

Mentor

Jak stać się mentorem we własnej firmie?

Czy Twoim marzeniem było zostać szefem? Czy chciałeś zajmować się sprawami strategicznymi dla firmy? Wdrażać swoje pomysły, pracować ze zgranym i zaangażowanym zespołem? Marzyłeś o podróżach, wakacjach w odległych krajach, domu z ogródkiem, weekendowych wyjściach z przyjaciółmi i rodziną? Jak jeszcze wyobrażałeś sobie swoją przyszłość, awansując na szefa?



Anna Grygorcewicz

Trener i Konsultant Biznesu,
Coach Systemowy PCC ICF.
Partner Zarządzający w firmie
DCC Grygorcewicz Development
Consulting Coaching. Wspiera
liderów, którzy czują się przeciążeni
pracą i chcą odnaleźć skuteczny
styl zarządzania, by wspólnie
z zespołem osiągać zamierzone
rezultaty, odnaleźć entuzjazm
i przyjemność z pracy.
www.dcc-grygorcewicz.pl
a.grygorcewicz@dcc-grygorcewicz.pl
503 506 970

Jak jest dzisiaj? Jeśli ciesząc się swoimi marzeniami, nadal z pełną energią rozwijasz swoją firmę lub jesteś menedżerem w otoczeniu mądrych ludzi, wzrastających na liderów, gratulacje – to atrybuty doświadczonego i świadomego przywódcy. To znak, że skutecznie dzielisz się wiedzą ze współpracownikami i potrafisz dobrać ludzi odpowiednio do wyznaczonych celów i zakresu odpowiedzialności. Jeśli jednak znacznie zmieniłeś swoje wyobrażenia o inspirującym życiu szefa i większość rzeczy w firmie wykonujesz samodzielnie, a na marzenia najczęściej nie masz po prostu czasu, to może znaczyć, że pora na rozpoczęcie przygody z przejściem na kolejny etap przywództwa.

Delegowanie? Nigdy w życiu!

Podczas pracy coachingowej w biznesie często spotykam się z tematem braku umiejętności przekazania części odpowiedzialności za firmę w ręce zaangażowanych zastępców w celu odzyskania czasu i skupienia się na ważnych obszarach życiowych. Zjawisko to dotyczy zarówno właścicieli firm, jak i dyrektorów oraz menedżerów, którzy tak związali się z firmą, że traktują ją jak własną. Zdarza się, że klienci trafiają na coaching z gotowością do szukania rozwiązań, a zdarza się, że są wyczerpani, często określając swoją sytuację jako beznadziejną. Nie widzą odpowiednich osób ani sposobów na skuteczne delegowanie zadań z obszaru zarządzania firmą oraz oddania części odpowiedzialności zastępcy lub zespołowi zarządzającemu. W takich przypadkach zaczynamy od uświadomienia, że naturalnym etapem rozwoju przywództwa jest uzmysłowienie sobie, za jakie sprawy strategiczne chcemy i faktycznie możemy odpowiadać na stanowisku menedżerskim na określonym poziomie rozwoju firmy. Okazuje się, że bardzo użyteczną umiejętnością jest bycie mentorem we własnej firmie, tak aby edukować liderów, którzy przejmą zadania operacyjne oraz będą wspierać szefów w rozwoju firmy. Najczęściej spotykane dylematy szefów to:

- Kiedy, jako szef, rozpocząć edukację liderów w firmie?
- Czy warto mieć zastępcę – swoją prawą rękę?
- Jak zmotywować takiego pracownika?
- Czy naprawdę mogę pozwolić sobie na 2-tygodniowy urlop i wrócić do aktywnie działającej organizacji?
- Czy otaczanie się menedżerami, którzy cenią wyzwania, nie jest zbyt ryzykowne?
- Czy mogę być szefem z autorytetem, gdy inni odnoszą w firmie sukcesy?

Zacznij pracę nad sobą

Jeśli któryś z powyższych dylematów jest tobie bliski, zachęcam do rozpoczęcia pracy nad zmianą stylu przywództwa. Aby zidentyfikować i określić obszary, które blokują twój rozwój jako lidera, skorzystaj z narzędzia *Rachunek Sumienia Świadomego Przywódcy* i przeprowadź autoanalizę dwóch działań z obszaru bycia mentorem:

- **część I** – zewnętrznych, określających zdrową organizację, która rozwija się systemowo (szef, pracownicy, cała firma),
- **część II** – wewnętrznych, tj. myśli blokujących rozwój przywództwa.

Jak przygotować się do bycia świadomym przywódcą i mentorem?

Zidentyfikowałeś zakres trudności, który blokuje twój rozwój jako lidera – mentora? Brawo! Ustalenie punktu startowego to niezbędny początek zmian. Teraz podejmij działania, które przybliżą cię do osiągnięcia celu. Aby przejść na kolejny etap przywództwa i mentoringu, zapoznaj się z poniższym *vademe-cum* zasad. Ponieważ czasem łatwiej jest coś powiedzieć, niż to wykonać, możesz wdrożyć zmiany u siebie, wspierając się pracą z coachem lub osobą, do której masz zaufanie.

- ✓ **WYĘŻAJ UMYŚL.** Załóż dziennik przywództwa i zapisuj wszystkie niezdrowe myśli, które czynią z ciebie osobę niezastąpioną i uniemożliwiają ci delegowanie odpowiedzialności.

Pamiętaj, to naturalne, że tak myślisz i działasz. Wyrobione sieci połączeń neuronowych aktywują wciąż te same ścieżki i bez zmiany myślenia niemożliwym staje się zmiana naszego zachowania.

- ✓ **REGULARNIE PROŚ O INFORMACJE Z OTOCZENIA.** Zadbaj o to, by dowiedzieć się, co myślą o tobie jako szefie pracownicy i partnerzy biznesowi. Możesz zebrać takie informacje anonimowo, wykorzystując do tego osobę z firmy lub poprosić o informację podczas bezpośredniej rozmowy – koniecznie podając intencję, z jaką prosisz o feedback na temat pełnienia swojej roli w firmie. Ważnym jest, abyś nie odbierał informacji o sobie, a ukierunkował się na rolę, jaką pełnisz: właściciel, dyrektor, menedżer. Na początku pracownicy mogą być powściągliwi, jednak jeśli zobaczą, że konsekwentnie wykorzystujesz uzyskane informacje do lepszego zarządzania, z pewnością będą bardziej konkretni i szczegółowi.
- ✓ **PROJEKTUJ SWOJE MYŚLENIE.** Skoro wiesz, że myśląc podobnie do tego, jak myślałeś w przeszłości, wzmacniasz te same wzorce zachowań, zacznij od zmiany myślenia. Nie możesz przestać po prostu mieć niezdrowych myśli – musisz je zastąpić takimi, jakie ci służą. Możesz zapisać swoje zdrowe, służące przywództwu myśli w dzienniku i trenować jak najczęstsze ich aktywowanie. Na początku z pewnością nie będzie to łatwe, gdyż potrzebujesz wyrobić nowy nawyk myślowy. Zawsze pamiętaj, dlaczego chcesz być mentorem i w jaki sposób przybliży cię to do realizacji twoich planów, o jakich myślałeś, kiedy marzyłeś, by zostać szefem i pracować w zgranym zespole.
- ✓ **OKREŚL SWOJE RZECZYWISTE MOCNE STRONY I ZNAJDŹ SOJUSZNIKÓW W OBSZARACH KOMPLEMENTARNYCH DO TWOICH TALENTÓW.** Świadomie przyznając się przed sobą, że masz zarówno mocne strony, w których osiągasz ponadprzeciętne rezultaty, jak i te, w których wyróżniają się twoi pracownicy, możesz uzupełniać się w działaniach ze swoimi zastępcami. Szczególnie ważnym elementem jest zaprzestanie szukania na siłę osób, z którymi lubisz rozmawiać i pasjonująco spędzać czas, a dostrzeżenie takich, które rzeczywiście skutecznie mogą uzupełnić twoje działania biznesowe.
- ✓ **ZADBAJ O POSTAWĘ „JA JESTEM OK – ONI SĄ OK”.** Aby owocnie współpracować z osobami, które różnią się od ciebie stylem myślenia i działania, potrzebujesz upewnić się, że masz postawę „ja jestem OK i inni są OK”. Co to właściwie znaczy? Według analizy transakcyjnej, która określa warunki skutecznej komunikacji między ludźmi, czyli np. tobą jako szefem i twoimi zastępcami, jest to pozycja wygrywająca. Będąc w stanie myślenia OK – OK czujesz wartość siebie oraz akceptujesz różnorodność innych, co przyczynia się do realnego osiągnięcia przez ciebie celów. W takiej postawie skupiasz się na faktach, realnej ocenie pozytywnych i negatywnych aspektów danej sytuacji i planowaniu działań, które pomogą ci osiągnąć wyznaczone cele. I tutaj działa podobna zasada, że im częściej masz taką postawę, tym bardziej wzmacniasz automatyczne bycie nastawionym na rozwiązania. Postawa OK – OK pomaga także w konstruktywnym przyjmowaniu informacji na swój temat, szczególnie tych odważnych, w których inni pokazują nam, co możemy poprawić w swoim zachowaniu.
- ✓ **ZBUDUJ I KOMUNIKUJ SWOJĄ WIZJĘ PRZYWÓDZTWA.** Aby uwaga ludzi z tobą współpracujących była skupiona na ważnych dla ciebie celach, muszą oni wiedzieć, co przyświeca twoim

działaniom. Dobrym początkiem jest nawyk samoprzywództwa, czyli zbudowanie takiej wizji zarządzania, która motywuje cię, wykorzystuje to, w co wierzysz i co jest dla ciebie wyzwaniem w trudnych chwilach deadline'ów i okresach wzmożonego wysiłku. Dopiero kiedy sam jesteś świadomy, co jest dla ciebie ważne w kierowaniu organizacją i zespołem, jesteś w stanie opowiedzieć o tym innym w zrozumiały i przekonujący sposób. To tak jak z rozmową rekrutacyjną – kandydaci mówią, że wiedzą, jakie mają doświadczenie i nie muszą jakoś specjalnie przygotowywać się do rozmowy o pracę, czego rezultatem obserwowanym przez rekruterów jest brak zwięzłej i przekonującej opowieści o ich dokonaniach. Najczęściej to ci, którzy zebrali najważniejsze doświadczenia i zwięźle je zaprezentowali stają się wiarygodnymi kandydatami.

✓ **UDZIELAJ INFORMACJI ZWROTNEJ W OPARCIU O WIZJĘ PRZYWÓDZTWA.** Twoje informacje zwrotne w zakresie wymagań i oferowanego pracownikom wsparcia będą wiarygodnie odbierane, jeśli będziesz je odnosił do swojej wizji przywództwa. Po pewnym czasie pracownicy zapamiętają, co jest dla ciebie ważne, co wyróżnia twój styl kierowania

i czego nie tolerujesz. To dobry punkt wyjścia z postawy, że jesteś sam na placu boju i oddalasz ważne dla ciebie tematy na rzecz bycia przepracowanym w tak zwanej „bieżączce”.

✓ **ZAPISUJ SWOJE OSIĄGNIĘCIA I NAGRADZAJ SIĘ.** Po każdej udanej lub nawet nieudanej próbie delegowania zadań nagradzaj się za konsekwencję i determinację, tak jak dziecko, które po upadku wstaje do momentu, aż nauczy się chodzić.

Klienci, którzy przeszli ścieżkę stawania się mentorem, wskazują na zmiany, jakie dokonują się w firmie wraz ze zmianą ich myślenia o sobie jako szefie. Obserwują także efekty konsekwentnego stosowania wyżej wymienionych zasad. Najbardziej jednak podkreślają korzyści, jakie odnieśli oni sami poprzez odzyskanie czasu na sprawy strategiczne, własne życie i myślenie koncepcyjne o rozwoju firmy. Jeśli podczas lektury tego artykułu ustawiłeś swojego wewnętrznego GPS-a, jest to dobry początek i konkretny punkt orientacyjny, pokazujący gdzie się znajdujesz. Aby dotrzeć do celu, działaj konsekwentnie, daj sobie przyzwolenie na testowanie nowych rozwiązań i wyciągaj wnioski. ■

Anna Grygorcewicz

Narzędzie
RACHUNEK SUMIENIA ŚWIADOMEGO PRZYWÓDCY®
Autor narzędzia: Anna Grygorcewicz

Bądź ze sobą szczerzy i zdiagnozuj (w skali od 1 do 10), w jakim punkcie jesteś, aby tworzyć zdrową organizację/zespół.

Imię i nazwisko: Data:

Część I. Obserwowalne skutki obecnej praktyki zarządzania

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1 – Nie mam zastępcy(-ów). 10 – Mam zaufanego, sprawdzonego zastępcę(-ów).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1 – Nie posiadam określonej roli dla zastępcy(-ów). 10 – Posiadam jasno określoną rolę/ścieżkę rozwoju dla zastępcy(-ów).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1 – Nie mam sprecyzowanej wizji przywództwa. 10 – Mam jasno sprecyzowaną wizję przywództwa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1 – Nie komunikuję swojej wizji w firmie. 10 – Komunikuję swoją wizję codziennie.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1 – Zajmuję się głównie sprawami operacyjnymi. 10 – Mam czas na działania strategiczne.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1 – Nie mam informacji od podwładnych, w jaki sposób mnie postrzegają. 10 – Regularnie otrzymuję informację zwrotną od pracowników, jak odbierają mnie jako szefa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1 – Nie znam swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju. 10 – Dokładnie znam swoje atuty i obszary do rozwoju.

Część II. Możliwe przyczyny obecnej sytuacji

Poniższe zdania to przykłady myśli blokujących przywództwo. Bądź ze sobą szczerzy i zdiagnozuj, w jakim punkcie jesteś, aby tworzyć zdrową organizację/zespół.

1. Nikt nie zrobi tych zadań tak dokładnie i odpowiedzialnie, jak ja.
 - a) zgadzam się całkowicie
 - b) raczej się zgadzam
 - c) nie mam zdania
 - d) raczej się nie zgadzam
 - e) zdecydowanie się nie zgadzam
2. Za dużo czasu zajmie mi opowiedzenie o tym, co trzeba zrobić – szybciej zrobię to sam.
 - a) zgadzam się całkowicie
 - b) raczej się zgadzam
 - c) nie mam zdania
 - d) raczej się nie zgadzam
 - e) zdecydowanie się nie zgadzam
3. Nie mogę zdradzić za dużo na temat firmy, bo pracownicy odejdą do konkurencji.
 - a) zgadzam się całkowicie
 - b) raczej się zgadzam
 - c) nie mam zdania
 - d) raczej się nie zgadzam
 - e) zdecydowanie się nie zgadzam
4. Zarządzam tą firmą/tym działem od tylu lat, że nie zdołam nauczyć innych tych wszystkich niuansów.
 - a) zgadzam się całkowicie
 - b) raczej się zgadzam
 - c) nie mam zdania
 - d) raczej się nie zgadzam
 - e) zdecydowanie się nie zgadzam
5. Ludziom nie chce się pracować i nie angażują się w firmę tak bardzo, jak ja.
 - a) zgadzam się całkowicie
 - b) raczej się zgadzam
 - c) nie mam zdania
 - d) raczej się nie zgadzam
 - e) zdecydowanie się nie zgadzam
6. Będę zbędny w firmie, jeśli mój zastępca przejmie większość odpowiedzialnych spraw.
 - a) zgadzam się całkowicie
 - b) raczej się zgadzam
 - c) nie mam zdania
 - d) raczej się nie zgadzam
 - e) zdecydowanie się nie zgadzam
7. Teraz nikomu nie zależy na współpracy. Każdy chce tylko ugrać coś dla siebie.
 - a) zgadzam się całkowicie
 - b) raczej się zgadzam
 - c) nie mam zdania
 - d) raczej się nie zgadzam
 - e) zdecydowanie się nie zgadzam
8. Bez dodatkowych środków finansowych nie zdołam zmotywować pracownika do dodatkowej odpowiedzialności.
 - a) zgadzam się całkowicie
 - b) raczej się zgadzam
 - c) nie mam zdania
 - d) raczej się nie zgadzam
 - e) zdecydowanie się nie zgadzam
9. W firmie zawsze to na mnie spoczywał obowiązek pilnowania pracy – teraz już za późno na zmiany.

- a) zgadzam się całkowicie
- b) raczej się zgadzam
- c) nie mam zdania
- d) raczej się nie zgadzam
- e) zdecydowanie się nie zgadza

10.

(miejsce na twoją sabotującą myśl).

- a) zgadzam się całkowicie
- b) raczej się zgadzam
- c) nie mam zdania
- d) raczej się nie zgadzam
- e) zdecydowanie się nie zgadzam

Proszę, odpowiedz na 3 pytania otwarte w celu uzyskania niezbędnych informacji, które mogą pokazać ci, od czego zacząć pracę coachingową nad stylem myślenia przywódcy – mentora.

- 1) Komu i kiedy w ostatnim czasie zleciłem ważne i odpowiedzialne zadanie, aby mieć czas na myślenie o przyszłości firmy/działu? Z jakim rezultatem?
- 2) Kiedy i z kim podzieliłem się swoimi planami i ważnymi przemyśleniami, tak aby zachęcić do współdziałania? Z jakim rezultatem?
- 3) Jak automatycznie namawiam siebie do myśli, które ograniczają moje przywództwo?
np.
 - Tylko ten ostatni raz dopilnuję tego zestawienia sam, pracownicy i tak mają dużo na głowie.
 - Zaraz po tym zadaniu, które sam zakończę, zacznę przyuczać pracownika.
 - Tym razem wolę to zrobić sam i mieć święty spokój.
 - Lepiej zrobić to samemu i mieć kontrolę nad efektem.
 - On/ona zawsze o czymś zapomni, wolę tego dopilnować.
 - Jeśli mam odpowiadać na te wszystkie pytania, to wolę dziś zrobić to sam.
 - To mi klienci ufają najbardziej, jestem wizytówką firmy. (inne)

Świadomość bywa bolesna, ale przybliży nas do zmian w myśleniu i tym samym do bardziej efektywnego działania. Daje szansę na powrót do marzeń poprzez zdrowe myśli oraz budowanie przywództwa opartego na dzieleniu się wiedzą i mentoringu.

Jakie podejmiesz pierwsze w kolejności działanie w celu rozwijania swojego przywództwa?

Data:

Podpis:

* Twoje odpowiedzi:

- jeśli przeważają odp. a i b - twoje przekonania blokują tworzenie zdrowej organizacji/zespołu,
- jeżeli przeważają odp. c - brakuje tobie świadomości wpływu roli i postawy lidera na rozwój i wyniki organizacji,
- jeżeli przeważają odp. d i e - twoje przekonania stwarzają możliwości dla rozwoju zdrowej organizacji/ zespołu i przywództwa opartego na mentoringu