoba zadająca pytania. W tym przypadku dialog może ulec zniekształceniu. Uważam, że tego rodzaju zakłócony brak równowagi daje się zauważyć na przykład w świecie mediów. Reporter zadaje pytania, zaś udzielający odpowiedzi gubi się w tym procesie. Dlaczego? Ponieważ rozmówcy mają różne punkty wyjścia i w odmienny sposób koncentrują uwagę na pytaniach.

W związku z tym należy usilnie zalecać otwartość umysłu.

Stan równowagi nastąpi, gdy obie strony będą okazywać sobie szacunek. Obie mogą, by użyć zwrotu używanego przez starych znajomych, „huścić się tak samo wysoko na tej samej huścawce”. Razem jesteście sobie równi, zaś stąd wypływa i wzrasta szacunek dla waszej umiejętności i wiedzy. To właśnie tu osoba mentorowana rozpocznie poszukiwanie odpowiedzi poprzez zadawanie odpowiednich pytań.

### **Pozwolić innym błyszczeć**

Wszystkie światła są skierowane na mnie. Są osoby, które świecą nieustannie. Gdy wchodzi do pomieszczenia, kierują się na nie wszystkie światła. Tę cechę można w sobie wykształcić. Nie idź wzdłuż ściany. Swobodnie przejdź do środka pomieszczenia, bądź szczęśliwy i myśl bardziej o pozostałych osobach w pomieszczeniu niż o sobie.

Przez kilka lat byłem mentorem mężczyzny, który miała tak silną charyzmę, że musiał pracować wyłącznie nad łagodzeniem siły swojego oddziaływania na innych. Osoby w jego otoczeniu czuły się przez niego zdominowane i bez przerwy porównywały się z nim. Mężczyzna o którym piszę jest jedną z najbardziej uprzejmych i liczących się z innymi osób, jakie kiedykolwiek poznałam, jednak inni nie byli w stanie go zaakceptować. Był on postrzegany jako zagrożenie z powodu swojego atrakcyjnego wyglądu, elokwencji i radosnego nastawienia. Gdy po raz pierwszy powiedział mi o tym, odpowiedziałam: „To niemożliwe, nie może być aż tak źle”. Ale było. Gdy po raz pierwszy wyszłam z nim na ulicę, byłam przybita reakcją otoczenia. Razem zaradziliśmy problemowi. Wciąż musi on lekko tonować swój sposób bycia, jednak obecnie jest bardzo docenianym i odnoszącym sukcesy przywódcą.

Może się zdarzyć, że mentor może przytłaczać innych swoją wiedzą, pewnością siebie oraz sposobem bycia. Niezależnie od tego, w którym miejscu w świetle jest Twoja pozycja, możesz jako mentor podzielić się swoją wielką troską i ciepłem bez podkreślania swojego prestiżu.

Powodzenie przyjdzie dopiero wówczas, gdy całkowicie uwolnisz się od myśli, jak postrzegają ją inni.

***Światło pojawi się tam, gdzie będziesz Ty, gdy zaniechasz wysiłków, żeby zabłysnąć. Gdy przez zaangażowanie widoczna będzie Twoja siła i radość.***

Zakochany promienieje i tak dzieje się również z ludźmi, których poznałam, a którzy odnosili sukcesy w ważniejszych i bardziej błahych sprawach. W najbardziej wzniosłych momentach życia, na przykład z nowo narodzonym dzieckiem w ramionach, na pokładzie statku płynącego ku zachodzącemu słońcu, podczas przemówienia w audytorium, gdy wszyscy bez wyjątku słuchają, jako mentor dzielisz się światłem z osobą, z którą pracujesz, nie rzucając na nią cienia.

### **Siać i czekać**

Dobrze sformułowane pytanie powinno być zadane w odpowiednim momencie i najlepiej jest, gdy jest ono nieoczekiwane i jasne jak słońce. Ważne jest, aby z pytania usunąć oczekiwaną przez siebie lub pożądaną odpowiedź i pozostawić je w czystej postaci. Twoja odpowiedź nie jest taka sama, jak odpowiedź osoby, z którą pracujesz. Pytania powinny sprowokować osobę mentorowaną do

udzielania nowych odpowiedzi, które z kolei powinny nadawać się do rozwinięcia po zadaniu kolejnego pytania, i jeszcze jednego i tak dalej...

Trudnym do wykonania zadaniem jest, mówiąc obrazowo, zadanie kilku pytań i milczące oczekiwanie na odpowiedź z założonymi za głowę rękoma. Próba wymuszenia odpowiedzi lub przyspieszenia procesu jej udzielania jest zupełnie bezcelowa.

***Pytanie zostało zasiane, być może myślenie zostało pobudzone, lecz odpowiedź wciąż może być daleko.***

Jeżeli osoba mentorowana nie jest zainteresowana problemem, którego dotyczy pytanie, to niezależnie od tego jak ważne Ci się ono wydaje nie ma ono większego znaczenia dla rozwoju osoby mentorowanej.

To właśnie rozpoczyna się Proces aktywnego Mentoring rozpocznie się w momencie, gdy osoba mentorowana przejmie rolę pytającego i zada kilka własnych pytań, na które będzie chciała znaleźć odpowiedź.

Odpowiednie pytanie w odpowiednim czasie, dostosowane do warunków, w jakich znajduje się osoba mentorowana, to fundament w dyskusjach mentora z osobą mentorowaną. W centrum uwagi znajduje się poziom zaangażowania w osiągnięcie celu nadrzędnego.

## **SŁUCHAĆ**

Zrobimy tak, jak Ty postępujesz, a nie tak, jak mówisz. Wszyscy wiemy o tym bardzo dobrze, jednak wciąż nie oznacza to, że zrobimy tak, jak mówimy. Jeżeli chcesz, aby osoba mentorowana słuchała, musisz być doskonałym słuchaczem samego siebie. To najlepsza droga do niepodawania gotowej odpowiedzi. Moim zdaniem, gdy będziesz mógł doliczyć się dziesięciu odpowiedzi, których nie podałeś i zamiast tego skoncentrowałeś się i słuchałeś, będziesz mógł zostać naprawdę dobrym mentorem. Jednakże powinieneś odpowiadać na ewentualne bezpośrednie pytania, które zada Ci osoba mentorowana.

***Słuchanie wymaga całkowitego skupienia na tym, co się mówi i robi tu i teraz.***

### **Szukać i zakreślać kółkiem bez przewidywalnych rozwiązań**

Gdy piszę wnioski lub krótkie wprowadzenie, tworzę prostą strukturę wypowiedzi, zawierającej przejrzyste zamiary. W rozmowie szukamy wspólnych tematów, spójności i powiązań. Zasadę tę podkreśla się w dyskusji mentorskiej. Pytania osoby mentorowanej prowadzą mentora, zaś ten znajduje nową spójność i struktury. Poszukujemy nowych schematów w naszych myślach, nowych odpowiedzi na stare pytania lub starych odpowiedzi na nowe pytania albo – czemuż by nie? – nowych odpowiedzi na nowe pytania.

Dyskusji przyświeca przejrzysty cel i nie jest ona po prostu rozmową towarzyską. W tej ostatniej, prowadzonej bez zobowiązań i poświęcania mówcy całej uwagi, dobrzy są Anglicy.

Większość z tego, co się mówi, jest możliwe do przewidzenia; w dyskusji mentorskiej jest dokładnie odwrotnie.

***Myślą przewodnią dyskusji mentorskiej jest nieustanne posuwanie się w kierunku wyznaczonego celu.***

W trakcie dyskusji mentor wyjaśnia jej istotę, wyklucza wszystko to, co nieistotne oraz ustanawia główny punkt zainteresowania. Dyskusja koncentruje się na tym punkcie do momentu zwerbalizowania jej istoty przez osobę mentorowaną, uchwycenia tej istoty z różnych punktów widzenia i zrozumienia możliwych odpowiedzi i rozwiązań.

### **Czytanie między wierszami**

Gdy słucham naprawdę uważnie, czasem słyszę to, o czym się mówi między wierszami. Zazwyczaj umieszczamy między nimi to, co oczywiste oraz nasze dobrze ukryte lęki.

**On mówi:** „Porządek naszego spotkania zawiera wyłącznie sprawozdania. Prezes zapewne śpieszy się jak poprzednio. Wiem, że prognoza dla mojego działu na następne półrocze wygląda źle. Nie mam do kogo się zwrócić, a pracownicy o tej porze roku są zmęczeni. Mój wynik jest już o piętnaście procent gorszy od planu”.

**Słyszysz:** „Potrzebuję pomocy. Jeżeli wszyscy będziemy w tej samej sytuacji, wkrótce cała firma pójdzie na dno. Nie mam żadnych rozwiązań do zaproponowania i czuję się nieswojo podejmując tę kwestię, zwłaszcza że prezes przynagla, aby spotkanie odbyło się szybko”.

**Albo ona mówi:**

„Porządek naszego spotkania, składający się z samych sprawozdań, jest bez sensu. Ludzie są zmęczeni, a powinniśmy rozmawiać o przyszłości. Jeżeli mamy osiągnąć sukces, prezes powinien omawiać nowe rozwiązania, nowe systemy wynagradzania”.

**Słyszysz:** „Zwalniam się. Nie mogę sprawić, żeby firma osiągnęła sukces, a prezes nawet nie słucha”.

***Więcej informacji znajdziesz między wierszami, niż w nich, zaś od Ciebie jako mentora wymaga się pełnej kontroli nad własnymi ograniczeniami, gdy interpretujesz wypowiediane przez innych słowa.***

Twoja pierwsza interpretacja może być zupełnie błędna. Jest dość duża różnica w podejściu do osoby mentorowanej, która jest bliska zwolnienia się z pracy i do osoby, która potrzebuje przedstawić wyraźniejszy i czytelniejszy obraz na stole konferencyjnym.

Prezes firmy zapytała swoją pracownicę, czy chciałaby otrzymać pracę na stanowisku kierowniczkim. Przyjęła tę propozycję. Potem przedstawiciel związku zawodowego podszedł do niej i powiedział: „Nie wie Pani nic o tych maszynach, jak zamierza Pani radzić sobie w pracy?” Zrezygnowała.

**Słyszysz:** „A jeżeli ci ludzie mają rację? Być może rzeczywiście potrzebują wiedzy technicznej, aby wykonywać tę pracę”.

**Lub:** „Będą mi się sprzeciwiać i ten układ nigdy nie będzie działać. Wówczas poniosę porażkę, choć prezes wierzy we mnie”.

W rzeczywistości prezes odbyła z tą kobietą trzy rozmowy, z których dwie były długie, a jedna krótka. W końcu zdecydowała się na przyjęcie tej propozycji pracy. Dlaczego kilku mężczyzn kierujących się tradycją miałoby ją powstrzymywać? To była idealna praca dla niej. Była urodzonym przywódcą, ale okazało się, że niebezpiecznym dla spokojnego środowiska tych mężczyzn, którzy do tej pory żyli własnym tempem i metodami pracy i nie chcieli tego zmieniać. Zarówno prezes, jak i przedstawiciel związków zawodowych, mieli tego pełną świadomość.

### **Zapamiętywanie**

Im bardziej zbliżasz się do jądra lęku, nadziei i osobistych refleksji, tym bardziej osoba mentorowana będzie sprzeciwiała się robieniu o niej notatek. Robienie notatek jest do przyjęcia po zakończeniu rozmowy.

Podczas robienia notatek zawsze decyduję się na zapisywanie jedynie wyrazów pomocniczych, bez wiązania ich z tożsamością osoby mentorowanej. Może się to wydać nazbyt tajemnicze, jednakże gdybym to ja była osobą mentorowaną, nie chciałabym, aby powstał na mój temat zbiór notatek, nawet gdyby były one zamknięte na klucz w bezpiecznym miejscu.

Dyskusja mentorska opiera się na stuprocentowym zaufaniu. Oczywiście, te sto procent może dotyczyć również notatek. Lecz postęp mierzy się również zaangażowaniem mentora.

***Dla mnie zapamiętywanie jest świadectwem tego, że zrobiłam, co było w mojej mocy, aby słuchać.***

Innymi słowy, moja pamięć służy jako urządzenie do kontroli jakości własnych wysiłków.

### **ROZPOZNAĆ SYTUACJĘ**

Sześciu na dziesięciu przywódców ma mentora lub instruktora. Pięciu na sześciu ma mentora, który pracuje na tym samym stanowisku pracy. Jeden na stu ma wykształconego mentora, który posiada większe doświadczenie z innych branż i pracy mentora.

Otrzymanie w odpowiednim momencie własnej kariery bodźca od osoby spoza własnego środowiska pracy i rodziny jest wciąż nową drogą do sukcesu. Dramatem z rytmem i akcją, który niekoniecznie stworzyłeś sam, lecz stałeś się jego częścią. Doświadczenie tempa i rytmu innej osoby bardzo stymuluje mentora. Dla osoby mentorowanej wzięcie udziału w systematycznej analizie prowadzonej przez mentora w odpowiednim momencie i dzielenie się jej wynikami jest pewną drogą do sukcesu.

To jest jak taniec, kochanie się, jazda na nartach, żeglownictwo – wszystko to, w czym jest się dobrym i w czym czasem doświadczasz maksymalnego przepływu energii.

- Świetnie jest dzielić zainteresowania innej osoby.

- Z jej pomocą udało mi się wniknąć w istotę problemu, dlaczego pewne osoby w kierowanej przeze mnie organizacji działają w określony sposób. Obecnie mogę je lepiej zrozumieć.
- Bycie mentorem dało mi nową wiedzę i samoświadomość, ponieważ pytania niewygodne zawsze były zadawane w sposób, który zmuszał mnie do zajęcia stanowiska.
- Rozpoznawanie sytuacji stało się dla mnie bardzo dobrą odskocznią do zagłębienia się w pracę i w moje życie prywatne.

Jako mentor zawsze jestem ciekawa ludzi, których spotykam. Mentor musi być ich ciekaw; nie można nikogo oszukać, zaś udawanie ciekawości jest bezcelowe.

Osoba mentorowana potrzebuje mentora z ustalonym porządkiem pracy i doświadczeniem, to jest osoby, która nie pracuje w tym samym budynku i nie jest przyjacielem rodziny.

Mentor powinien być zasadniczą częścią życia zawodowego osoby mentorowanej.

### **Wejść do pokoju**

Liczą się pierwsze sekundy. To niezupełnie prawda, lecz stwierdzenie wystarczająco bliskie prawdy, aby było ciekawe. Wejście do pokoju i spotkanie kogoś po raz pierwszy oznacza, że pojawiają się pierwsze odczucia. Czym promieniujesz? Zainteresowaniem, jego brakiem, otwartością, radością, ciepłem, chłodem, gniewem, stresem i tak dalej.... To ma znaczenie.

***Pierwsze odczucia pojawiają się podczas pierwszych kilku sekund. Ich zmiana, choć możliwa, zajmuje wiele godzin.***

Mentor musi również być osobą bardzo zrównoważoną.

Wiele lat temu przydzielono mi jako mentora wspaniałego człowieka. Po drugiej rozmowie nastąpiła zmiana ról i mentor stał się osobą mentorowaną. W przeciwieństwie do mnie był niezrównoważony i mieliśmy możliwość dowiedzenia się wiele o naszych zadaniach w stosunku do siebie. To stało się przyczyną zamiany ról.

### **Odejść od stołu**

Zakończenie jednego spotkania jest początkiem następnego. Nie myślimy w ten sposób. Wstanie od stołu bez poświęcenia myśli następnemu spotkaniu to brak dyscypliny i głupota. To, co robisz tu i teraz i co przynosi wyniki, to nieustanna obecność, obecność i jeszcze raz obecność. Zakończenie spotkania jest początkiem następnego, zaś Twoim obowiązkiem jest jego podsumowanie.

- Mamo, o czym tak naprawdę myślisz? Byłaś w domu przez cały wieczór i nie słyszałaś ani słowa z tego, co powiedziałem.

Dowcip. Nie musisz odchodzić od stołu, nigdy przy nim nie usiadłeś.

Kończenie rozmowy myślą o kolejnej zawsze stanowi początek i kontynuację, a tę ostatnią trzeba pielęgnować.

***Oznacza to, że sposób, w który kończy się dyskusję, ma decydujące znaczenie dla sposobu rozpoczęcia kolejnego spotkania.***

### **Czekać**

Mój syn leży zraniony na stoku narciarskim, zaś z jego głowy po szyi płynie krew i barwi śnieg na czerwono. Musimy czekać, pięć godzin, pięć minut bądź pięć innych jednostek czasu. Wszystko jedno. Musimy długo czekać.

W radio o piątej rano: do końca wiadomości pozostało 25 sekund, odczytano ostatni telegram. Te dwadzieścia pięć sekund to dużo czasu, wystarczyłoby go na kilka napisanych na maszynie sprawozdań, z których żadnego nie posiadam.

Czekanie to wielka sztuka, zaś czekanie w ciszy – większa. Opieranie się wypełnieniu pustej ciszy to jeszcze większa sztuka. Niemal zawsze łatwiej jest coś powiedzieć, niezależnie od tego, czy jest głupie, czy nie. Jako mentor musisz opanować czekanie w ciszy.

W tym czekaniu kryje się wiele możliwości, z których Ty jako mentor nie powinieneś korzystać.

W czekaniu kryją się doskonałe okazje do przemyślenia przez osobę mentorowaną swoich myśli, zwłaszcza w początkowym etapie, gdy odmawia się osobie mentorowanej udzielenia odpowiedzi na wszystkie zadane przez nią pytania.

Czasami mówimy, że jest różnica w sposobie podchodzenia do kłopotliwych sytuacji przez kobiety i mężczyzn. Kobiety chcą podawać rozwiązania, zaś mężczyźni ich poszukiwać. Nie zawsze jest to pożądane.

Słuchanie i czekanie, aż zostanie ujawniony cały kontekst sytuacji, jest poważnym wyzwaniem. Według mnie, taka jest rola mentora, o ile omawiany przypadek nie jest sytuacją nadzwyczajną, która wymagałaby szybkiego przedstawienia kilku sugestii.

### **OPRACOWAĆ PLAN**

Osoba z którą pracujesz odchodzi. Poskromiłeś jej ambicje, wolę i niezależne myślenie. Usłyszałeś brutalne określenie: łowca nagród. Twój plan rzadko jest planem drugiego człowieka. Jeżeli chcesz się go kurczowo trzymać, czy możesz być mentorem?

Panie i panowie, nie przychodźcie później i nie skarżcie się.

Każdy kształtuje swoje poglądy i żyje według własnego planu. Gdy szanowany przywódca łączy wysiłki różnych kategorii, może osiągnąć widowiskowe efekty. Oznacza to, że mentor może stymulować osobę mentorowaną, by ta zobaczyła nowy plan i myślała w nowy sposób. Jako mentor powinieneś zawsze wychodzić od perspektywy ustalonej przez osobę mentorowaną, chyba że jest ona wyraźnie nieskuteczna i nie ma planu.

Szkoła Biznesu HIM korzystała do tej pory z badania cech przywódczych LDI Leadership Test, który jest badaniem osobowości studentów posiadających stopień magistra. Badanie to dzięki serii dobrze przemyślanych pytań opisuje zdolności przywódcze uczestników. Przykładowo, motywatorzy, wytwórcy i przetwórcy mają różne cechy i każdy z nich ma różne wymagania dotyczące planu. Powszechnie wymaga się od mentorów brania pod uwagę istnienia kilku różnych metod prowadzenia

mentoringu. Bardzo ważne jest, aby nauczyć się rozpoznawać poszczególne sposoby podchodzenia do spraw codziennych, związanych z wizją i celami zawodowymi oraz osobistymi.

***Uważam, że każdy mentor ma obowiązek brania pod uwagę indywidualnych możliwości osoby mentorowanej. Każdy z nich powinien budować swój własny plan i osiągnąć maksymalny stopień rozwoju, korzystając z bodźców stosowanych przez mentora.***

Jeden z moich dyrektorów w czasie naszych rozmów zawsze budował łańcuch myślowy dopracowany do najdrobniejszych szczegółów. Gdy próbowałam pominąć jakiś temat, skrócić rozmowę lub przynaglić go, bardzo się irytował. W ogóle nie rozumiałam jego punktu wyjścia. Doszłam do wniosku, że był beznadziejnie powolny i nudny, zaś on z pewnością uważał mnie za osobę snobistyczną i marnotrawną. Gdyby wiedział o różnych sposobach, w które można organizować schematy myślowe, aby wynikały one z realizowanego przywództwa, otrzymałby ode mnie ciągłe wsparcie. Gdybym wówczas wiedziała, tak jak teraz, o jego pierwotnym zamiarze, nie byłoby potrzeby irytowania się.

### **Wyznaczyć cel**

- Nie wiem dokładnie, co chcę robić.

Wielkie znaczenie programu mentorskiego polega na dopilnowaniu, by osoba mentorowana wyraźnie wyznaczyła i określiła cele. Mogą one dotyczyć kariery zawodowej, osiągnięć w działalności gospodarczej, spraw rodzinnych i wolnego czasu, przy czym powinny być również ustalone wytyczne służące do ustalenia, czy cele zostały osiągnięte. Później, gdy patrzy się wstecz, zrozumienie tego, że chodziło o ten sam ambitny cel, wydaje się trudne. Nieustanne wyznaczanie nowych celów ma zasadnicze znaczenie z kilku powodów, moim zdaniem przede wszystkim z powodu zmniejszenia ilości traconego czasu.

W osiągnięciu odpowiednich celów wkładam pracę i energię. Od czasu do czasu konieczny jest odpoczynek, pozwolenie sobie na to, co utalentowany Bodil Jönsson nazwał „wolnym czasem dla własnego mózgu”.

***Siła woli jest niewiarygodna. Gdy siła woli i określony cel spotykają się, potrzebne są poważne przeszkody, żeby uniemożliwić osiągnięcie pożądanых wyników.***

Określony cel sprzyja rozwojowi osoby mentorowanej.

Rola mentora polega na uchwyceniu ambicji i siły napędowej osoby mentorowanej. Również na zwróceniu uwagi na chęci i oczekiwania innych osób, które nie mają nic wspólnego z ambicjami i siłą napędową osoby mentorowanej.

### **Ustalić plan działania**

Plan działania jest sprawą bardzo indywidualną. Określone rzeczy prościej jest zrobić w ustalonej kolejności. Wstanie co rano z łóżka przed rozpoczęciem ubierania się mogłoby to ostatnie

ułatwić. Stwierdzam jednak z całym szacunkiem, że jest kilka sposobów wykonania tej samej czynności. Zastanówcie się na przykład nad sposobem poruszania się po łazience.

Plan działania rozpoczyna się od rozważenia możliwości konstrukcyjnych i rutynowych czynności osoby mentorowanej. Do nich dochodzi czas - czas osoby mentorowanej.

Oczywiście, mentor może, dzięki kilku prognozom, uwydatnić sytuację i przyspieszyć proces, jednakże ukończenie pracy, w powiązaniu ze spełnianiem obowiązków rodzinnych i realizacją osobistych zainteresowań i rozrywką, należy do osoby mentorowanej. Plan działania powinien dawać się dostosowywać do potrzeb, zaś podczas wyznaczania celów należy zachować ostrożność.

Plan działania jest narzędziem dynamicznym, posiadającym cechy podobne do planu operacyjnego, co oznacza, że zmienia się nieustannie wraz z otoczeniem.

### **Iść małymi krokami w kierunku ważnego celu**

- To się nigdy nie uda!

Większość naszych codziennych myśli jest negatywna. Chcę być w stanie to zrobić, nie mogę, muszę najpierw... itp. itd.

Za każdym razem, gdy musiałam stawić czoła trudnej sytuacji bez rozwiązania, stwierdzałam, że przez większą część czasu sytuacja ta wynikała z mojej ograniczonej możliwości zauważania możliwych rozwiązań.

Powody ograniczeń mogą być wielorakie. Przykładowo, nadmierna ufność we własne możliwości może w określonych sytuacjach przeszkodzić w zaakceptowaniu otaczającej rzeczywistości. Dlatego bardzo ważne jest, by poruszać się małymi krokami, nawet jeżeli oczywiście wolelibyśmy większe. Mentor powinien uznać proces stopniowego rozwoju osoby mentorowanej poprzez jego opis. Przy pomocy procesu zadawania pytań przez mentora osoba mentorowana może regulować zarówno szybkość, jak i zakres rozwoju w stosunku do siebie samego, jak i innych osób.

### **KONCENTRACJA UWAGI**

Główny punkt koncentracji uwagi znajduje się w środku. Z tego punktu biegną linie skojarzeń i łańcuchów myśli.

Analiza i strategia mają jednakowe znaczenie dla głównego punktu koncentracji uwagi, zgodnie ze sposobem, w jaki go postrzegam. Dyskusje mentorskie znajdują się w centralnym punkcie koncentracji uwagi, w którym znajduje się cała analiza informacji na temat aktualnej sytuacji, celów na przyszłość oraz planu działania o określonej strukturze. Trasa do tego punktu stanowi kombinację własnej wiedzy z poszerzonej perspektywy oraz wiedzy i doświadczenia osoby mentorowanej.

Koncentrować uwagę znaczy wybierać kierunek. Po ukończeniu wszystkich analiz wybiera się odcinek najlepiej ukierunkowany na osiągnięcie celu. Plan działania powinien dawać się korygować, aby można go było dostosować do zmian w otaczającym świecie bez obawy kolizji. To samo dotyczy również dyskusji mentorskich. Jako mentor zawsze dbam o to, by plany dawały się korygować z uwzględnieniem rozwoju osoby mentorowanej w czasie sesji mentorskiej.

## **Wyznaczać granice**

Moim zdaniem wyznaczanie granic to nie to samo, co ograniczanie. Dyskusje powinny być otwarte na wszystkie informacje, które z kolei będą dobierane wybiórczo. Zdarzały się sytuacje, w których najważniejsze zainteresowania danej osoby mentorowanej nie były uwzględniane w procesie wyboru tematów do dyskusji. Takie zdarzenia są oczywistymi sprzecznościami. Dlatego też nie należy wprowadzać ograniczeń aż do momentu, kiedy zdobędziemy pełny ogląd osoby z którą pracujemy i jej problemów. Gdy mówię o profesjonalnym mentoringu, pewne granice w naturalny sposób są ustanawiane szybko, zaś to, co intymne, staje się poufne.

Czas osobisty oraz obowiązki rodzinne są ściśle powiązane z pracą i karierą zawodową, która stanie się ostatecznie ważną częścią celu. Główny temat dyskusji powinien być zorientowany na cele zawodowe.

Zasadnicze znaczenie ma również czas. Mentor może pełnić swoją rolę przez długie lata, osiągając umiarkowane sukcesy, jednak największe zwykle stają się jego udziałem w latach intensywnej pracy. Sądzę, że zanim w dyskusji mentorskiej będą mogły być osiągnięte najlepsze wyniki, należy zaplanować jej początek i zakończenie. Zarówno mentor, jak i osoba mentorowana, powinni się ze sobą zgadzać, zwiększając przez to chęć uzyskania dobrych wyników.

Od powyższego zdarzają się miłe wyjątki, najczęściej w sytuacjach, w których wymagana jest zmiana lub opracowanie nowych opisów stanowisk lub z powodu pojawienia się nowych wymagań. Mimo że wyjątki te zdarzają się, pewna liczba moich byłych osób mentorowanych i ja wciąż utrzymujemy regularne kontakty.

## **Wzrastać**

Nie zawsze jest łatwo wyznaczać cele dla siebie.

Naprawdę dokładnie nie wiem, co chcę robić.

Powyższe stwierdzenia padają dość często na początku wstępnej dyskusji mentorskiej nawet z ust osób, które zaszły daleko w karierze zawodowej. Nie należy do rzadkości, że osoby te przeszły przez proces rozwoju kariery bez decydowania za siebie o tym, co chciałyby robić. Zamiast tego akceptowały możliwości awansu, gdy te się pojawiały, bez ustanawiania własnych celów, mających wspomóc u nich rozwój cech przywódczych. Propozycje następowały jedna po drugiej, wszystko było jednakowo ekscytujące i łatwo było na każdą ofertę odpowiedzieć twierdząco. Wszystkie zmiany i nowe zadania przywódcze funkcjonowały bardzo dobrze i były inspirujące.

Co chcę robić? Tak naprawdę nie wiem, mimo że jestem zmęczona obecną sytuacją. Płynę z prądem z założeniem, że on sam jest wyzwaniem. Działo się tak przez kilkanaście lat. Na świat przyszły dzieci, które stały się nastolatkami. Na szczeblu ścisłego kierownictwa jest znacznie mniej miejsca, a konkurencja staje się silniejsza. To właśnie tu potrzebna jest sieć kontaktów, nowa wiedza oraz dodatkowo świadomość odmienności celów.

Wzrastanie jest drogą dla mentoringu. Czego potrzeba, aby iść do przodu? Awans nie jest zawsze w oczywisty sposób konieczny, aby posuwać się w górę po stopniach kariery, która może polegać na poszerzaniu i rozwijaniu umiejętności specjalnych lub wybraniu stanowiska doradcy.

Sytuacje, w których kwalifikacje współpracownika nie pasują już dłużej do zmienionego kierunku rozwoju rzeczywistości, wciąż są kojarzone z zamieszaniem.

Czy spełniam wymagania?

Na pewno tak, tak samo jak do tej pory, być może jednak na nowym stanowisku.

Racjonalizacja lub inne zmiany doprowadziły do nowych warunków i potrzeb. Jeżeli rozwój osoby mentorowanej nie pozostaje w harmonii ze zmianami, wciąż brakować będzie zadowalających wyników.

Często zbyt wiele czasu może upłynąć, zanim kadra kierownicza i pracownicy nadzoru będą mogli określić nowe potrzeby i dostosować je do nowego i starszego nadzoru w ramach struktury organizacyjnej. W tym czasie, gdy jest się uważanym za niekompetentnego, zadowolenie z bycia pracownikiem nadzoru nie jest oczywiste. Gdy nadejdzie ten moment, mentor powinien rozważyć dodatkowe ścieżki, by osoba mentorowana mogła zastanowić się nad zmianą pracy.

### **Być obecnym**

W każdej rozmowie jest obecne coś nowego. Aby to zrozumieć, mentor musi słuchać i poświęcać rozmówcy dużo troskliwej uwagi. Radość czerpana z obecności powinna być taka sama, jak radość z rozmowy z drugim człowiekiem.

Osobiście uważam za brak szacunku wyraża się tym, że osoba, z którą rozmawiam, nieoczekiwanie zauważa kogoś innego i szybko kończy rozmowę lub przestaje słuchać, ponieważ uważa tego kogoś za ciekawszego lub ważniejszego. Od razu widać w jej oczach, że jej myśli odbiegły od tematu rozmowy.

W szkole większość z nas pilnie ćwiczyła umiejętność zwracania uwagi na nauczycieli prowadzących lekcje, nawet gdy nasze myśli nieustannie usiłowały oderwać się od ich tematu. Niejeden z moich nauczycieli w latach mojej nauki szkolnej stwierdzał, że ja, „Marie-Louise” (to moje prawdziwe imię), powinnam całkowicie skupić się na tematach omawianych w klasie. Gdybym tylko to zrobiła, bardzo by mi to wtedy pomogło.

Bycie przywódcą dla kierownictwa może oznaczać, że jest się osobą poszukiwaną jednocześnie przez zbyt wielu. W czasie mojej pracy w Radio Szwecja (Sveriges Radio) byłam również odpowiedzialna za krajowy kanał radiowy P4. Praca ta pochłaniała wiele moich sił, co z kolei sprawiało, że było mi bardzo trudno być w pełni dostępną. Bycie takim przywódcą oznacza nieustanne bycie w drodze na kolejne spotkania. Do tego często dochodzi zestawienie połączeń telefonicznych, które trzeba przejrzeć i na które trzeba odpowiedzieć w przerwach pomiędzy spotkaniami. Ci, którzy potrzebują szybkiej i prostej odpowiedzi, mogą szybko i skutecznie załatwić niektóre sprawy w czasie przypadkowego spotkania w korytarzu.

***Kluczem do obecności lub uczestnictwa jest zaplanowane przygotowanie. Nie ma znaczenia, kiedy ono nastąpi, liczą się tylko wyniki.***

Kiedy? Poprzedniego wieczoru, w nocy, wcześniej rano. Pozwól, aby czynnikiem decydującym był codzienny rozkład zajęć. Na pewno jednak nie na 15 minut przed spotkaniem. Mając tak mało czasu nie miałyby się możliwości odpowiedniego przygotowania do spotkania. Bardziej pocieszające byłoby być może przepracowanie – dodatkowo tworzy się przestrzeń na przyjęcia rad innych osób.

Realizacja kilku przedsięwzięć jednocześnie może zwiększyć efektywność i z pewnością możliwość odniesienia korzyści; jednak należy się całkowicie koncentrować tylko na jednym z nich. Potem można w miarę potrzeby wybiórczo przeznaczyć czas na pozostałe przedsięwzięcia, aby uniknąć ich zaprzepaszczenia.

Nie mam czasu! Nie mam czasu! Gdy osoba mentorowana kontaktuje się ze mną telefonicznie po raz czwarty, aby przełożyć zaplanowaną godzinę spotkania, zwykle biorę sprawy w swoje ręce. Jadę prosto do niego do pracy i proszę, by mi towarzyszyła, oraz przywożę ze sobą do mojego biura również jej terminarz spotkań.

Kto kontroluje Twój czas?

Mówił o tym godzinami.

Potem wyjaśniliśmy sytuację. Komu to było potrzebne? Jakie były oczekiwane wyniki? Czy coś z tego wyniknie teraz, czy raczej w ciągu kilku lat?

Gdy skończył, trzymał w ręce listę zbędnych spraw, które zaznaczył następnego ranka jako załatwione bez umawiania się na następne spotkania.

Liczba przedsięwzięć realizowanych jednocześnie jest bardzo indywidualną sprawą. Poznałam pewną liczbę mężczyzn i kobiet, którzy doskonale radzili sobie z jednoczesnym prowadzeniem dużej liczby przedsięwzięć. Jednakże, gdy zamierzone rezultaty nie są osiągnięte, nie patrzy się na to z podziwem lub szacunkiem. Jednocześnie mentor jest odpowiedzialny za branie udziału i pomaganie osobie mentorowanej w ocenie jej umiejętności realizowania wielu przedsięwzięć jednocześnie.

Oczywiście, mentor ma pełną świadomość liczby przedsięwzięć, z którymi może sobie z powodzeniem poradzić osoba mentorowana. Gdy ich realizacja staje się coraz bardziej intensywna, obecność i zaangażowanie staje się coraz ważniejsze. Bez nich bowiem decyzje i porządek będą niewłaściwe, na skutek czego powstaje środowisko w znacznym stopniu nacechowane błędem.

***Przywódca, który już nie kontroluje osobiście swojego czasu, lecz pozwala na sterowanie nim przez potrzeby innych, potrzebuje mentora, który pomógłby mu zarządzić tej sytuacji.***

Wyraz „zlecać” jest doskonałym wyrazem, który dość często istnieje tylko w planach operacyjnych przedsiębiorstw, nie zaś w ich codziennej działalności. Jest to zasadnicza kwestia, którą należy omówić w czasie dyskusji mentorskich. Zlecać, czyli ryzykować możliwość otrzymania czegoś niedoskonałego, zamiast mieć zbyt wiele do zrobienia do momentu, gdy umysł stanie się zbyt mało wydajny, by być przydatny.

Napięcie emocjonalne jest wliczone w rolę przywódcy, lecz nie kosztem zdolności osoby mentorowanej do uczestnictwa. Jeżeli nie jest się w stanie przeczytać prostego artykułu w gazecie bez

pozwalania myślom na bezcelowe krążenie, czas na odpoczynek. Potrzeba odpoczynku powinna być sprawą największej wagi.

***„Wędrówka myśli” to zjawisko, którego może doświadczyć przepracowana osoba mentorowana. Umiejętność mentora przekonania osoby mentorowanej do odpoczynku jest bardzo ważna, zwłaszcza gdy ta druga niepokoi się, że może u niej wystąpić taka potrzeba. Gdy osoba mentorowana nauczy się rozpoznawać własne potrzeby dotyczące odpoczynku, może zdecydować, w jaki sposób i kiedy zarządzać terminarzem spotkań.***

Przywódca może nie być zawsze fizycznie obecny, nie jest jednak wolny od uczestnictwa. Gdy się zmęczy, być może przerwie lub skróci bezpośrednią obecność fizyczną, ponieważ stracił kontakt ze swoimi myślami. Często w tej sytuacji nie ma z niego wielkiego pożytku.

### **LUBIĆ I NIE LUBIĆ**

Gdy poznaję różne osoby, zaraz potem mogę odczuć, czy podobały mi się one. Może się zdarzyć, że do moich odczuć podczas tych pierwszych kilku sekund przyczynia się po prostu postawa tych osób. Albo – być może – dobór słów używanych w czasie interakcji słownej, słów, które zdecydowałam się usunąć z mojego słownika z powodu ich zuchwałości. Słowa, które pozostawiłam, były głupie lub bezczelne. Dlaczego? Być może stanowiły projekcję pomysłu lub opinii, które mi się nie podobały; albo były postrzegane jako lekceważące i dyskryminujące. Dokładnie wiem, kiedy tak się stało, często również wiem dlaczego.

Ta przemiana zawsze wprowadzała mnie w zakłopotanie; czułam, że ten mężczyzna czy ta kobieta mnie nie lubi - co powiedziałam albo zrobiłam?

W czasie dyskusji mentorskich mamy więcej czasu. Daje to możliwość zapewnienia sobie większej ilości miejsca i czasu niezbędnego na pełne porozumienie się, ponieważ osoba pracująca jako mentor pracuje z wieloma osobami. Wiem, że każda osoba, z którą się spotykam, posiada pewne niepowtarzalne i zauważalne cechy.

Lubienie innych i pozytywne nastawienie do osób, z którymi realizuje się program mentorski to cnota, co do której uważam, że ma wielkie znaczenie w osiągnięciu dobrych i decydujących wyników.

### **Promieniować ciepłem**

„Promienieście radością, łobuzy. Dziś Boże Narodzenie!” To wyrażenie, które często wywoływało śmiech w mojej rodzinie. Osoba, która jest świadoma własnej wartości i słabości, będzie jaśnieć również przez pozostałe 364 dni roku.

Osoba mentorowana, która akceptuje siebie, między innymi swoje wady, i której celem jest wzmocnienie pozytywnych cech swojej osobowości, będzie ostatecznie promieniować ciepłem, radością, zainteresowaniem dla innych oraz ich pomysłów i myśli.

### **Osoba mentorowana**

Potrzeba nieustannego porównywania się z innymi i oceniania siebie oczyma innych słabnie.

Przestrzeń ta wypełnia się ciekawością, która ma orzeźwiający wpływ na ludzi w bezpośrednim otoczeniu osoby mentorowanej. Mentor, wypełniając swoje obowiązki, powinien być cennym partnerem w rozmowie z osobą mentorowaną.

### **Zgłaszać uwagi krytyczne**

Abym była w stanie zadawać osobie mentorowanej zasadnicze pytania, które mogą być uznane za dość delikatne, nasze stosunki muszą być zupełnie otwarte, z zachowaniem wzajemnego szacunku.

***Odpowiednia krytyka buduje mocny związek. Uważa się, że łatwiej przyjąć uwagi krytyczne od kogoś lubianego i szanowanego, kto nie ma osobistych zobowiązań. Dlatego profesjonalny mentor może być doskonałym krytykiem.***

Technika mentora staje się ważnym modelem wyznaczającym sposób, w który osoba mentorowana będzie później zgłaszała odpowiednie i krytyczne uwagi swoim współpracownikom.

Zgodnie z moim rozumieniem rzeczy, ludzie funkcjonują jako dobrzy krytycy, gdy uwzględniają krytycyzm w tej części rozmowy, która jest pozbawiona cech dramatu. Oprócz tego, gdy są w stanie powstrzymać się od atakowania osoby i podkreślania znaczenia ewentualnych nowych narzędzi, wiedzy, rozwiązań, które to jedynie zapewniają sensowne wyniki. Poza tym łatwiej jest zapoczątkować ten rodzaj dyskusji przywódcy, gdy konieczne jest oddzielenie współpracowników od zadań pracowniczych z powodu słabych wyników.

Krytyka przedstawiona w pozytywny, konstruktywny sposób jest stosowana bezpośrednio. Mentor może tymi wynikami mierzyć włożony przez siebie wysiłek.

Gdy wyznacza się kogoś na jakieś stanowisko, zarówno pracownik, jak i ten, kto go wyznaczył, ponoszą odpowiedzialność, jeżeli coś się nie uda. Z własnych doświadczeń i obserwacji wiem, że zbyt często chodzi o uporządkowanie braków. Nie jest łatwo stanąć z tyłu i nie brać udziału w pracy, którą się lubi i która daje satysfakcję, zwłaszcza gdy wyznaczony pracownik źle zrozumiał zamiar i wymagania lub ich nadużył. Mimo że może się to zdarzyć w sposób zamierzony, czasem dzieje się tak dlatego, że w zadaniach zawierały się obowiązki, które inni odrzucili, lub ktoś nie był świadom, że brakuje mu wiedzy niezbędnej do osiągnięcia pożądanego skutku.

To właśnie dlatego dyskusja mentorska wymaga od mentora posiadania głębokiej wiedzy o środowisku biznesowym oraz znajomości wybranych dziedzin.

### **Nie zgadzać się**

Dyskusje i debaty to niedoceniona forma sztuki.

Bardzo dużo przyjemności i energii daje wymiana punktów widzenia z osobami, które nie irytują się. Czasem irytuję się szybko, lecz lubię chwile, gdy spotykam osoby umiejące analizować moje słowa i odpowiadać nowymi argumentami. Sama również staram się postępować podobnie.

***Elastyczność dyskusji stwarza się często poprzez postawienie przed osobą mentorowaną wyzwania, które uzna za podnoszące na duchu.***

### **PROWADZIĆ PRZYWÓDCE, PROWADZIĆ PRZYWÓDCÓW!**

Istnieje bardzo wiele opisów przywództwa, dobrych i złych, dostosowanych do różnych okazji i czasów, sformułowanych na różne sposoby oraz z udziałem różnej liczby osób. Spróbowałam ustalić wspólne cechy tych opisów.

Co sprawia, że dana osoba jest przywódcą niezależnie od tego, czy my ją za taką uważamy?

Powszechnie wymieniane cechy to umiejętność porozumiewania się, wywierania silnego wpływu i wytrwałość.

Obecnie lepiej radzimy sobie z uczeniem młodzieży umiejętności porozumiewania się. Przemawianie przed publicznością jest o wiele łatwiejsze, jeżeli ma się temat, który się dobrze zna, a nie tylko ma coś do powiedzenia.

Do tego potrzebna jest praktyka, praktyka i jeszcze raz praktyka.

Nieliczne osoby wykształciły w sobie wiarę w siebie, zaś w stosunku do całkowitej liczby przywódców potrzebnych w naszym społeczeństwie, zbyt mało ma wiarę w siebie od samego początku. Jest to zasadnicza część mentoringu; branie udziału w rozwoju umiejętności osób mentorowanych w tej sferze zawsze przynosi wyniki.

Kluczem do sukcesu jest wiedza na temat elementów składowych dobrego przemówienia, sformułowanie czytelnego przesłania, cały proces wygłaszania przemówienia, osobisty charyzmat, język, stosunki z mediami. Wszystko to wymaga praktyki. Nie ma drogi na skróty.

### **Odpowiadać skromnie na każdą możliwość**

Wymagania stawiane przywódcom są sprzeczne ze sobą. Z jednej strony, przywódca musi być nastawiony na cele, zrozumiały, entuzjastyczny i skupiony na wynikach. Z drugiej – musi być elastyczny, cierpliwy, mieć otwarty umysł i być dobrym słuchaczem. Najlepszą drogą do pomyślnego przywództwa jest dostosowywanie własnego stylu do sytuacji.

Mentoring jest dostosowany do sytuacji, gdy punkt wyjścia odzwierciedla umiejętności, wiedzę i wolę osoby mentorowanej. Mentor ustanawia strukturę tych czynników, które powinny być uwzględnione w każdej nowej sytuacji w działaniach osoby mentorowanej.

Kilka lat temu znajomy zapytał mnie, czy skromność oznacza uchylanie się. Odbyliśmy ożywioną rozmowę o jej znaczeniu. Nie jest łatwo być skromnym, jeżeli uważa się, że się wszystko wie. Albo, jak być skromnym, gdy wątpi się we własne umiejętności? Z drugiej strony, w takim przypadku prawdopodobnie nie jest się przywódcą. To jednak nie umożliwia sformułowania definicji skromności. Rozwiązaniem, do którego doszliśmy (a powinniśmy mieć świadomość faktu, że moim rozmówcą był człowiek o przenikliwym umyśle) było to, że najprostszym sposobem na stanie się skromnym jest zmniejszenie nieco wiary w siebie.

Pamiętając o tym można stwierdzić, że wiara mentora w siebie samego powinna mieć tak mocny fundament, że może on łatwo prowadzić osobę mentorowaną na wyższy poziom wiary w

samego siebie. Wychodząc z tego punktu, osoba mentorowana może z powodzeniem stać się skromna.

Czy skromność jest konieczna?

- Tak – twierdzi Odd Engström – aby być w stanie kontrolować własne przywództwo, by wielu ludzi odnosiło z niego korzyści. Nie ma skromnych dyktatorów.

***Skromne przywództwo jest gwarancją, że inni będą się rozwijać i interesować wynikiem. Skromny mentor wskazuje na najlepsze cechy tkwiące w osobie mentorowanej, aby była ona w stanie wziąć odpowiedzialność za własny rozwój i w ten sposób służyć interesom innych osób.***

### **Prowadzić do przodu**

Szybkość minimalna ma zasadnicze znaczenie dla wyniku, w przeciwieństwie do zapominania o niej. Odpowiednia szybkość poruszania się w kierunku celu jest ważna. W tym przypadku rola mentora polega moim zdaniem na postępowaniu do przodu, wręcz na prowokowaniu.

- Dlaczego by nie zrobić tego teraz, zamiast czekać?

***Lęk przed porażką jest tak silny, że czasami jesteśmy gotowi uniknąć wyzwań, z którymi chcemy się zmierzyć.***

*Dobry jest czytelny bodziec. Wszyscy go od czasu do czasu potrzebujemy. Również ja! Potęga myśli jest tak wielka, jak na to pozwalamy. Ważne jest, aby mentor umożliwił zrozumienie tej zależności.*

*Czasem można doświadczyć prądu; wszystko płynie bez zakłóceń i jest przyjemne. Cała energia, której używało się wcześniej na kopanie w zamknięte drzwi, zostaje uwolniona, a szybkość kontroli jest doskonała. Osoba mentorowana, która uchwyci prąd i płynie z nim, może to robić przez jakiś czas. Mentor nie jest potrzebny. Dobrze! Niech tak będzie do momentu, w którym wystąpi potrzeba jego obecności. Szybkość kontroli, która przekracza ograniczenie prędkości, trudno zatrzymać. Pozwolenie osobie mentorowanej na wyciągnięcie własnych wniosków po przekroczeniu ograniczenia szybkości jest często łatwiejsze w początkowym etapie jego kariery niż próba zatrzymania go później.*

### **Zwiększyć przytomność umysłu**

Zimny prysznic! Gdzie jest próg Twoich własnych możliwości? Co się dzieje potem? Wyobraźmy sobie, że ktoś kto nie ma odpowiednich kwalifikacji otrzymuje awans. Wszyscy to widzą, a dana osoba spędza cały dzień na usiłowaniu ukrycia czegoś, co ma nadzieję nie wyjdzie na jaw albo, co gorsza, czegoś, czego nie jest świadomy. Albo – co się dzieje, gdy osoba mentorowana jest przywódcą i bierze udział w beznadziejnej walce innego przywódcy poprzez zachowanie pasywne.

*Ta część mentoringu jest jednym z celów przyjętych w moim planie dla każdej osoby mentorowanej. Dzięki niej powinien on uświadomić sobie własne umiejętności i być w stanie również*

*poradzić sobie z sytuacją. Również zebrać w sobie odwagę i wiedzę, by działać, gdy współpracownicy nie wykorzystują pełni swoich możliwości.*

## **WSPÓŁPRACOWAĆ DLA OSIĄGNIĘCIA SKUTECZNEGO MENTORINGU**

Musimy zdobyć uznanie; najczęściej łatwiej jest je wyrażać komuś, niż zyskać samemu. Wyrażanie uznania ma pewną zaletę, choć trwa ono tylko przez chwilę. Współpracę buduje się na szacunku i powinno się być w stanie dostosować do sytuacji i hojnie chwalić innych. Pochwała jest cenna tylko wówczas, gdy pochodzi od osoby o dużej wiarygodności. Ktoś, kto stale mówi wszystkim napotkanym osobom komplementy, zyskuje bardzo mało wiarygodności.

Ten, kto rzadko wyraża uznanie albo wyraża je w sposób nieuporządkowany, również mało zyskuje na wiarygodności.

Jeden z moich współpracowników w Mie Diem bardzo skutecznie pouczył mnie o wyrażaniu uznania w niewłaściwy sposób w niewłaściwym czasie. W moim przekonaniu wniósł on duży wkład w prowadzony przeze mnie program dyskusyjny, ja zaś powiedziałam mu, że była to najlepsza dyskusja, w której kiedykolwiek uczestniczyłam. Spojrzał na mnie z dość negatywnym wyrazem twarzy i odpowiedział: jasne, nie było Pani wczoraj, ponieważ właśnie *wtedy* dobrze mi szło. Pełną współpracę osiąga się, gdy osoba mentorowana i mentor dochodzą do pełnego szacunku dla siebie nawzajem. Moim zdaniem w dobrej współpracy niezbędna jest odwaga mówienia prawdy. Kłamstwo jest bezwartościowe i prędzej czy później obróci się przeciwko nam. Pozostałe składniki to zaufanie i podjęcie pełnej odpowiedzialności za własny wysiłek.

Źle ukierunkowany zamiar jest bezowocny. Jednym z najbardziej rozpowszechnionych i utajonych źródeł własnego gniewu jest to, że robi się wiele rzeczy, o które nikt nie prosił, a następnie oczekuje się wdzięczności za nie.

Przewaga mentora płynąca z siły jego osoby jako wyroczni znikła dawno temu. Mentor, tak jak dobry przywódca, musi zdobyć szacunek poprzez wiarygodność, uczciwość, umiejętności i skromność. Dyskusje mentorskie opierają się na zaufaniu i szacunku, a najlepsze rezultaty są osiągane dzięki współpracy.

## **Podziękowanie**

Bez odnoszących sukcesy i wymagających osób mentorowanych moje kwalifikacje w dziedzinie mentoringu pozostałyby niezmienione, zatem gorąco i serdecznie dziękuję Wam za siłę woli, umiejętności i zapał. Ten rodzaj piśmiennictwa często pełni rolę klucza lub, w pewnym stopniu, potwierdzenia, że to, co robię i o czym myślę pozostaje w harmonii z pomysłami i myślami innych osób. W ciągu wielu lat pracy zawodowej nabrałam zupełnego przekonania, że rzadko kiedy *mój* punkt widzenia prawdy pokrywa się z ich punktem widzenia.

Zawsze istnieje możliwość przekonywania, jednak jest ona w oczywisty sposób przeceniana. Dlatego też uważam za rzecz bardzo cenną to, że jeżeli nie zwróciłam uwagi na wiele ważnych spraw, niezależnie od tego, na które, mogły one być oczywiste dla Was, ale nie dla mnie. Mój adres elektroniczny to [info@miediem.se](mailto:info@miediem.se).

Chciałabym szczególnie podziękować kilku osobom, które dokonały korekty tekstu tej publikacji przed jej oddaniem do druku: dwom Marie-Louse, córce i matce, Gustafowi Hamiltonowi,

który pełni również rolę mentora w IHM w Malmö, Thomasowi Berggrenowi, który oprócz zajmowania innych stanowisk jest prezesem zarządu centrów rozwoju przedsiębiorczości (Nyföretagarcentrum) w Bäckunds i Malmö oraz mojemu synowi Ericowi.

### **Mie Jernbeck o sobie**

Podczas mojej pracy w charakterze zawodowego mentora zdobyłam doświadczenie, którym chciałabym się dzielić. Pięć lat temu założyłam w Malmö, w którym również mieszkam, firmę Mie Diem AB. W ramach jej działalności również zajmowałam się mentoringiem i wniosłam swój wkład w treść profesjonalnego programu mentorskiego realizowanego na IHM Business School. W moim życiu zawodowym byłam przywódcą w kilku różnych branżach, między innymi w dobrowolnym stowarzyszeniu związków zawodowych. Przez ponad trzydzieści lat pracowałam zawodowo tak w sektorze przedsiębiorstw prywatnych, jak i publicznych. W mojej sieci kontaktów zawodowych są współpracownicy reprezentujący różne branże, a ich wspólną cechą jest posiadanie profesjonalnych umiejętności przywódczych. Jestem przekonana, że zasadnicze znaczenie ma to, iż tę sieć tworzą zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Każdy wnosi swój wkład. Jednocześnie zauważyłam, że umiejętności przywódcze poszczególnych osób częściej różnią się w zależności od odmiennych umiejętności osobistych oraz zdolności niż płci. Jest tyle dróg prowadzenia mentoringu, ilu mentorów, lecz istnieją pewne podstawowe warunki, które opisałam w tej publikacji.