

Rozwój organizacyjny a mentoring



Sebastian Karwala
[s.karwala@post.pl]

1. Krótko o rozwoju organizacyjnym

Wydawać by się mogło, że zlepek słowa *rozwój* i określającego go przymiotnika – *organizacyjny* – dotyczy po prostu rozwoju organizacji i nic głębszego się pod tą nazwą nie kryje. Rozwój organizacyjny czyli *organization development* (dalej: *OD*) to jednak interdyscyplinarna nauka, której podwaliny zostały stworzone już na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych ubiegłego stulecia. *OD* najczęściej czerpie z nauk behawioralnych i społecznych, a jego głównym celem jest ułatwienie zrozumienia i zoptymalizowania procesów zachodzących w organizacji a związanych z ludźmi. *OD* próbuje zatem *zintegrować osobiste potrzeby rozwoju z celami organizacji*¹, próbuje również *zmieniać system na bardziej otwarty*², a działania i decyzje podejmowane wewnątrz organizacji na bardziej efektywne.

Rozwój organizacyjny jest niezwykle rozległą dziedziną. Wykorzystuje między innymi koncepcję synergii, *T-groups*, zarządzania wiedzą i zmianą, przywództwa, procesów grupowych, treningów osobistych, doświadczalnego uczenia się, *mentoringu* i wielu innych – niezbędnych z punktu widzenia zwiększenia efektywności działania organizacyjnego – elementów. Niniejsza praca będzie poświęcona głównie *mentoringowi* oraz innym koncepcjom należącym do kręgu zainteresowania *OD* w ramach *mentoringu*.

2. Czym jest mentoring?

*Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia*³. Mówiąc o uczniu mam na myśli uczestnika organizacji - pracownika.

¹ Hanson Philip, Lubin Bernard, *Answers to questions most frequently asked about organization development*, SAGE Publications, London 1995.

² Ibidem.

³ Karwala Sebastian, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007.

Mentoring przyporządkowywany jest przez niektórych specjalistów *OD* do technik treningu zorientowanego na rozwój osobisty pracownika. Jest to zatem domena działu HR a nie strategia obejmująca całą organizację⁴. Narzucenie *mentoringu* przez dział HR może być traktowane jednak jako pułapka rodząca w pracownikach firmy opory. Najefektywniej jest zaplanować długoterminowe działania mające na celu bardziej naturalne zaimplementowanie systemu *mentoringu* w miejscu pracy, który w Europie zanikał od połowy XVIII wieku. Relacja mistrz – uczeń przetrwała natomiast w kraju, z którego przez kilka ostatnich dekad czerpano różne wzorce w kontekście zarządzania organizacją. Mowa tu o Japonii.

W podejściu wschodnim duże znaczenie dla kreowania i dzielenia się wiedzą odgrywa relacja *senpai – kōhai*, która jest swoistą relacją mistrza i ucznia powiązanych obustronnymi obowiązkami. *Senpai*, pełniący rolę mistrza, ma za zadanie prowadzić, chronić i kształcić *kōhai*, który, będąc jego uczniem, powinien okazywać mu szacunek i respektować jego uwagi. Więzy między nimi jest zazwyczaj tak głęboka i silna, że relacja trwa, nawet jeśli kontekst jej zawiązania przestał być aktualny. Japończycy kultywują tę relację praktycznie we wszystkich dziedzinach swojego społecznego życia, zarówno w szkołach jak i organizacjach⁵.

3. Warunki i zadania relacji mistrz - uczeń

Dzięki *mentoringowi*, który oparty jest głównie na rozwoju wykorzystującym takie pojęcia z *OD*, jak synergia, treningi osobiste, *feedback* (informacja zwrotna), spotkania, zarządzanie wiedzą i wiele innych, organizacje są w stanie lepiej dostosowywać się do potrzeb i wyzwań stawianych przez dynamicznie zmieniające się otoczenie. Organizacja ucząca się, która wykorzystuje relację mistrz – uczeń, musi być zorientowana na ciągłe doskonalenie się oraz być gotowa do zmian przy jednoczesnej antycypacji potrzeb swoich *share holders* (a więc także swoich pracowników!).

Organization development mówi także o warunkach, jakie powinny zostać spełnione, by współpraca i komunikacja na poziomie organizacji była najefektywniejsza. Dotyczy to także owocnej relacji mistrz – uczeń. Organizacja ucząca się powinna wprowadzić zmiany obejmujące uelastycznienie kultury i struktury organizacyjnej. Ważne jest przy tym spłaszczenie hierarchii, decentralizacja oraz ograniczenie biurokracji, ułatwiające łączenie się

⁴ French L. Wendell, Bell Cecil, *Organization Development*, PrenticeHall, Washington 1999.

⁵ Wikipedia, *senpai* – definicja, <http://en.wikipedia.org/wiki/Senpai> [22.07.2007]

ludzi, i pełna transparentność w podejmowaniu decyzji. Poza tym należy rozprawić się z rutyną, dając możliwość przeanalizowania wszystkich procesów i procedur, których redefinicja przynieść może wiele korzyści⁶ dla wszystkich uczestników organizacji.

Istotne jest także szeroko rozumiane partnerstwo na każdym szczeblu decyzyjnym, otwartość na pomysły innych i wzajemny szacunek, co buduje atmosferę sprzyjającą wspólnemu osiąganiu celów. *Mentoring* doskonale nadaje się do szczerych i otwartych rozmów, traktujących o różnych aspektach istotnych z punktu pragnącej się rozwijać organizacji, np. o jej słabościach i mocnych stronach. Każdy *feedback* powinien być wzmocniony i doceniony. Pociągnie to za sobą większą otwartość oraz chęć dzielenia się swoimi pomysłami i spostrzeżeniami.

Oczywiście, wykształcenie takiej atmosfery jest zajęciem trudnym, długotrwałym, wymagającym przezwyciężenia wielu stereotypów dotyczących funkcjonowania organizacji. Istotne jest podejmowanie dialogu – otwartego, inspirującego do działania. Rozbudowany i wszechobecny *feedback* wydaje się tu niezbędny. Podobnie jak wykorzystanie nowych technologii w celu zwiększenia dostępu do informacji. Tak naprawdę jednak wszystkie te czynniki wyrastają z jednego i podstawowego założenia – że każda jednostka jest niepowtarzalna, ważna i podejście do niej powinno być indywidualne oraz pełne szacunku i partnerstwa.

Ważne jest przy tym zindywidualizowanie oferty rozwoju (w tym ścieżek kariery) dla każdego pracownika. Powinna ona być dostosowana do jego oczekiwań i potrzeb (w tym ambicji). *Mentoring* może ułatwić to zadanie, dzięki czemu zwiększy się przywiązanie pracownika do firmy i wykonywanych przez niego projektów, wzmacniając jego postawę przedsiębiorczości, kreatywności i nadając większy sens ustawicznemu samodoskonaleniu się. Inne zadania *mentoringu*, to:

- rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych, w tym m.in. samoświadomości oraz przywództwa;
- odkrywanie i rozwijanie potencjału;
- rozwijanie wewnętrznej motywacji;
- identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron pracownika;
- analiza możliwych ścieżek rozwoju wewnątrz organizacji, analiza zagrożeń i szans;
- wyznaczanie i okresowa weryfikacja celów oraz ewaluacja stopnia ich osiągnięcia.

⁶ Karwala Sebastian, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007.

4. *Mentoring* a inne podstawowe koncepcje wykorzystywane w OD

Jednym z bardzo często pojawiających się pojęć w rozwoju organizacyjnym jest uczenie się poprzez doświadczenie (*experiential learning*), które wykorzystuje pośrednio także *mentoring*. Koncepcja ta bazuje na przekonaniu, że najlepszym sposobem na uczenie się nie jest przyswajanie teorii lecz to, co mówimy i robimy⁷. To także najlepszy sposób na przekazywanie wiedzy. Obcowanie z drugim człowiekiem uczy, choć ważne jest, by kontakt nie opierał się na nakazach i poleceniach, a na stymulacji i inspiracji do działania. Mentor powinien tu usunąć się w cień i przyjąć rolę obserwatora, co umożliwi w następnym etapie (rozmowa) przekazanie informacji zwrotnej uczniowi, dzięki czemu rozwój będzie bardziej efektywny i świadomy.

Kolejną koncepcję, znaną jako *human interaction laboratory*, także stosuje się w *mentoringu* i polega na rozwoju kompetencji społecznych i osobistych w trakcie treningów grupowych, gdzie każdy uczestnik ma wykonać jakieś określone zadanie lub wcielić się w pewną rolę (np. lidera). Biorący udział chcą sami zwiększyć swoją efektywność współpracy z innymi. To co jest najważniejsze, to uwrażliwienie się na innych poprzez rozumienie emocji i uczuć swoich oraz innych uczestników treningu. Poznaje się różne sposoby percepcji i uczy podejmować decyzje, rozumieć normy grupowe, style komunikacji oraz sposoby wywierania wpływu na innych. Bardzo pomaga tu zachowanie dystansu do siebie i, tak jak w przypadku innych interakcji społecznych wykorzystywanych w OD, ciągły *feedback* oraz synergia.

Warto tu również wspomnieć o tzw. *participative management*, które pełni ogromną rolę w tworzeniu wartości dla pracownika jak i całej organizacji. Podejście to wskazuje na rolę zaangażowania poszczególnych pracowników w funkcjonowanie firmy. Według różnych badań przeprowadzonych na przestrzeni kilku dekad potwierdza się teza, że osoby, które nie uczestniczą aktywnie w procesach organizacyjnych, takich jak omawianie i stawianie celów, planowanie i organizowanie, rozwiązywanie problemów, czy też partycypowanie w zmianie, czują się wyobcowani z organizacji a ich praca przestaje mieć sens⁸. *Participative management* stosowany jest w mikroskali w *mentoringu*. Ważna jest bowiem dwustronna wymiana oczekiwań, wątpliwości oraz świadome zaplanowanie poszczególnych zadań czy też procesów w ramach tego programu. Uczestnik ma kształtować swoją ścieżkę rozwoju, a mentor jedynie wspomagać i inspirować jej tworzenie i realizację. Ale tak, jakby go nie było.

⁷ W. Morgan, *What is Accelerated / Experiential Learning?*, <http://www.buildmybusiness.com/accelerated.html> [15.07.2007]

⁸ Hanson Philip, Lubin Bernard, *Answers to...*, op. cit.

To tylko najważniejsze przykłady powiązania *mentoringu* czy też *coachingu* z innymi koncepcjami oraz pojęciami wykorzystywanymi bardzo często w praktyce *OD*. Na zakończenie wymienię jeszcze kilka z nich, nie zagłębiając się jednak w szczegóły. Mam tu na myśli: sieć kontaktów (*social networks*), zarządzanie zmianami, multiplikację czy też zarządzanie różnorodnością.

5. Podsumowanie

Mentoring jest mocno osadzony w dyscyplinie rozwoju organizacyjnego, którego fundamentem jest koncepcja organizacji zorientowanej na realizowanie celów przez współpracujących ze sobą dwóch lub więcej ludzi⁹. Efektywność tych relacji zawsze można poprawić. A jedną z tych metod jest właśnie *mentoring*, który umożliwia wzrost organizacji poprzez odkrywanie potencjału osobistego i pomoc we wszechstronnym samodoskonaleniu się wszystkim uczestnikom organizacji.

6. Bibliografia

1. Burke W. Warner, *Organization Development. A Normative View*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts 1987.
2. French L. Wendell, Bell Cecil, *Organization Development*, PrenticeHall, Washington 1999.
3. Hanson Philip, Lubin Bernard, *Answers to questions most frequently asked about organization development*, SAGE Publications, London 1995.
4. Karwala Sebastian, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007.
5. Wikipedia, the free encyclopedia, <http://wikipedia.org/>

⁹ Wikipedia, *Organization Development* - definicja, http://en.wikipedia.org/wiki/Organization_development [24.07.2007]