

Uniwersytet Warszawski

mgr Michał Kozłowski

**Kulturowe funkcje mentoringu
w świetle koncepcji Michela Foucault**

Praca doktorska

dziedzina: nauki społeczne

dyscyplina: nauki o zarządzaniu i jakości

**Praca wykonana pod kierunkiem
dr. hab. Tomasza Ochńskiego, prof. ucz.
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski
Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania
dr. Waldemara Grzywacza**

Warszawa, 2022

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca doktorska została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data

Podpis autora pracy

Streszczenie

Praca stanowi kulturową analizę mentoringu biznesowego w świetle koncepcji „praktyk duszpasterskich” sformułowanej przez Michela Foucaulta. Część badawcza pracy poświęcona reinterpretacji praktyk mentoringu biznesowego w świetle koncepcji „praktyk duszpasterskich” ma charakter jakościowy. Jest skierowana na identyfikację programu „praktyk duszpasterskich” w mentoringu. Opiera się na metodzie badawczej zarządzania humanistycznego „krytyczne czytanie tekstu”, która została osadzona w foucaultowskiej metodologii „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej”, przy szerokim rozumieniu kategorii „tekstu” jako różnorodnych przejawów dyskursu. Wyniki pracy pozwalają na sugestię, iż z punktu widzenia kulturowego mentoring biznesowy można uznać za zsekularyzowaną formę duszpasterstwa.

Słowa kluczowe

Foucault, mentoring, duszpasterstwo, praktyki

Tytuł pracy w języku angielskim

Cultural functions of mentoring in view of the concept of Michel Foucault

Streszczenie w j. angielskim

The work is a cultural analysis of business mentoring in view of Michel Foucault's concept of "pastoral practices". The research part of the thesis devoted to the reinterpretation of business mentoring practices in view of the concept of "pastoral practices" is qualitative. It is aimed at identifying the program of "pastoral practices" in mentoring. It is based on the research method of humanistic management "critical reading

of a text", which was embedded in the Foucauldian methodology of "problematization"/"interpretive analytics", with a broad understanding of the category of "text" as various manifestations of discourse. The results of the work allow for the suggestion that from the cultural point of view, business mentoring can be considered a secularized form of pastoral ministry.

Słowa kluczowe w j. angielskim

Foucault, mentoring, priesthood, practices

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Koncepcja “praktyk duszpasterskich” Michela Foucault	12
1.1. Michel Foucault a nauki o zarządzaniu i jakości	12
1.2. Podstawy koncepcji praktyk duszpasterskich	28
1.3. Reinterpretacja koncepcji “praktyk duszpasterskich” Michela Foucault w świetle rozumienia zarządzania w ujęciu Jerzego Kisielnickiego	43
Rozdział 2. Mentoring biznesowy a duszpasterstwo	53
2.1. Mentoring i coaching jako narzędzia menedżerskie w organizacji	53
2.2. Program jako centralna kategoria operacjonalizująca przedmiot badań własnych	66
Rozdział 3. Badanie własne: praktyki mentoringowe jako praktyki duszpasterskie w ujęciu Michela Foucault	73
3.1. Problemy i hipotezy badawcze	73
3.2. Model badania i metodologia badań	75
3.3. Schemat badań	79
3.4. Metody i techniki analizy wyników	81
3.5. Charakterystyka materiału badawczego i sędziów-ekspertów	97
3.6. Przebieg badań	100
Rozdział 4. Wyniki badań praktyków mentoringu	103
4.1. Wyniki surowe	103
4.1.1. Analiza materiałów mentoringowych	103
4.1.2. Obserwacje uczestniczące	106
4.1.3. Wywiady z praktykami mentoringu	111
4.2. Interpretacja wyników	163
4.2.1. Perspektywa badania dyskursu przez sędziów kompetentnych	163

4.2.2. Perspektywa badania dyskursu przez autora pracy.....	166
4.3. Wnioski.....	212
Bibliografia	225
Aneks nr 1.....	238
Aneks nr 2.....	298

Wstęp

Mentoring należy do narzędzi biznesowych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach na całym świecie. Stanowi on obiekt licznych badań, mających na celu przede wszystkim testowanie jego efektywności, rzadziej mających na celu przybliżenie natury tego narzędzia poprzez analizę jego powstawania i rozwoju oraz postrzegania procesu mentoringowego przez samych uczestników. Określenie motywów, jakimi kierują się osoby wybierające mentoring jako drogę do rozwiązania problemów biznesowych wymaga przeanalizowania zjawiska mentoringu w sposób pełniejszy, niż tylko z perspektywy efektywności biznesowej. Autor niniejszej pracy postanowił dokonać reinterpretacji mentoringu biznesowego odnosząc praktyki mentoringowe do „praktyk duszpasterskich” w świetle koncepcji Michela Foucault. Tytułowe, kulturowe funkcje mentoringu w ujęciu Michela Foucault zostały więc na potrzeby niniejszej pracy zoperacjonalizowane jako „praktyki duszpasterskie” tak, jak je rozumie cytowany francuski myśliciel.

Badania przeprowadzone w niniejszej pracy realizowane są z perspektywy nurtu krytycznego w zarządzaniu (ang. Critical Management Studies: CMS). Mają na celu dotarcie do pomijanych w popularnych narracjach biznesowych, przez co trudno dostępnych a często nawet ukrytych dla przeciętnego odbiorcy, aspektów rzeczywistości organizacyjnej. Warto przypomnieć, iż metodologia nurtu krytycznego pozwala na rozpatrywanie zarządzania jako

społecznego i politycznego fenomenu (...). Nurt krytyczny ukierunkowany jest na osiągnięcie następujących celów badawczych: rozwój nieobiektywnego spojrzenia na techniki zarządzania i na procesy organizacyjne, uwypuklanie asymetrycznych relacji władzy, zwalczanie zamknięcia dyskursywnego, odkrywanie stronniczości podzielanych interesów, wskazywanie na centralną rolę języka i działań komunikacyjnych (Zawadzki, 2014: 35).

Nawet podręcznikowe opracowania CMS wskazują, iż jednym z ideowych ojców tego nurtu jest Michel Foucault. To właśnie w ramach CMS

istotne znaczenie zyskał także obszar badań historycznych określany ostatnio mianem zbioru zagadnień „przeszłość a studia nad zarządzaniem i organizacją” (Ochinowski, 2018a: 164)

Konsekwentnie, myśl Foucault wyznacza ramy teoretyczne mojej pracy. Skupiam się w niej na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie:

czy - i jeśli tak, to w jaki sposób, mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich” tak jak ujmował je Michel Foucault?

Tak postawione pytanie określa główny problem badawczy niniejszej pracy. Jako przypuszczalną odpowiedź na przedstawiony problem formułuję hipotezę:

mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”.

Koniecznym jest podkreślić, iż niniejsza rozprawa ma charakter *sensu stricto* jakościowy i pisałem ją w ramach humanistycznego nurtu zarządzania. Przyjmuję szerokie rozumienie tego nurtu zgodnie z którym polega on na zastosowaniu metodologii humanistyki do badania świata organizacji (Kostera, Średnicka 2016).

Konsekwentnie, termin „hipoteza” używany jest w mojej pracy wyłącznie w humanistycznym znaczeniu, zapożyczonym z subdyscypliny nauk historycznych, historii historiografii. W takiej perspektywie, za Andrzejem Wierzbickim, klasykiem historii historiografii polskiej z Instytutu Historii PAN, „hipotezę” rozumiem jako „fakt domniemany”, bez konotacji związanych z randomizacją i operacjami statystycznymi (Wierzbicki 2014: 68 i Ochowski 2019: 111).

Weryfikacji wspomnianej hipotezy dokonam poprzez poszukiwanie w treści publikacji i materiałów mentoringowych oraz w treści narracji mentorów i uczestników mentoringu “praktyk duszpasterskich” występujących jako program.

Kryteria falsyfikacji hipotezy głównej stanowić będzie wykazanie, iż w treści publikacji i materiałów mentoringowych oraz w treści narracji mentorów i uczestników mentoringu nie występują “praktyki duszpasterskie” lub nie występują w taki sposób, że spełniają kryterium programu.

Rozwiązaniu głównego problemu badawczego pracy służyć będzie rozwiązanie następujących problemów szczegółowych (do każdego z nich również formułuję

hipotezy

w humanistycznym znaczeniu tego terminu):

1. Czy w środowisku odbiorców mentoringu biznesowego występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich”?
2. Jeżeli mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”, to jakie wzorce tych “praktyk duszpasterskich” go tworzą?
3. Jakie - jeżeli w ogóle - występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich” w środowisku odbiorców mentoringu biznesowego?

Hipoteza pomocnicza pracy brzmi następująco: W środowisku odbiorców mentoringu biznesowego występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich”. Hipoteza pomocnicza będzie weryfikowana poprzez poszukiwanie w treści narracji mentorów i uczestników mentoringu oporu wobec “praktyk duszpasterskich” występujących jako program.

Kryteria falsyfikacji hipotezy pomocniczej stanowi wykazanie, iż w treści narracji mentorów i uczestników mentoringu nie występuje opór wobec “praktyk duszpasterskich”.

Szczegółowe pytania badawcze numer 2 i 3 mają charakter otwarty i autor nie formułuje do nich hipotez.

Rozwiązanie wspomnianych wcześniej problemu ogólnego i problemów szczegółowych rozprawy zmierzać będzie do osiągnięcia celu poznawczego pracy, który polega na reinterpretacji mentoringu biznesowego w świetle koncepcji “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault.

Pozostając w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości, a więc typowych nauk stosowanych, praca niniejsza ma również sformułowany cel praktyczny. Jest nim dostarczenie praktykom zarządzania intelektualnych narzędzi krytycznej analizy mentoringu jako punktu wyjścia do biznesowych decyzji strategicznych dotyczących rozwoju osobistego pracowników.

Koncepcja „praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault zakłada metodologię „problematyzacji” (Mokrzan 2019), zwaną także „analitiką interpretacyjną” (Dreyfus

i Rabinow 1983), która jest charakterystyczna dla myśli tak zwanego późnego Foucaulta. Z tej perspektywy moja praca ma również cel metodologiczny. Jest to sprawdzenie użyteczności metodologii „problematyzacji”/„analitiky interpretacyjnej” do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu.

W tym miejscu chciałbym podziękować wszystkim, bez pomocy i wsparcia których praca ta nie mogłaby powstać. Dziękuję Żonie za to, że mimo przejścia o wiele większej odpowiedzialności za sprawy „pozadoktoratowe”, wciąż miała siłę, aby nie tylko słuchać moich refleksji, ale także twórczo współanalizować z perspektywy osoby bezpośrednio niezaangażowanej wyniki moich badań. Dziękuję zresztą za wsparcie mentalne całej Rodzinie i przyjaciołom. Jestem wdzięczny za wszelkie uwagi wszystkich przedstawicieli świata nauki, jakich spotkałem na swojej drodze w trakcie formułowania ostatecznego kształtu mojej rozprawy, przede wszystkim prof. Jamesowi Hoopesowi z Babson College (USA), etykowi i historykowi organizacji, twórcy historii biznesu jako historii intelektualnej, profesorowi Yiannisowi Gabrielowi z Uniwersytetu w Bath (Wielka Brytania) i Uniwersytetu w Lund (Szwecja), twórcy storytellingu w zarządzaniu i jednemu z koryfeuszów krytycznej wersji nauk społecznych w Europie oraz profesorowi Matsowi Alvessonowi z Uniwersytetu w Lund (Szwecja), wybitnemu analitykowi krytycznego nurtu w zarządzaniu. Miałem zaszczyt i przyjemność korzystać z rad i konsultacji tych wybitnych uczonych podczas ich wizyt w Polsce na zaproszenie promotora mojej pracy w ramach Warszawskiej Grupy Historiografii Organizacji funkcjonującej jako część polskiego oddziału Humanistic Management Network, którą to grupę i wspomniane wizyty miałem zaszczyt współorganizować.

Wiele zawdzięczam również wybitnym przedstawicielom nauk o zarządzaniu i jakości w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem nieocenionych dyskusji z profesorem Jerzym Kisielnickim. Dziękuję także innym przedstawicielom kadry naukowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, którzy podczas studiów magisterskich i doktoranckich wprowadzali mnie w arkana reprezentowanych przez siebie dziedzin wiedzy.

Moje badania oczywiście nie doszłyby do skutku, gdyby nie życzliwość przedstawicieli biznesu, którzy zgodzili się przeprowadzić analizę procesów mentoringowych zachodzących na terenie ich firm. Osoby te zastrzegły anonimowość, co w pełni szanuję.

Wreszcie, dziękuję współpracownikom, w szczególności uczestnikom seminarium doktoranckiego - Bożysławie Robertson, Lucynie Baca-Lonn, Jackowi Machnikowskiemu, Tomaszowi Sikorskiemu, Tomaszowi Wojtaszukowi i Konradowi Zawadzkiemu za wsparcie metodologiczne i krytyczne uwagi, wyłaniające się, czego jestem pewien, z nieocenionych inspiracji naszego mentora – prof. Tomasza Ochrowskiego. Dziękuję jemu, nie za funkcję promotorską, bo za to nie dziękuje się zgodnie ze zwyczajami akademickimi, ale właśnie za rolę mentora dla nas wszystkich.

Rozdział 1.

Koncepcja “praktyk duszpasterskich” Michela Foucault

1.1. Michel Foucault a nauki o zarządzaniu i jakości

Paul Michel Foucault kojarzony jest z różnymi dziedzinami humanistyki. Często przypisywana jest mu znacząca rola w kreowaniu podejścia poststrukturalistycznego, czy wręcz pozycja jednego z koryfeuszów zwrotu postmodernistycznego. W niniejszej pracy nie podejmuję dyskusji (trwających do dziś) dotyczących przyporządkowania francuskiego myśliciela i badacza do konkretnego obszaru ideowego a nawet do konkretnej dyscypliny badań. Mam cel znacznie mniej ambitny. Korzystając z niejednoznaczności dziedzictwa Foucault wykorzystuję to dziedzictwo dla potrzeb nauk o zarządzaniu i jakości. Wbrew stereotypowemu spojrzeniu, występującego także w świecie nauki, nie jest to uzurpacja ze strony autora pracy doktorskiej. Michel Foucault obecny jest w badaniach organizacyjnych przynajmniej od czasu ukonstytuowania się ich krytycznego nurtu (ang. Critical Management Studies: CMS), czyli mniej więcej od lat 90. ubiegłego wieku. Myśl francuskiego intelektualisty inspiruje także przedstawicieli innych (poza CMS) odmian nauk o zarządzaniu i jakości, co zasygnalizuję na kartach niniejszego rozdziału. Jednakże, wyraźnie najbardziej „odporny” na tego typu inspiracje jest tak zwany główny nurt studiów menedżerskich, dominujący obecnie w szkołach biznesu¹. W tej sytuacji, gdy piszę pracę doktorską z dziedziny zarządzania, czuję się zobowiązany do rozpoczęcia części teoretycznej od krótkiej charakterystyki wkładu Michela Foucault do współczesnej kultury intelektualnej. Podkreślam, iż jest to wyłącznie krótka charakterystyka, z wyborem przed wszystkim tych wątków, które moim zdaniem są szczególnie interesujące dla teoretyków i praktyków świata organizacji. Wybór zaprezentowany w niniejszym rozdziale oczywiście powinien być traktowany wyłącznie jako głos w dyskusji, o którą proszę P.T. Czytelników.

¹ Najogólniej mówiąc, chodzi o nauki o zarządzaniu mechanicznie nawiązujące do dziedzictwa Fredericka Taylora, a nie na przykład Maxa Webera (Kociatkiewicz i Kostera 2013). Moja praca nie ma ambicji wchodzenia w spór między tak zwanym głównym nurtem zarządzania a na przykład zarządzaniem humanistycznym. Jej rozmiary przekraczałaby również dyskusja o znaczeniu dziedzictwa intelektualnego Foucault w zarządzaniu. Wymaga to oczywiście oddzielnego opracowania, które planuję podjąć w przyszłości. W niniejszym rozdziale, jak i w całej pracy, problemy te jedynie sygnalizuję.

Paul Michel Foucault (ur. 15 października 1926 w Poitiers, zm. 25 czerwca 1984 w Paryżu) był francuskim intelektualistą, określanym najczęściej jako filozof, historyk, socjolog i semiotyk. W aspekcie funkcjonowania instytucji naukowych charakterystyczny jest fakt, że właśnie dla niego została zorganizowana w Collège de France oddzielna katedra „Historii Systemów Myślenia”. Nie jest przesadą opinia, iż trudno przecenić znaczenie Foucault dla rozwoju współczesnych nauk społecznych i humanistycznych, niezależnie od tego, jak ocenia się jego dorobek i aktualność tego dorobku (spośród polskich autorów, ostrą krytyczką znaczenia myśli Foucault dla aktualnej praktyki badawczej stała się przed kilku laty na przykład Ewa Domańska 2012; dyskusję jej podejścia a także niektóre wątki dyskusji z tym podejściem prezentuje Ochowski 2018a). Poszczególnym aspektom myśli francuskiego naukowca, na różnych etapach jego rozwoju (na przykład powszechnie w literaturze przedmiotu jest pisanie o „wczesnym” i „późnym” Foucault, przy czym dziedzictwo tego „późnego” uważa się za bardziej zrozumiałe dla przeciętnego odbiorcy z kręgów naukowych) poświęcono już setki prac. Niektóre utożsamiają go z poststrukturalizmem (zob. Alvesson, Gabriel i Paulsen 2017), inne wręcz przeciwnie, twierdzą, iż: „Foucault nigdy nie uważał się za poststrukturalistę” (Poteręła 2011: 323). W celu uniknięcia zbyt daleko idących kontrowersji², ale respektując specyficznie ironiczny stosunek Foucault do nauki jak i do samego siebie, przedstawiając go samego, warto – jak się wydaje – zapożyczyć opis działalności naukowej francuskiego intelektualisty z jego własnego tekstu, skoro to możliwe. Współczesny czytelnik zainteresowany działalnością Foucault może rozpocząć lekturę o nim od tekstu, który nie tracąc nic z rzetelnego zapisu encyklopedycznego ma również silny ładunek humorystyczny. Kiedy bowiem asystent autora „Archeologii wiedzy” został na początku lat 80. ubiegłego wieku poproszony o zredagowanie noty

² Choć w przypadku osoby Foucault samo unikanie kontrowersji wydaje się wysiłkiem nietrafionym, a co najważniejsze, prawdopodobnie niezgodnym z intencjami samego bohatera. Michel Foucault należał przecież do jednych z najbardziej znaczących prowokatorów w świecie intelektualnym XX wieku. Dobrze tę charakterystykę autora „Historii seksualności” popularyzuje na przykład powieść pióra jednego z jego następców w Collège de France, Laurenta Bineta: *Siódma funkcja języka* Kraków, 2018. Na przykład, jedno z istotnych - dla zrozumienia szerszego kontekstu postaci Michela Foucault – zagadnień, a więc kwestię jego orientacji seksualnej, można szczegółowo odczytać w dziełach biografu Foucault, Didiera Eribona, który problematykę homoseksualizmu w perspektywie społecznej poruszał również w innych swoich dziełach (zob. Eribon, 2019)

biograficznej o swoim mistrzu do słownika filozofów, notę tę przygotował sam bohater. Zachował przy tym formę trzecioosobową. W nocie tej Foucault napisał o sobie, że:

Jeśli Foucault wpisuje się w tradycje filozoficzną, to nade wszystko w tradycję krytyczną Kanta, a jego przedsięwzięcie można by określić mianem krytycznej historii myślenia. (...) Jeśli przez myślenie rozumieć akt ustanawiania podmiotu i przedmiotu w różnych możliwych relacjach, to krytyczna historia myślenia byłaby analizą warunków, w których zawiązywane lub zmieniane są pewne stosunki podmiotu i przedmiotu (Foucault, 2013: 25-26).

Przytoczony fragment odsłania istotę metodologii zaproponowanej przez Foucault i do dziś stanowiącej przedmiot dyskusji. Znowu odwołując się do autora, w metodologii tej należy uwypuklić następujące założenia, reprezentujące jednocześnie jej cele:

zawężać, na ile się tylko da, antropologiczne uniwersalia, aby nadać je w ich historycznych uwarunkowaniach (...) chodzi bowiem, przeciwnie, o zejście na poziom badania konkretnych praktyk, w wyniku których podmiot konstytuuje się w immanencji jakiejś dziedziny poznania (...). Stąd trzecia zasada metody³: zwrócić się do „praktyk” jako domeny analitycznej, podjąć badania odnoszące się do tego, jak „działano” (ibidem: 27).

Opisane działania metodologiczne zyskały później, przy charakterystyce „późnego” Foucault, miano „problematyzacji” (Mokrzan 2019) lub, zamiennie, „analitiky interpretacyjnej” (Dreyfus i Rabinow 1983).

W przytoczonym cytacie pojawiło się pojęcie „praktyk”. Jest ono jednym z centralnych dla myśli Foucault i stanowi główną kategorię teoretyczną mojej pracy doktorskiej. Kontynuując wątek o „praktykach” francuski intelektualista pisał:

³ poprzednie dwie zasady to wspomniane wcześniej: analiza warunków, w których zawiązywane lub zmieniane są pewne stosunki podmiotu i przedmiotu oraz zawężanie, na ile się tylko da, antropologicznych uniwersaliów (Foucault, 2013)

Ponieważ w zajmowaniu się tymi praktykami chodzi o badanie różnych sposobów obiektywizacji podmiotu, można wówczas zrozumieć doniosłość analizy stosunków władzy. (...) Nie chodzi oczywiście o zapytywanie o „władzę” u jej źródeł, o jej zasady czy granice prawomocności, ale o badanie procedur i technik stosowanych w różnych instytucjonalnych kontekstach służących oddziaływaniu na zachowanie jednostek lub grup, służących również tworzeniu ich zachowań, kierowaniu nimi i ich zmianie (ibidem: 28).

Warto podkreślić rzecz oczywistą dla humanistów, ale wyraźnie zapoznaną na terenie nauk o zarządzaniu, iż, co wyraźnie pokazuje przytoczony cytat, Foucault ściśle łączył problematykę „praktyk” z problematyką władzy. Można więc mówić o swojszcie przełomowym rozumieniu praktyk. Leży ono u źródeł pomysłu na główny cel mojej rozprawy: reinterpretację mentoringu biznesowego z wykorzystaniem foucaultowskiej koncepcji praktyk duszpasterskich. W następnych akapitach szerzej opiszę tę kategorię. Najpierw jednak zamieszczę nieco uwag o samym Foucault w kontekście jego znaczenia dla teorii organizacji. Posłużę się chronologicznym schematem najważniejszych wydarzeń w życiu francuskiego intelektualisty. Zawiera je Tabela 1. Przedstawia ona główne etapy 58 lat życia Michela Foucault z zasygnalizowaniem głównych jego przemian ideowych oraz kanonicznych prac wydanych za życia autora: *Historia szaleństwa w dobie klasycyzmu* (1961), *Narodziny kliniki* (1963), *Słowa i rzeczy* (1966), *Archeologia wiedzy* (1969), *Nadzorować i karać* (1975), pierwszy to *Historii seksualności* (Wola wiedzy 1976) oraz kolejne tomy tej publikacji (tom II: *Użytek z przyjemności* oraz tom III: *Troska o siebie*, obydwa 1984). Warto dodać, że wydawanie kolejnych prac Foucault pozostających podczas jego życia w rękopisie trwa do dziś. Do niektórych z tych prac będę się jeszcze odwoływać na następnych stronach mojej rozprawy. W niniejszej pracy korzystam głównie z polskich tłumaczeń dzieł Michela Foucault, przede wszystkich dokonanych przez Damiana Leszczyńskiego, Lotara Rasińskiego i Michała Herera. Robię tak dlatego, że samo spolszczanie terminów kluczowych dla myśli tego francuskiego intelektualisty stanowi wyzwanie poznawcze

samo w sobie i nadal jest przedmiotem radykalnych dyskusji⁴. W tej sytuacji w pracy o charakterze empirycznym przyjmuję rozwiązania zaproponowane przez uznanych polskich badaczy, których wymieniałem wcześniej. Warto podkreślić w tym kontekście fakt, iż recepcja myśli Foucault następowała w Polsce bezpośrednio z oryginałów francuskich, a nie za pośrednictwem amerykańskiej *french theory* (Ochinowski, 2018a). Korzystając z ustaleń polskich tłumaczy wyrażam w ten sposób szacunek dla ich intelektualnych wysiłków, nie siląc się na sztuczną oryginalność poprzez proponowanie własnych tłumaczeń z języka francuskiego.

Tabela 1 – chronologia najważniejszych wydarzeń w życiu Michela Foucault

Rok	Wydarzenie
1926	Michel Foucault przychodzi na świat 15 października w Poitiers we Francji.
1946	Zostaje przyjęty do École Normale Supérieure. To bardzo trudny okres w życiu Foucaulta. Źródłem tych trudności było wówczas postrzeganie przez Foucault jego wyglądu zewnętrznego oraz orientacją seksualną. W latach 40. XX wieku homoseksualizm Foucault był traktowany jako źródło problemów. Zresztą kwestia ta towarzyszyła francuskiemu intelektualistom praktycznie przez całe jego życie.
1950	Foucault wstępuje do Francuskiej Partii Komunistycznej i niebawem ją opuszcza.
1955	Przez najbliższe 5 lat Foucault działa w sferze dyplomacji, kultury i w środowisku akademickim Uppsali, Warszawy i Hamburga.
1960	Wraca do Francji. Zostaje profesorem na uniwersytecie w Clermont-Ferrand.
1961	Wydana zostaje <i>Historia szaleństwa w dobie klasycyzmu</i> , praca doktorska Foucaulta.
1963	Wydana zostaje książka <i>Narodziny kliniki</i> .

⁴ Przykładem takiej dyskusji jest zróżnicowane podejście do tłumaczenia jednego z najczęściej omawianych terminów Foucault: *gouvernementalité*. Damian Leszczyński i Lotar Rasiński (zob.: Michel Foucault: Filozofia, historia, polityka. Warszawa-Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000) tłumaczą je jako rządomyślność, z kolei Michał Herer (zob. Michel Foucault: Bezpieczeństwo, terytorium, populacja. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010), tłumaczy ten termin jako urządzenie, zasadniczo zmieniając jego postrzeganie przez odbiorcę.

1964	Foucault uczestniczy w konferencji poświęconej Nietzschemu w Royaumont. Jest to pierwsza manifestacja tak zwanego nowego francuskiego prądu nietzscheańskiego.
1966	Boom wydawniczy tekstów strukturalistycznych. Foucault wydaje <i>Słowa i rzeczy</i> , fenomen wydawniczy, który odniósł ogromny sukces.
1969	Wydana zostaje <i>Archeologia wiedzy</i> . Założenie eksperymentalnego Uniwersytetu Vincennes. Poglądy polityczne Foucault prowadzą do wzmożenia jego aktywności.
1970	Otrzymuje katedrę w Collège de France.
1972	Foucault, Jean Paul Sartre, Jean Genet, Ives Montand, Simone Signoret, Gilles Deleuze i inni zakładają Komitet Obrony Praw Migrantów, który przeprowadza liczne manifestacje tłumione przez policję.
1975	Ukazuje się książka <i>Nadzorować i karać</i> .
1976	Ukazuje się <i>Wola wiedzy</i> , czyli pierwszy tom <i>Historii seksualności</i> .
1984	Ukazuje się <i>Użytek z przyjemności</i> oraz <i>Troska o siebie</i> , czyli drugi i trzeci tom <i>Historii seksualności</i> . 25 czerwca Foucault umiera na AIDS.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Morey (2019).

Stephen Cummings, Todd Bridgman, John Hassard i Michael Rowlinson (2017) proponują, aby na myśli Foucault oprzeć tak zwaną nową krytyczną historię zarządzania. Podkreślają przy tym znaczenie dla nauk organizacji rozumienie przeszłości i jej badania przez francuskiego intelektualistę a także ewolucję jego pomysłów w tym zakresie. Cytowani brytyjscy autorzy wskazują, że Foucault „pisał historie” które starały się przeciwdziałać „konwencjonalnym” historiom. W konsekwencji, ich zdaniem, autor *Historii seksualności* nie dążył do wyjaśnienia całych okresów dziejowych według kryterium liniowego, ale do określenia warunków, w których ludzie „problematyzują” to, czym są, co robią i świat, w którym żyją. Zwykle Foucault zaczynał od aktualnych obaw lub konkretnych problemów (np. „szaleństwo”). Następnie, zadawał pytania typu „dlaczego traktujemy szaleństwo tak jak traktujemy?” (Cummings, Bridgman, Hassard

i Rowlinson 2017: 36) a w konsekwencji kwestionował zwyczajowe odpowiedzi (np. dlatego, że nasze metody najlepiej nadają się do przeciwdziałania szaleństwu).

Cytowani Cummings i inni (2017) podkreślają, że Foucault poświęcił dziesięciolecie na opracowywanie różnych sposobów osiągnięcia wspomnianego celu, a jego dorobek jest zazwyczaj dzielony na kilka różnych faz i podejść metodologicznych, przy czym jest to metodologia specyficzna dla autora *Archeologii wiedzy*, daleka nawet w warstwie językowej od typowych podręczników metodologii nauk empirycznych, niezależnie czy ścisłych, czy z zakresu humanistyki.

Jego wczesne prace miały na celu uwypuklenie historycznych nieścisłości dotychczasowych opracowań i poprzez drobiazgową pracę polegającą na powrocie do archiwów i ponownej lekturze często zapomnianych tekstów historycznych i odkrywanie nowych możliwości interpretacji historycznych. Już na tym etapie swojej twórczości naukowej Foucault kwestionował na przykład potoczne rozumienie pojęcia „dokument” przez historyków. Pisze o tym Jerzy Topolski (1995a) analizując myśl Foucault. Topolski wskazuje na to, że to Foucault kwestionuje dokument (źródło) jako bierny przedmiot analizy dotyczącej jego wartości, lecz traktuje go jako zabytek, który należy badać na wzór badania źródeł przez archeologów.

Następna faza działalności badawczej francuskiego intelektualisty nazywana jest przez wielu interpretatorów jego pracy właśnie fazą „archeologiczną”. Foucault porzucił wówczas ideę, iż istnieją prawdy historyczne do odkrycia i przyjął bardziej strukturalistyczne podejście, które twierdziło, że to, co uważa się za prawdy, było wynikiem panujących paradygmatów lub tego, co nazwał *episteme*. *Episteme* w znaczeniu jakim używał tej kategorii Foucault to inaczej systemy porządkujące panujące w konkretnej epoce.

Jest to pewnego rodzaju historyczna wiedza a priori, wewnątrz której i na podstawie której w określonym momencie historycznym organizują się procesy poznawcze poszczególnych gałęzi wiedzy (Morey, 2019: 55).

Prace z tego okresu nazywał Foucault kontrhistoriami. Piotr Sadzik (2014) szczegółowo opisuje ten termin:

W Przedmowie do Historii szaleństwa, która znalazła się jedynie w pierwszym francuskim wydaniu książki, powiada on, że pragnie historii szaleństwa, a nie historii działań represyjnych wobec niego. Skoro jednak szaleństwo nie znalazło swego miejsca w dyskursie, skoro pozbawione było języka, skoro było językiem wykluczonym, „rozkoszny światem nierozumu”, skoro jest ono „nieobecnością dzieła”, to pisanie historii szaleństwa byłoby w tej perspektywie pisanem historii milczenia. Lecz pisząc taką kontrhistorię, robi się to w historycznie uwarunkowanym dyskursie, za pomocą języka, który sam naznaczony jest dziedzictwem represji wobec szaleństwa czy też sam jest sukcesorem owej historii, z której szaleńca wykluczono (Sadzik 2014: 204).

Owe kontrhistorie starały się ujawnić, w jaki sposób wspomniane *episteme* działały, aby wytworzyć i uporządkować to, co wśród ludzi kreujących naukę uważa się za cenną wiedzę.

W pewnym momencie swojej twórczości Foucault uznał, iż podejście archeologiczne nie daje możliwości wprowadzenia zmian w myśleniu o przeszłości nawet, jeśli odkrywane są nowe dane (wszystko bowiem pozostaje otoczone strukturą *episteme*, która jest nienaruszalna). Francuski badacz rozwinął więc następne podejście, zwane „genealogią”. Odszedł w nim od strukturalistycznych tendencji archeologii i zamiast tego skupił się na tym, jak mikropolityczne sieci połączeń⁵ i władzy rozwijały się i wspierały tworzenie prawd⁶. Rozwój historii, która wspierała obecną konfigurację prawd, był kluczowym elementem wspomnianych sieci. Ten i wszystkie elementy, które tworzyły wspomniane konfiguracje prawd, mogły się poruszać, a zatem Foucault zakładał pewną płynność systemów wiedzy. Prace genealogiczne autora *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia* były mniej strukturalistyczne niż poprzednie. Ta faza rozwoju metodologii francuskiego intelektualisty pozostawiła pytanie: skoro wszyscy podlegamy sieciom władzy/wiedzy, co możemy zrobić? (Cummings i in., 2017)

⁵ Rozumiane dosłownie, jako zależności w relacjach pomiędzy poszczególnymi członkami danej społeczności.

⁶ Foucault specyficznie rozumiał prawdę. Chodzi o treści uznawane za prawdę przez danych naukowców bądź autorów publikacji w danym okresie historycznym. (zob. również „akt prawdy” w: Foucault 2014c)

W późniejszych latach Foucault połączył archeologię i genealogię w podejście, które zyskało miano „analitiky interpretacyjnej” (Hubert Dreyfus i Paul Rabinow, 1983) lub jak chce polski interpretator prac francuskiego intelektualisty, Michał Mokrzan (2019), „problematyzacji”. Można uznać, że było to połączenie rozpoznania przez archeologię roli *episteme* w tworzeniu wiedzy z zainteresowaniem genealogii mocą sieci, które przecinają *episteme* i które wzmacniają aktualną formację, ale mogą również wprowadzać zmiany w miarę ich przemieszczania się. Połączenie tych dwóch elementów zachęciło Foucaulta do spojrzenia na inne *episteme* niż te, które wcześniej analizował (np. na *episteme* starożytnych Greków). taka operacja intelektualna stanowiła sposób pokazania tego, jak rzeczy wyglądały wcześniej inaczej, a zatem znów mogą wyglądać inaczej, jeżeli będziemy mogli zaangażować się w strategie intelektualne, takie jak nowe myślenie o konwencjonalnych historiach.

Cytowany Michał Mokrzan (2019) dzieląc również twórczość Foucaulta na trzy okresy, charakteryzuje je w następujący sposób:

Pierwszym okresem jest okres archeologiczny, w którym szczegółowej analizie poddano dyskurs nauk humanistycznych. Badania archeologiczne odnajdujemy w wydanych w latach 60. książkach: Słowa i rzeczy, Archeologia nauk humanistycznych oraz Archeologia wiedzy. Drugi okres to okres genealogiczny, polegający na badaniu technologii dominacji i władzy. Istotne są tu prace pisane w latach 70.: Nadzorować i karać. Narodziny więzienia (...) oraz pierwszy tom Historii seksualności, czyli Wola wiedzy (...). Trzeci okres twórczości Foucaulta można określić mianem okresu problematyzacji. Polega on właśnie na badaniu licznych form urządzania, zarówno biopolityki, jak i technologii siebie (Mokrzan 2019: 75-76).

Na trzecim etapie rozwoju działalności naukowej francuskiego intelektualisty opiera się moja praca doktorska.

Jak pisze Albert Mills i Milorad Novicevic (2020),

historyk „archeogenealogiczny”, którego typowym przykładem jest Foucault, odsuwa punkt ciężkości badania historycznego jeszcze dalej od innych podejść,

decentrując ludzką motywację (...) do sedna relacji dyskursywnych, które przeplývają przez myślenie ludzi i historia (Mills i Novicevic 220: 5).

Cytowani już wielokrotnie Cummings i in. (2017; zob. również Bruce 2020) formułąg główne zasady foucaultowskiej metodologii zebrane w celu „użytecznego rozwijania studiów nad kontrhistorią” (Cummings i in., 2017: 38). Uznałem te zasady za kompendium wiedzy o technikach używanych przez Foucault, które mogą być użyteczne przy badaniu działań praktyków mentoringu. Zasady te są następujące:

1. Foucault przeszedł od czasu linearnego jako modelu historii do *przestrzeni*. W ten sposób starał się rzucić wyzwanie historykom, którzy postrzegali stopniową globalną ewolucję w kierunku „wyższych poziomów wiedzy”, z uwzględnieniem, że zmiany mogą być nagłe, tylko po to, by później zostać wygładzone. Dlatego Foucault często rozpoczynał swoje kontrhistorie od zestawienia różnych artefaktów w celu zobrazowania różnych „ram”. W tym aspekcie należy przywołać odwoływanie się Foucault się do metafor przestrzennych, takich jak modelowe więzienie Benthama, Panoptikon⁷, aby zobrazować nagłą zmianę w „architekturze”, przez którą ludzie widzieli świat (Foucault, 2020). Te niekonwencjonalne *artefakty* służyły do otwarcia nowych perspektyw badania przeszłości.
2. Foucault nie starał się wyjaśniać okresów historycznych zgodnie z kryterium chronologicznego postępu ku „wyższym poziomom wiedzy”, ale aby zrozumieć, dlaczego zachodzi zmiana w postrzeganiu pewnych zjawisk, ale aby zrozumieć dążył do określenia warunków, w których ludzie „problematyzują jacy są, co robią i świat, w którym żyją” w określonych momentach. W tym świetle zrozumiałe było na przykład zastanawianie się, dlaczego zarządzanie staje się głównym problemem na początku XX wieku. Umożliwiło to zakwestionowanie konwencjonalnego poglądu, iż na przykład pojawienie się zarządzania stanowiło część ewolucji ludzkiego myślenia w odpowiedzi na zmieniające się warunki

⁷ Przypominam oczywistość, iż Panoptikon dla Foucault to nazwa więzienia, wymyślonego i zaprojektowanego przez angielskiego filozofa utylitarystę, Jeremy'ego Benthama. Osobliwość Panoptikonu polega na jego konstrukcji, która miałaby pozwalać strażnikom na obserwowanie więźniów w taki sposób, aby nie wiadomo było, kiedy ta obserwacja ma miejsce.

społeczne i gospodarcze. Takie ujęcie pozwala na nowo przyjrzeć się problemom genezy wiedzy menedżerskiej.

3. Foucault twierdził, że te wspomniane wcześniej „ramy” i problemy determinują i kształtują percepcję przedmiotów. W przeciwieństwie do historii śledzących rozwój przedmiotów i odrębnych podmiotów, które je badają, Foucault postrzegał przedmiot i podmiot jako zjawiska współokreślające się nawzajem. Twierdził na przykład, że „człowiek” nie istniał, dopóki nie zapanowały praktyki ukonstytuowane przez powstanie humanizmu i nauki humanistyczne (Foucault, 2007) albo „szaleństwo”, jak je sobie wyobrażamy, nie mogłoby być pojęte bez warunków, które umożliwiła psychologia.
4. Zamiast opisywać przeszłość w kategoriach jej stopniowej ewolucji do teraźniejszości, Foucault skoncentrował się na tym, jak przedmioty i podmioty są konstytuowane przez sieć relacji, która rozciąga się od konkretnego problemu, aby „podtrzymać” jego rozumienie.
5. Podczas gdy historycy konwencjonalni opisują, jak niektóre rzeczy zanikają (np. archaiczne metody poznawania człowieka), a w przeciwieństwie do nich inne są stałe (np. przedmiot Człowiek), kontrhistorie Foucaulta zerwały z kategoriami ciągłości i nieciągłości. Francuski intelektualista wykazał na przykład, że człowiek jako przedmiot był nieciągłą i stosunkowo niedawno powstałą koncepcją. jednocześnie jednak zdaniem Foucault współczesne nauki humanistyczne w rzeczywistości kontynuują wiele archaicznych tradycji. Problem ten tylko tutaj sygnalizuję, bez dalszego rozwijania, które przekraczałoby znacznie ramy mojej rozprawy.
6. Foucault nie dążył do odkrycia rzeczywistości, celu lub całej „prawdy”. Celem kontrhistoryka ma być wzbudzanie wątpliwości i alternatyw dla konwencjonalnych „prawd” o ewolucji przedmiotu, aby otworzyć problemy na nowo i zachęcić do innego ich przemyślenia.

Jak już sygnalizowałem, Foucault i jego dorobek wzbudzał i do dzisiaj wzbudza przeróżne emocje⁸, oceny i reakcje, od podziwu do zachwytu po irytację i negację. Skłaniał i nadal skłania do formułowania zarówno afirmacji jak i różnorodnych zarzutów. Nie dziwi więc, że opinie te bywają sprzeczne. Na przykład, Christian Delacampagne, nawiązując do zaangażowania Foucault w wydarzenia rewolucji islamskiej w Iranie w 1979 roku i prezentowania przez niego aktów islamskiej przemocy w innym świetle, niż robiono to zwyczajowo na Zachodzie, pisze (według mnie bardzo generalizując), że cała twórczość Foucault

ukazuje, jak głęboka jest u niego nienawiść do demokracji, prawa, ustroju parlamentarnego (Delacampagne, 2003: 190).

Francuski komentator myśli swojego rodaka dalej jeszcze wyostrza swoją opinię:

Nie ma więc nic dziwnego w tym, że widok zbrojnego tłumu, doraźnych egzekucji i krwi przelanej w imię wszelkich zasad mógł na krótko wzbudzić jego egzaltację. Z pewnością Foucault jest zbyt inteligentnym człowiekiem, aby być przez dłuższy czas niewolnikiem własnych urojeń. Ale czy można powiedzieć to samo o wszystkich, którzy czytają jego pisma? (Delacampagne, 2003: 190).

W przeciwieństwie do Delacampagne, Vincent August (2021) analizując prace Foucault, wyraża konstatację, że ogólnie rzecz biorąc Foucault zdecydowanie argumentował przeciwko reprezentatywnym instytucjom politycznym, takim jak uniwersalni intelektualiści czy partie polityczne, a nawet przestrzegał przed formami protestu organizującymi się w partiach czy komitetach sądowych.

Warto podkreślić, iż „późny” Foucault, niejako wbrew swoim wcześniejszym pracom, przywracał wiarę w podmiot i jego suwerenność. Zaproponował program „estetyki egzystencji”, znaczący w skrócie to, że człowiek może się stać swym własnym

⁸ Emocje wzbudzało nie tylko czytanie, słuchanie, ale również oglądanie Foucault. Przykładem niech będzie, przytoczony przez Izabelę Wagner (2020), opis niesamowitej gry gestów i mowy ciała podczas debaty telewizyjnej Foucault – Leszek Kołakowski.

dziełem sztuki dzięki pracy nad sobą. Okazuje się zatem, że nie tylko instytucje, reguły praktyk i dyskursów tworzą człowieka (Zawadzki, 2014).

W kontekście choćby skrótowo przedstawionych przeze mnie refleksji niektórych interpretatorów myśli Foucault, bardzo trudno dokonać jednoznacznej charakterystyki jego dzieła. Zaryzykuje więc nieco publicystyczne stwierdzenie, że można mieć do tego dziedzictwa tyle stosunków, ile można wyróżnić samych foucaultowskich osobowości. Ciekawym przykładem w tym kontekście mogą być relacje Michela Foucault z Pierre'm Bourdieu. Ten drugi z wymienionych raczej stronił od strukturalizmu Foucaulta, choć czerpał z niego pewne inspiracje (*Wstęp* Elżbiety Neyman do Bourdieu, 2006). Samego Foucault Bourdieu uważał go za jednego z „uświęconych heretyków” z College de France (Neyman, 2006: 12). Ostatecznie jednak, to Bourdieu wspólnie z Foucault napisali w 1982 roku otwarty list do prezydenta François Mitterranda domagając się określenia jasnego stanowiska w sprawie ruchu polskiej „Solidarności” (Bourdieu, 2006).

Sugestie Cummings'a i innych dotyczące - przypomnijmy - historii zarządzania, znajdują potwierdzenie w propozycjach historyków historiografii. Jan Pomorski (2017) proponuje na przykład, aby foucaultowskie metody śledzenia historii seksualności czy historii szaleństwa adaptować na grunt badania dziejów dyskursu historycznego dla potrzeb historiografii polskiej. Nie ma powodu, by uwagę Pomorskiego nie odnieść także do dziejów organizowania na dziejach polskich (zob. Ochowski 2018a, pośrednio także Ochowski 2018b i Ochowski 2019).

Jednym z najnowszych zastosowań myśli Foucault do analizy ewolucji (ciągłej lub nieciągłej) nauk organizacji, stanowi praca Subhabraty Bobby Banerjee i Diane-Laure Arjaliès (2021), którzy wykorzystują foucaultowską krytykę Oświecenia do – bardzo dziś aktualnej - dyskusji na temat roli zarządzania w antropocenie⁹.

Na tym etapie warto podjąć próbę podsumowania kwestii, co dorobek Michela Foucault daje badaczom organizacji? Aby konkluzywnie odpowiedzieć na to pytanie, warto spojrzeć organizację na nią jako na pewien zbiór powiązań różnych elementów

⁹ Dla potrzeb niniejszej pracy proponuję, aby przyjąć definicję antropocenu w ujęciu ekologicznym, które podaje w rozbudowanej wersji opisowej: Termin stosowany w celu określenia obecnej epoki geologicznej. Zaproponowany został w 2000 r. przez laureata Nagrody Nobla z dziedziny chemii (1995 r.) Paula Crutzena. Określenie to nawiązuje do negatywnego wpływu działalności człowieka na funkcjonowanie procesów przyrodniczych zachodzących w skali całego globu. Zgodnie z twierdzeniem Crutzena początek tej epoki nastąpił około 200 lat temu (Słownik ochrony środowiska 2021)

wraz wyłaniającymi się z niej praktykami. Jak zauważa Monika Kostera (2020b), ludzie organizują się z wielu powodów, ale między innymi dlatego, że lubią dokonywać rzeczy razem. Same organizacje są nie tylko kształtowane przez jej członków, ale też na tych członków wpływają.

Opisane wcześniej metodologie Foucault pozwalają na inne spojrzenie na organizację niż to jest typowe dla wspomnianego wcześniej tak zwanego głównego nurtu zarządzania. Podejście Foucault nazywane są wręcz „poetyką wiedzy” (Tamm, Burke, 2021), gdyż uwzględniają konstytuowanie się wiedzy w dziełach sztuki i pracach literatury. Blisko stąd do spojrzenia na organizację z perspektywy tego, co wyłania się z jej wytworów i z towarzyszących organizacji narzędzi. Do takiego spojrzenia przyczynia się docenienie roli socjologii w studiach nad organizacją. Jej funkcją jest bowiem to, by otwierać oczy na szerszy kontekst społeczny i różnorodne znaczenia życia organizacyjnego (Kostera, 2020a).

Aby wykorzystywać koncepcje Foucault do rozwiązywania problemów w ramach organizacji, najpierw należy skonkretyzować, co sam Foucault uważa za „problem” i w jaki sposób on się tworzy. Autor *Discourse and Truth* pisze w tym kontekście następująco:

Od początku starałem się przeanalizować proces „problematyzacji” — czyli: jak i dlaczego pewne rzeczy (zachowania, zjawiska, procesy) stały się problemem. Dlaczego, na przykład, pewne formy zachowań zostały scharakteryzowane i sklasyfikowane jako „szaleństwo”, podczas gdy inne podobne formy zostały całkowicie zaniedbane w danym momencie historycznym; to samo dotyczy przestępczości i przestępczości, ta sama kwestia problematyzacji seksualności (Foucault, 1983: 2).

Erik Mygind du Plessis (2021) wykorzystując cytowaną foucaultowską koncepcję problematyzacji do analizy tego, w jaki sposób pewne aspekty osobowości są przekształcane w problemy w poradnikach dotyczących kształtowania kariery i jak ta problematyzacja kształtuje możliwe odpowiedzi na te problemy.

Jednym z „problemów”, należących również do zarządzania, jest przywództwo w organizacji. Władza w organizacjach według Foucault nie jest możliwa do posiadania, ale tylko do sprawowania, a

ruch władzy odbywa się na zasadzie spirali, stałej transmisji władzy, jej wymiany między różnymi grupami interesów (Domańska, 2012: 126).

Foucaultowska koncepcja władzy-wiedzy, o której jeszcze szerzej będzie mówione później, implikuje, że władza wytwarza swoje własne prawdy. Nie tyle wiedza jest władzą, ile relacje władzy kształtują wiedzę. Dla Foucaulta władza i wiedza nie są postrzegane jako niezależne byty, ale jako nierozdzielnie powiązane elementy (Clegg, Pitsis, Mortensen 2020). Donna Ladkin i Joana Probert (2021), czerpiąc obszernie z myśli Foucaulta, podkreślają poszerzanie perspektywy myślenia o władzy w pracach francuskiego intelektualisty:

poszczególni liderzy (i rzeczywiście poszczególni ludzie, niezależnie od tego, czy pełnią rolę lidera, czy nie) mają do odegrania rolę w tym, jak władza tworzy efekty. Jednak zarówno dla przywódców, jak i tych, którzy ich badają, Foucault pokazuje nam, jak ważne jest zauważenie, w jaki sposób jednostki same podlegają szerszym siłom sytuacyjnym (Ladkin, Probert, 2021: 10).

Według mojego doświadczenia menadżerskiego cytowane słowa wydają się dotyczyć sedna problematyki mentoringu. To właśnie w mentoringu występuje swoista „układanka” ról poszczególnych członków organizacji, których działania – wyznaczone przez władze organizacyjne – nakierowane są na osiągnięcie postawionego uprzednio celu, a niejako „przy okazji” mają za zadanie wpłynąć na motywację pracowników.

Kaspar Villadsen (2021) analizuje – jeden z najpopularniejszych teraz - foucaultowskich terminów „rozporządzania”¹⁰ na cele analizy organizacji. Według autora, „rozporządzanie” można zdefiniować jako mechanizm konfiguracyjny, który

¹⁰ fr. *Dispositif*, ang. *dispositive*, używane w odniesieniu do różnych mechanizmów instytucjonalnych, fizycznych i administracyjnych oraz struktur wiedzy, które wzmacniają i utrzymują sprawowanie władzy w ciele społecznym.

łączy szereg elementów dyskursywnych i niedyskursywnych. Termin ten oznacza również szczególną skłonność w praktykach dyskursu i subiektywizacji, a także specyficzną „dyspozycyjność” w tym, jak mogą powstawać, przekształcać się i zmieniać formy organizacyjne.

Nie jest zapewne zaskoczeniem w świetle wcześniejszych refleksji, że foucaultowską myśl wykorzystuje się aktualnie nawet do zarządzania „postpandemicznego” w kontekście zmian wywołanych COVID-19. Foucault oczywiście nie przewidywał czegoś takiego jak obecna pandemia¹¹, ale propagował na przykład termin *endemia* do sportretowania choroby, która pochłania siłę i energię społeczeństwa (Siefert, 2020). Z kolei, jak wskazuje Steffen Roth (2021), rozdział 1 *Madness and Civilization* Michela Foucaulta (1965) opisuje gigantyczną infrastrukturę, jaką średniowieczna Europa ustanowiła, by radzić sobie z trądem. Kluczową kwestię rozdziału zawiera następujący fragment:

Trąd zniknął, trędowaty zniknął lub prawie z pamięci; te struktury pozostały. Często w tych samych miejscach powtarzały się formuły wykluczenia, dziwne podobne dwa czy trzy wieki później. Biedni włóczędzy, przestępcy i „obłąkane umysły” przyjęliby rolę trędowatego, a zobaczymy, jakiego zbawienia oczekiwano od tego wykluczenia, zarówno dla nich, jak i dla tych, którzy ich wykluczyli (Foucault, 1965 za: Roth 2021: 543).

Roth (2021) wskazuje, iż również obecnie ludzie budują gigantyczną infrastrukturę do zarządzania tym, co nie będzie wiecznym kryzysem. Jednak zastanawianie się nad przyszłym przeznaczeniem tej infrastruktury po zakończeniu kryzysu jest prawdopodobnie błędem. Lekcja wyciągnięta z Foucaulta sugerowałaby, że wszystkie nowe lub powiększone fabryki szczepionek i laboratoria badawcze oraz wszyscy nowi profesorowie wirusologii, farmacji, epidemiologii, zdrowia publicznego i zarządzania opieką zdrowotną znajdą nowe problemy, które będą rozwiązywać.

Wspomniane już przeze mnie wcześniej radykalne wykorzystanie myśli Foucault w naukach o organizacji łączące genezę tej dziedziny z jej teraźniejszością stanowi nurt

¹¹ Niniejszy tekst piszę w styczniu 2022 roku, podczas trwania pandemii COVID-19.

krytyczny myśli menedżerskiej (CMS). Warto przypomnieć, iż jest to transdyscyplinarna płaszczyzna krytycznej refleksji humanistycznej nad teorią i praktyką zarządzania i organizowania. Instytucjonalizacja tego ruchu nastąpiła w początkowych lat 90. XX w. – m. in. za sprawą publikacji pod redakcją Matsa Alvessona i Hugh Willmotta. Od tego czasu napisano wiele publikacji na temat perspektywy badań krytycznych w zarządzaniu, zorganizowano wiele konferencji tematycznych na całym świecie, zainicjowano odrębne programy badawcze i specjalizacje związane z nurtem krytycznym oraz stworzono odrębny dyskurs publiczny z tym związany (Zawadzki, 2012). Temu nurtowi zawdzięczam zainteresowanie myślą Foucault, choć w niniejszej pracy nawiązuję do niego tylko pośrednio.

1.2. Podstawy koncepcji praktyk duszpasterskich

Jak pisałem już wielokrotnie, moja praca opiera się na tak zwanym „późnym” Foucault. Wykorzystuję z tego dorobku przede wszystkim koncepcję „praktyk duszpasterskich”, nie pomijając jednak całego szeregu innych kontekstów z myśli francuskiego intelektualisty, mniej lub bardziej związanych z praktykami duszpasterskimi.

W niniejszej pracy posłużę się szeroką, słownikową definicją terminu *koncepcja*, na potrzeby użycia tego terminu do posługiwania się bardziej szczegółowym pojęciem: koncepcji „praktyk duszpasterskich”. Tak więc, koncepcja (z łac. *conceptio*) to pewne ujęcie, spostrzeżenie czegoś, obmyślony plan działania (Doroszewski, 1996).

Praktyki zaś, według Bourdieu (2005), są czymś co kształtuje się przez lata i są zależne od określonych czynników. Odnosząc się do praktyk uczestnictwa w kulturze, Bourdieu wskazuje, że są one współmierne z poziomem wykształcenia i wyrastają z społeczności, z której dana osoba pochodzi.

W wielu dziedzinach, którymi zajmują się nauki społeczne, od lat siedemdziesiątych XX wieku obecne jest szersze zjawisko opisywane jako „zwrot ku praktykom” (*practice turn*), próbujące, między innymi, zapobiec bezrefleksyjnemu, intuicyjnemu traktowaniu pojęcia praktyk jako czegoś oczywistego i niewymagającego definicji, po prostu „tego, co robią ludzie” (Sikorska, 2018: 31). Jednym z głównych autorów wspomnianego wyżej „zwrotu ku praktykom” jest Theodore Schatzki. Co ważne

w kontekście niniejszej pracy, autor ten, uważany za czołowego obecnie przedstawiciela koncepcji skoncentrowanych na praktykach, wprost przyznaje się do inspiracji myślą Foucault (Schatzki 2019).

Według niego, w teorii praktyk należy włączyć założenie ontologicznej natury społeczeństwa:

Areną tego, co społeczne, są wcielone i zapośredniczone przez przedmioty strumienie ludzkiej aktywności centralnie zorganizowane wokół podzielanego praktycznego rozumienia. (Schatzki 2001: 12)

Według teoretyków praktyk, zjawiska takie jak znaczenie jednostek lub interakcji, języka, instytucji, struktur, można analizować tylko za pomocą analizy praktyk, bo te zjawiska są niejako „zakorzenione” i wynikają z praktyk. Schatzki (2016) wprowadza wyrażenie „spłaszczona ontologia” (flat ontology), przez co deklaruje, że nie ma nic co społeczne „ponad” praktykami. Inaczej mówiąc nie tylko poziom systemu społecznego, struktur czy instytucji, ale i poziom działań poszczególnych jednostek, są kształtowane przez codzienne praktyki.

Foucaultowską perspektywę praktyk, czerpiąc obszernie z dorobku samego Foucault, obszernie zreferował Tomasz Ochowski (2018a), wskazując na to, że są one sposobem „jednoczesnego działania i myślenia”, oraz że rozmawiając o praktykach w ujęciu Foucault nie można nie odnieść się do zagadnienia władzy, generującej oddziaływanie na jednostki i grupy, modelując ich zachowania.

Michel Foucault wielokrotnie odnosił się do zagadnienia związku pomiędzy władzą i wiedzą, który postrzegał jako nierozzerwalną zależność. Zdaniem wielu komentatorów jego poglądów, to właśnie zagadnienie stanowi jeden z centralnych, jeśli nie centralny problem myśli francuskiego badacza. Charles C. Lemert i Garth Gillan (1999), amerykańscy komentatorzy prac Foucault, następująco wyjaśniają terminologię związaną ze wspomnianym problemem:

Po pierwsze, pojęcie władzy-wiedzy zakłada, że władza nie działa ze szczytów, od klasy panującej do poddanej, lecz jest immanentna i rozprzestrzenia się na wszystkich poziomach społeczeństwa. Po drugie, wiedza nie jest idealna

i abstrakcyjna, lecz materialna i konkretna, i w związku z tym nie można jej oddzielać od działań władzy przenikających całe społeczeństwo, na wszystkich poziomach. Po trzecie (...) nauki nie da się arbitralnie oderwać od ideologii, gdyż jako forma wiedzy osadzona jest w stosunkach władzy (Lemert i Gillan 1999: 171).

Jerzy Szacki (2002) opisuje tę zależność przy użyciu terminu „prawdy”, która, przecież, według potocznego myślenia, a także wielu koncepcji teoretycznych, jest ściśle związana z wiedzą:

Każde społeczeństwo ma swój własny reżim prawdy, swoją ogólną politykę prawdy: to znaczy takie typy dyskursu, które akceptuje i sprawia, że funkcjonują one jako prawdziwe (...) "Prawda" potrzebuje więc wsparcia ze strony władzy, ta zaś podaje się zawsze za jej posiadaczkę. Można więc powiedzieć, iż przejście od problemu dyskursu do problemu władzy było u Foucaulta najzupełniej płynne, chociaż jest oczywiste, że obiektywistyczny opis różnych formacji dyskursywnych przekształcił się w ten sposób w wydobywanie na jaw faktów zależności i zniewolenia (Szacki 2002: 907).

Uznaję więc za uzasadnione, aby przedstawioną pokrótce, charakterystykę relacji „władzy-wiedzy” uznać za klamrę teoretyczną spinającą w sposób nadrzędny także rozważania na temat praktyk duszpasterskich, jakie zostaną wydobyte spośród analizy bogatego dorobku Michela Foucault.

Należy jeszcze zdefiniować pojęcie duszpasterstwa. Posługując się po raz kolejny definicją słownikową, duszpasterstwo to zatem stan, zawód, działalność duszpasterza, a duszpasterz to z kolei kapłan, mający powierzona sobie kościelną jednostkę administracyjną (Doroszewski, 1996). Jako że kościelna jednostka administracyjna jest związana z grupą osób identyfikujących się z daną wspólnotą kościelną, można zatem przyjąć, że duszpasterstwo to pełnienie obowiązków wynikających z powierzenia pieczy nad określoną grupą wiernych. Istnieje wiele opracowań historii duszpasterstwa, także na gruncie polskim (patrz na przykład Fiałkowski 2015, Knapieński 2018, Ochotny, Tutak, Wielebski 2018, Przybysz 2008).

Według Foucault, Praktyki duszpasterskie nie mogą być postrzegane jedynie z perspektywy władzy duszpasterza ani jedynie z perspektywy prawa kościelnego (te obszary stanowiły dla Foucaulta punkt wyjścia do analizy wspomnianych praktyk), ale muszą zostać być osadzone w całości stosunków władzy i wiedzy. Osadzając w szerszej całości, nie można jednak pominąć specyficznie rozumianej kwestii indywidualności. Foucault udowadniał, że procesy subiektywizacji, które zachodziły w starożytnej Grecji oraz w świecie chrześcijańskim (władza duszpasterska) są całkiem inne od tych, jakie pojawiają się w czasach obecnych (Urbański, 2017).

W 1979 roku Foucault został zaproszony do wygłoszenia na Uniwersytecie w Stanford wykładów w ramach serii Tanner Lectures on Human Values. Zostały one przez niego nazwane „Politics and Reason” (Foucault, 1988: 57-85). Foucault bada w ich toku związek między racjonalizacją, czy też usprawiedliwianiem (rationalization), a władzą (power). Posłużę się drugim z tłumaczeń pierwszego z czynników tego „równania”, to jest „usprawiedliwieniem” z racji na to, że w mojej ocenie trafniej w języku polskim opisuje ono (niż termin „racjonalizacja”) znaczenie zjawiska omawianego przez francuskiego myśliciela. Usprawiedliwienie to dla Foucault cały zestaw procesów wyłaniania się w społeczeństwie przyzwolenia na określone praktyki, uznania ich za obowiązujące i uzasadnione. Wystarczy tu przytoczyć choćby jedną z najbardziej znanych praktyk, jaką szczegółowo analizował Foucault – zamykania w szpitalach psychiatrycznych osób „chorych psychicznie” – praktyka ta musiała zostać „usprawiedliwiona” ogółowi przez osoby sprawujące władzę, aby – ostatecznie – stać się elementem powszechnej wiedzy.

Warto wskazać, iż sam termin „duszpasterstwo” ma w koncepcji Foucault korzenie potoczne, co nie jest raczej typowe dla omawianego intelektualisty. Foucault w 1980 roku przygotowywał się do kolejnych wykładów w Collège de France w prowadzonej przez dominikanów bibliotece Saulchoir co zapewne spowodowało „zwrot” w myśli Foucaulta – poświęcił bowiem swe zajęcia nie – jak pierwotnie zapowiadał – kolejnym analizom biowładzy¹², ale pierwszym wiekom chrześcijaństwa i sposobom, dzięki którym rządzi się ludźmi za pomocą prawdy (Burzyk 2014).

¹² Biowładza – Foucault wyróżnia trzy typy władzy: suwerenną, dyscyplinarną i właśnie biowładzę. Władza suwerenna za swój przedmiot obiera terytorium. Wyłaniająca się na przełomie XVII i XVIII wieku władza dyscyplinarna – ciało, natomiast biowładza – populację. Jest to zatem władza nad biologią.

Wspomniany związek pomiędzy „usprawiedliwianiem” a „władzą” nie jest oczywisty według Foucault. Istotne jest, jak te czynności wiążą się ze sobą, oraz to, w jaki sposób je należy interpretować. Foucault wymieniał trzy aspekty, w świetle których powinno się dokonywać jakichkolwiek analiz „usprawiedliwienia” i „władzy” oraz relacji między nimi.

Po pierwsze, rozsądniejsze, od innych decyzji intelektualnych, byłoby nietraktowanie całościowo usprawiedliwiania na poziomie społeczeństwa lub kultury, ale analizowanie tego zjawiska, które Foucault uważa za proces, w określonych dziedzinach, z których każda opiera się na jakimś fundamentalnym doświadczeniu, jak na przykład na szaleństwie, chorobie, śmierci, przestępczości, seksualności i tym podobne.

Po drugie, należy zwrócić uwagę na to, że stosowanie słowa „usprawiedliwianie” jako określenia przedmiotu badań może być mylące. Głównym problemem poznawczym według Foucault, gdy ludzie próbują coś usprawiedliwić, nie jest zbadanie, czy jest coś zgodne z prawdą, ale sprawdzenie, jakiego rodzaju prawdy, jakiego rodzaju racjonalności dani ludzie używają.

Po trzecie, nawet uwzględniając Oświecenie jako bardzo ważny etap w historii Zachodu, także w rozwoju technik politycznych, powinno się odwoływać się do znacznie bardziej odległych procesów, jeśli chcemy zrozumieć, w jaki sposób byliśmy - według Foucault - „uwięzieni w naszej własnej historii”¹³.

Legitymizacja władzy nad określoną społecznością przyjmuje istotne znaczenie w przypadku władzy duszpasterskiej. „Usprawiedliwianie” procesów władzy zachodzących na polu religii jest obarczone specyficzną zależnością pomiędzy przedstawicielem władzy (duszpasterzem) a osobą przez niego władaną. Stosunek ten był zmienny na przestrzeni wieków.

Jednym z pierwotnych terminów, do których należy się odwołać, według Foucault analizując pojęcie duszpasterstwa, jest metafora stada. Nie pojawiała się ona jako określenie odnoszące się do społeczności ani w znaczącej greckiej, ani też w rzymskiej literaturze politycznej. Była jednak obecna wśród starożytnych społeczeństw Wschodu: w Egipcie (Faraon traktowany przez ówczesną kulturę jako pasterz), Asyrii czy Judei.

¹³ Chodzi tu o przełamanie przekonania, iż by zrozumieć genezę współczesności wystarczy cofnąć się w badaniach do dorobku czasów Oświecenia. W okresie, gdy tworzył Foucault taka opinia była dość powszechna wśród intelektualistów zachodnich.

Metafora stada charakteryzowała się łatwością w zaaplikowaniu względem panującego porządku prawnego. Łatwo bowiem skonstruować związek między Bogiem a Królem (duża litera zamierzona, zgodna z duchem wyводу Foucault), ponieważ obaj przyjmują tę samą rolę. “Stado”, nad którym czuwają, jest takie samo. Co więcej, władanie stadem wymaga przecież nie tylko umiejętności wydawania poleceń i rozkazów, ale również umiejętności zaopiekowania się zbiorowością, wskazywania jej optymalnej drogi. Członek stada z założenia może czuć się bezpiecznie, z racji na to, że jest elementem całości. Stado, jak całość, zapewnia też jego właścicielowi określone przychody, więc jest efektywne właściwie przez sam fakt istnienia.

Hebrajczycy (czyli Izraelici czasów Starego Testamentu) z kolei rozwinęli i zintensyfikowali temat duszpasterstwa - jednak z bardzo osobliwą cechą: Bóg i tylko Bóg jest pasterzem swojego ludu, z jednym wyjątkiem: Dawid, jako założyciel monarchii, jest jedynym, którego można nazwać również pasterzem - to Bóg zlecił mu zebranie stada (Foucault 2014a: 142)

Jaka jest według Foucault pierwotna rola pasterza? Otóż pasterz ma władzę nad stadem, a nie nad ziemią. Związek Pasterza-Boga ze swoim stadem ma w tym kontekście podstawowe znaczenie. Bóg daje lub obiecuje swojemu stadu ziemię. Pasterz gromadzi i prowadzi swoje stado. Bezpośrednia obecność pasterza i bezpośrednio jego działanie powoduje, że stado istnieje. Co więcej, rolą pasterza jest zapewnienie zbawienia swojego stada. Pasterz ma bowiem zasadniczy cel dla swojego stada - musi być ono doprowadzone do “dobrego pastwiska” lub sprowadzone z powrotem do “owczarni”. Pasterz czuwa nad swoim stadem, poznaje je jako całość, a zarazem szczegółowo. Moc pasterza oznacza indywidualne podejście do każdego członka stada. (ibidem: 144)

W koncepcji chrześcijańskiej metafora stada została znacząco zmodyfikowana. Tutaj, pasterz musi zdać sobie sprawę nie tylko z każdej owcy, ale także z wszystkich ich czynów, całego dobra lub zła, które mogą uczynić, wszystkiego, co im się przydarzy. Między każdą “owcą” a jej “pasterzem” chrześcijaństwo przewiduje złożoną wymianę grzechów i zasług. W koncepcji hebrajskiej Bóg jest pasterzem, a trzoda podąża za nim zgodnie z wolą i obowiązującym prawem. Chrześcijaństwo natomiast postrzegało związek pasterz-owca jako związek indywidualnej i całkowitej zależności (dla przykładu - mnich osiąga zbawienie, wypełniając nawet absurdalne polecenia swojego

przełożonego). Posłuszeństwo staje się w tym wypadku cnotą. Istotnymi pojęciami dla chrześcijańskiego podejścia do metafory stada są:

- kierownictwo sumienia: pasterz wiedział, co się dzieje w duszy swoich owiec. Prowadzenie sumienia stanowiło pewną stałą więź: owce nie mogły pozwolić się poprowadzić tylko do celu, ale pozwalały się prowadzić bez przerwy. Prowadzenie było pewnym stanem i skutkowało zgubą w przypadku próby ucieczki,
- samokontrola, nakierowana na otwarcie duszy przed pasterzem: jej celem nie było zamknięcie samoświadomości w sobie, ale umożliwienie jej całkowitego otwarcia się na swojego kierownika - odsłonięcia przed nim głębi duszy.

Oprócz tego, o czym pisałem dotąd, w myśli chrześcijańskiej pojawia się zachęcenie ludzi do pracy nad własnym „umartwieniem” na tym świecie. Umartwienie nie jest oczywiście śmiercią, ale wyrzeczeniem się doczesnego świata i samego siebie: rodzajem codziennej śmierci. Jest to “śmierć”, która ma zapewnić życie w innym świecie. (Foucault 2014c).

Problematykę duszpasterstwa Foucault połączył, z wcześniej przez siebie rozwijanym zagadnieniem relacji „miasto-obywatel”. Foucault ukazuje zarządzanie ludźmi przez państwo za pomocą wywodzącego się z chrześcijaństwa modelu pasterz-stado (władza duszpasterska), który nakłada się na model greckiego antyku, miasto-obywatel. Obywatel, który posiada dostęp do życia politycznego. Życie to rozumiane jest jako możliwość wyrażania opinii i wpływania na zbiorowe decyzje.

W tym manifestuje się, zdaniem Foucault, wolna egzystencja wolnego obywatela (Drwięga, 2014: 87).

Michel Foucault podsumowując swoje rozważania w ramach wykładu stanfordzkiego użył następującej konstatacji: nasze społeczeństwa okazały się naprawdę demoniczne, ponieważ połączyły te dwie gry: “grę miasto - obywatel” i “grę pasterz - stado” w tym, co nazywamy nowoczesnymi państwami.

Dwa lata później, Michel Foucault został zaproszony do wygłoszenia cyklu wykładów na Katolickim Uniwersytecie w Louvain. Seminaria zatytułowane *Zło czynić*,

mówić prawdę. Funkcja wyznania w sprawiedliwości były odpowiedzią na prośbę o zreferowanie meandrów genezy systemu karnego dla środowiska skupionego wokół tamtejszej Szkoły Kryminologii (Foucault, 2018b). Wykład dostarcza wielu spostrzeżeń istotnych dla badaczy praktyk dyskursywnych kształtujących to, czym jest prawda w systemie prawa karnego oraz czym jest prawda o samym sobie z perspektywy jednostki.

Lotar Rasiński (2017) uznaje określenie praktyk dyskursywnych jako tożsame z określeniem samego dyskursu, który Foucault rozumie właśnie jako pewną praktykę, czyli postępowanie według reguł. Foucault definiuje bowiem praktyki dyskursywne jako

pewne ‘anonimowe reguły’ tworzenia wypowiedzi, które można dość precyzyjnie określić i które nie są efektem jakichś zewnętrznych wobec dyskursu czynników, ale pewnej praktyki właściwej samemu dyskursowi (Rasiński 2017: 47).

Cytując samego Foucault, warto podkreślić, iż myśliciel ten w *Archeologii wiedzy* określa praktyki jako:

zbiór anonimowych, historycznych, zawsze określonych w czasie i przestrzeni reguł, które determinowały w danej epoce i dla danego obszaru społecznego, ekonomicznego, geograficznego lub językowego warunki działania funkcji wypowiedzeniowej (Foucault, 1977: 151).

Foucault wyodrębnia także istnienie praktyk niezwiązanych bezpośrednio z dyskursem, takich jak procesy ekonomiczne, polityczne, instytucjonalne (Foucault, 1977: 101) które jednak wpływają na formację dyskursywną. Nazywa je „zależnościami pozadyskursywnymi” (Foucault, 1994: 680). Oprócz powyższego, francuski intelektualista wyznacza specyficzną funkcję dyskursu – jego „dramatykę”.

Chodziłoby o taką analizę faktów dyskursywnych, która pokazuje, jak samo zdarzenie wypowiedzi może mieć wpływ na sposób bycia mówiącego (Foucault 2018: 87).

To, co, w moim rozumieniu myśli Foucault jawi się jako szczególnie ważne do analizy “praktyk duszpasterskich”, to pogłębiona, szczegółowa analiza wyłaniania się instytucji „wyznania”, kluczowej przy kreowaniu stosunków zależności pomiędzy duszpasterzem i osobami pozostającymi pod jego duchową opieką. „Wyznanie” według Foucault jest nierozdzielnie związane z aktem prawdy:

Mamy wówczas do czynienia z aktem prawdy, który można by określić mianem refleksyjnego, a jego najczystsza i historycznie najbardziej doniosła formę stanowi niewątpliwie to, co nazywa się wyznaniem. ktoś mówi: oto czego się dopuściłem, oto co kryje się w głębi mojej duszy, oto jakie były moje zamiary, oto co rozegrało się w zakamarkach mojego życia czy mojej duszy i stanowi o mojej winie lub zasłudze (Foucault, 2014c: 100)

Michel Foucault zaczyna wspomnianą refleksję dotyczącą „wyznania” od przywołania *Iliady* Homera, a dokładnie rzecz biorąc sceny wyścigu rydwanów z dwudziestej trzeciej księgi tego dzieła. Odnajduje w niej fragment stanowiący opis wyścigu rydwanów, jednego z elementów igrzysk zorganizowanych ku czci Patroklosa¹⁴. Konkurencja przybiera specyficzny przebieg – konkurenci, jak się wydaje czytelnikowi, zaszeregowani są do uzyskania określonych miejsc na mecie względem swojego potencjału wynikającego z posiadanego statusu społecznego, a nad samym przebiegiem wyścigu czuwają sami bogowie, interweniując w imieniu faworyzowanych przez siebie zawodników. Wyścig nie kończy się jednak, tak wydawałoby się, że się skończyć powinien, gdyż jeden z zawodników „drugiego szeregu”, Antilochos, postanowił sprzeciwić się „przeznaczeniu” i spowodować, że jeden z obiektywnie mocniejszych rywali dojechał do mety za jego plecami. Wtedy sytuacja przybiera formę rozprawy sądowej, niemalże takiej, jaką można zaobserwować we współczesnych sądach. Jednym z jej elementów jest - poczynione przez Antilochosa - wyznanie, które miało na celu wyrzeczenie się działań pozostających w konflikcie z ustalonym porządkiem prawdy - prawdy, która niekoniecznie musi być odzwierciedleniem faktycznych, obiektywnych

¹⁴ Partokolos - w mitologii greckiej syn Menoitiosa, ukochany Achillesa. U boku Achillesa walczył w wojnie trojańskiej. Zginął w natarciu na Troję z ręki Hektora. Wydarzenia te są opisane przez Homera w *Iliadzie*.

zdarzeń, ale może być swoistym potwierdzeniem ustalonych reguł, zasad. Antilochos, po tym, jak zażądano od niego złożenia przysięgi przed bogami mówiącej o tym, że nie osiągnął swojego sukcesu podstępem, odmówił bowiem takiej deklaracji, przez co podporządkował się pierwotnemu porządkowi.

Istotne w przywołaniu tej sceny było podkreślenie, że to, co prawdziwe, może być różnie rozumiane, a boskie i ludzkie pojęcie prawdy różnią się od siebie. Foucault zwraca również już teraz uwagę na to, że instytucja wyznania – a nie tylko arbitralna ocena sytuacji – może mieć decydujący wpływ na ustalenie obowiązującej prawdy i na decydowanie o losie poszczególnych osób.

Następnie, Foucault odniósł się do innego, klasycznego dzieła – „Króla Edypa” Sofoklesa – i przedstawia swoim rozmówcom analogiczny proces wyłaniania się pewnej prawdy wskutek wyznania dokonanego przez jednego z bohaterów. Warto przypomnieć, nawet narażając się za zarzut pisania oczywistości, ale mim zdaniem tu koniecznych, by wyjaśnić zamysł interpretacyjny Foucault, że fabuła dramatu opiera się na historii tytułowego Edypa, który sprawuje władzę w Tebach, które to miasto jest ogarnięte zarazą, gdyż bogowie rzucili na nie klątwę. Władca wysłał swego szwagra, Kreona, do wyroczni delfijskiej, który przynosi wiadomość: w mieście jest zabójca Lajosa, poprzedniego króla Teb. Dopóki nie zostanie odnaleziony i ukarany, tebańczycy nie zaznają spokoju. Edyp zapewnia poddanych, że zrobi wszystko, by odnaleźć mordercę. Każde posunięcie w „śledztwie” zbliża tytułowego bohatera do odkrycia tragicznej prawdy. Najpierw przed poszukiwaniami winnego przestrzega go wezwany na dwór Tyrezjasz – wieszcz, który ostatecznie oznajmia Edypowi: „którego szukasz, ty jesteś mordercą”. Z czasem, sam Edyp wraz z żoną (wdową po Lajosie) zaczynają dostrzegać przesłanki potwierdzające tragiczną prawdę. Wkrótce okazuje się także, że wśród tebańczyków jest pasterz, który na polecenie królowej Jokasty porzucił w górach jej syna.

Okazuje się, że Edyp zabił swojego ojca, Lajosa, myśląc, że to obcy wędrowiec. Potem przybył do Teb i ożenił się z własną matką. Po poznaniu prawdy bohater oślepił się i opuszcza Teby, Jokasta popełnia samobójstwo.

W tym wypadku, dopiero deklaracja jednego z niewolników pozwoliła na zaakceptowanie pewnego objawiającego się przez dłuższy czas toku zdarzeń dotyczącego głównego bohatera. Akceptacji prawdy dokonywał zaś – co oczywiste w greckim teatrze – chór, a jego decyzje mogły być oceniane jako wyznacznik

postępowania dla ogółu. Foucault zwrócił uwagę na to, że w ujawnieniu prawdy o Królu Edypie nie pomogło proroctwo ze strony wyroczni - a więc głos bogów. Prawdy nie ujawniła, według chóru, również deklaracja samego króla, gdyż może on się uchylać od boskiego przeznaczenia. To właśnie instytucja wyznania doprowadziła dopiero do najważniejszych rozstrzygnięć, z racji na swoją specyfikę - osoba, która je poczyniła, osobiście potwierdziła dokonanie opisanych przez siebie czynów. W taki sposób podkreśla się tutaj istotność instytucji osobistego wyznania, mogącego - w tym wypadku - decydować o losach całych narodów.

Wyznanie to także - wydawałoby się - niezbędny element pełniejszego procesu analizy postępowania jednostki: rachunku sumienia. Nie zawsze jednak tak było. Michel Foucault przywoływał dzieła Seneki w celu interpretacji stoickiego podejścia do rachunku sumienia. Jest to podejście akcentujące duże znaczenie podążania za ustalonymi regułami postępowania, które należy sobie regularnie (najlepiej codziennie przed snem) przypominać, i na ich podstawie analizować własne czyny. To, co podkreślał Foucault, to brak podmiotowości w perspektywie rachunku sumienia u stoików. Najważniejsze w stoickiej koncepcji były reguły postępowania. Jednostka jest tylko punktem krzyżowania się pewnych reguł, a jej zadaniem jest je identyfikować i podążać za określonymi regułami.

Analiza jednego z innych tekstów Seneki już bezpośrednio odnosi się do poszukiwania historycznych pierwowzorów zjawisk korespondujących z nowoczesnym mentoringiem. Tekst ten będzie pomocny w poszukiwaniach podejmowanych przeze mnie z racji na poruszenie problemu wyznania czynionego komuś innemu oraz samego stosunku „osoby prowadzonej” do „kierownika duchowego”. Chodzi o utwór *O pokoju ducha*, zawierającą - w formie literackiej - list samego Seneki od jego przyjaciela Senerusa, który rzekomo prosi filozofa o radę. Stosunek pomiędzy nadawcą a adresatem listu przybiera postać osoby, w swoim mniemaniu chorej, proszącej o poradę lekarską. Obiektem leczenia ma być dusza przyjaciela Seneki, która cierpi na niepokój związany z niedostatkiem stoickich cnót, do których dąży. Senerus wyjaśnia Senece swój stosunek do poszczególnych obszarów życia, z podkreśleniem tych najbardziej istotnych dla filozofii grecko-rzymskiej: do bogactwa, do życia politycznego i do sławy. Poprzez takie wyliczenia - jak mówi Foucault - dochodzi do „uruchomienia pewnego korpusu zasad moralnych”, dobrze znanych człowiekowi, która się wypowiada się o samym sobie.

Ważny dla uchwycenia genezy mentoringu w perspektywie rysowanej przez Foucault jest moim zdaniem sposób, w jaki odpowiada na wspomniane zapytania Seneka. Nie diagnozuje on istnienia jakiejś tajemniczej choroby, ale określa poziom wolności/zależności Senerusa od określonych obszarów życia. Uważam, iż nieodzowne jest tutaj przywołanie całości fragmentu tekstu Seneki, traktującego o diagnozie duszy Senerusa:

Już długo, Serenie, sam w skupieniu zastanawiam się nad tym, jaką nazwę wymyślić i do czego porównać stan twego ducha, i nie go trafniej nie odzwierciedla niż porównanie z ludźmi, którzy wstali z przewlekłej i ciężkiej choroby. Chwilami doznają dreszczy i lekkich dolegliwości i chociaż się pozbyli resztek choroby, jednak trwożą się nadal urojeniami, a nawet już całkiem zdrowi, nadal wyciągają do lekarza rękę, by im puls zbałał, i febry się doszukują w każdej ciepłocie ciała. Tacy, Serenie, mają ciała nie chore, ale nie przyzwyczajone do zdrowia, podobnie jak trwożnie drga i kołysze się już nawet spokojne morze, gdy się ucisza po burzy. I dlatego zachodzi tutaj potrzeba nie środków bardziej ostrych i skutecznych, kolejno już stosowanych, abys mianowicie surowiej obchodził się z sobą i czynił różne ofiary i wyrzeczenia, ale lekarstwa, którego się używa na końcu: abys miał wiarę w swe siły, abys nadto był przekonany, że postępujesz właściwą drogą, ani na moment nie dając zwieść się na kręte manowce wędrowcom, z których większość bez zastanowienia zbacza w różnych kierunkach, a pewna liczba błąka się nawet w pobliżu głównego szlaku (Seneka, 2003)¹⁵.

Szczególnie z przytoczonego tekstu – ale i z poprzednich analizowanych przez Michela Foucault - wyłania się konstatacja dotycząca starożytnych metod rozwoju osobistego mających na celu odkrycie poszukiwanej prawdy przez jednostkę. Otóż szeroko praktykowane było przywództwo wówczas okolicznościowe, okresowe, służące do uzyskania przez jednostkę ludzką umiejętności pozwalających na samodzielne poradzenie sobie z sytuacją, w której się znalazła. Osobiste wyznania były generowane

¹⁵ Przy cytowaniu klasyków myśli europejskiej i światowej podaję rok wydania tłumaczenia, z którego korzystam.

przez potrzeby wewnętrzne osób pragnących osiągnąć pewien znany sobie cel rozwojowy, a przedstawiciele kierownictwa duchowego, czyli adresaci wyznań - można ich nazwać, pamiętając o niebezpieczeństwach prezentyzmu¹⁶, w pewnym sensie mentorami - zakładali, że wzajemna zależność nie będzie trwała wiecznie i zaowocuje pewną samodzielnością wychowanków. Niezbędne do tego było też posiadanie przez „mentorów” obiektywnie większej wiedzy niż osoby, którym doradzały, oraz wymagane było zastosowanie pewnego języka, według Foucault - kodu zachowań, który pozwalał na wykształcenie optymalnych praktyk. Kwintesencję dobrze zastosowanego kierownictwa duchowego stanowiło pozwolenie sobie przez jednostkę na władzę kierowania samym sobą poprzez codzienny rachunek sumienia, podczas którego praktyki duchowe podlegały autorefleksji.

Z takim podejściem zrywa monastycyzm w IV i V wieku naszej ery. Życie religijne we wspólnotach zakonnych cechowała się przede wszystkim podkreśleniem istotności posłuszeństwa jako najwyższej cnoty. Stan ten wynikał z tego, że w każdej sytuacji życiowej niezbędne było dla mnichów utrzymywanie zależności od kierowników duchowych. Poszukiwanym ideałem było wówczas poddanie się kierownictwu duchowemu aż do końca życia. Dodatkowy warunek stanowił formalny charakter tego posłuszeństwa, niezależny od kompetencji „mentora”. Ostatecznie dochodziło do paradoksów - cenione były nawet niesprawiedliwe, krzywdzące i nierozwijające formy kierownictwa, tylko dlatego, że wymagały wykazania się bezwarunkowym posłuszeństwem.

Wszystko to doprowadziło do odwrócenia procesu komunikacji. Już nie mistrz - jak u stoików - przedstawiał zawłóści praktyk mających doprowadzić ucznia na drogę do uzdrowienia duszy, ale to uczeń - w monastycyzmie - werbalizował swoje emocje, pragnienia, przekazując swojemu mistrzowi całą swoją perspektywę. Co więcej, mnich powinien zapisywać wszystkie swoje istotne myśli, aby rachunek sumienia nie dokonywał się już jedynie wewnątrz jednostki - jak u Seneki - ale była możliwość zaprezentowania innym tego, co dzieje się w duszy ucznia, co może przeszkodzić mu w osiągnięciu idealnego stanu kontemplacji, skupieniu myśli na Bogu. To konsekwentne

¹⁶ Używam tu terminu „prezentyzm” w znaczeniu stosowania pojęć współczesnych do opisu praktyk z odległej przeszłości, co może prowadzić do znaczących zniekształceń postrzegania tej przeszłości, nadawania jej sensów nam współczesnych.

deprecjonowanie znaczenia samych uczynków na rzecz podkreślenia konieczności analizowania genezy myśli do tych uczynków prowadzących, według Foucault można określić jako początek procesu “hermeneutyki siebie”. Właśnie po to chrześcijański rachunek sumienia zakładał tak wyraziście podkreśloną istotę werbalnego i pisanego wyrażania swoich myśli. Mogły one bowiem zwrócić uwagę kierownika duchowego na pewne nieprawidłowości. Poprzez samo praktykowanie wyrażania myśli, poddawanie się ocenie, jednostka musiała zakładać, że nie ma prawa samodzielnie panować nad swoim postępowaniem, ale zarazem powinna poszukiwać prawdy w sobie samej.

Z instytucją wyznania i rachunku sumienia wiąże się też zjawisko pokuty chrześcijańskiej. W pierwszych wiekach naszej ery praktyki pokutne były nakierowane na zaprezentowane społeczeństwu statusu osoby pokutującej - wyraziście podkreślano to ubiorem (worki pokutne) czy też zachowaniem (umartwianie się, padanie do stóp duchownym). Samo wyrażenie uczynków noszących znamion grzechu nie było najistotniejszym przedmiotem pokuty. Z racji na niemożność dostąpienia rozgrzeszenia więcej niż raz w życiu, często decydowano się na taki stan dopiero u schyłku życia.

Opisana pokrótce za Foucault sytuacja zmienia się to w okolicach VII wieku naszej ery. Powstaje wówczas praktyka pokuty taryfowej, mającej status powtarzalnej i odpowiadającej konkretnymi środkami naprawy na konkretne uczynki. Według Foucault, pokuta taryfowa ma swoją genezę w dwóch źródłach - praktykach życia zakonnego i w prawie germańskim. Zjawisko to sprowadza się między innymi do tego, że powstaje konieczność pewnego dialogu - osoby, która zawiniła, wyznającej grzechy, z osobą, która - znając określone prawa - decyduje o karze za grzechy. Sama werbalizacja popełnionych uczynków zaczyna być traktowana jako częściowe zadośćuczynienie. Konkludując - nie jest to jeszcze znana współczesna nam instytucja spowiedzi, ale pewne praktyki noszą jej znamiona. Foucault obszernie bada

proces usunięcia teatralnego charakteru pierwotnej pokuty na rzecz charakteru dyskursywnego (Villeneuve 2018: 60).

W wiekach XII i XII dokonuje się kolejna przemiana. Pokuta uzyskuje status sakramentu. Duszpasterze - mocą sakramentalizacji pokuty - uzyskują władztwo nad

orzekaniem o winie i potencjalnym zadośćuczynieniu za grzechy wobec osób im podporządkowanym. Decyzje jednak, jakie podejmują, są osadzone niemal wyłącznie na wyznaniu osoby, która je wypowiada. Rytuał spowiedzi dokonywać się miał - i do tej pory dokonuje się w podobny sposób - w formie, która uniemożliwia naoczną weryfikację prawdomówności osoby wyznającej grzechy. Duszpasterze zmuszeni są polegać jedynie na wyznaniu ich rozmówców. Sakrament pokuty nie będzie wprawdzie ważny, jeżeli przystępujący do niego zatai lub przeinaczy swoje winy. Co znamienne, jeżeli winny wyjawiał wszystkie swoje występki w sposób szczery i zgodny z zasadami, a to spowiednik nie będzie mieć wystarczających uprawnień do spełnienia sakramentu pokuty - to i tak nieświadomy tych ograniczeń pokutnik otrzyma boskie rozgrzeszenie.

Od tej pory instytucja wyznania rozumianego jako deklaracja swoich myśli, pragnień, systemu wartości jeszcze bardziej zyskała na znaczeniu i jest obecna zarówno w chrześcijaństwie, jak i w systemie sądownictwa, a dzisiaj, moim zdaniem, nawet w biznesowych procesach rozwoju osobistego pracowników.

Z przytoczonych rozważań wyłania się względnie spójny pogląd francuskiego myśliciela na temat specyfiki praktyk duszpasterskich. Michel Foucault czerpał obszernie na potrzeby swoich koncepcji z motywu pasterza i zwracał uwagę na to, że specyfika władzy duszpasterskiej przejawia się między innymi w tym, że nie jest to władza nad określonym terytorium, ale nad “wielością będącą w ruchu”. Jak pisał Foucault, bóg Hebrajczyków, w przeciwieństwie np. do boga Greków

wędruje, przemieszcza się, błądzi. Jego obecność nigdy nie jest bardziej intensywna i wyraźna niż wtedy, gdy jego lud dokądś podąża, gdy staje na czele owego ludu (...) by wskazać mu drogę (Foucault 2014a: 143).

Władza pasterza to zatem władza manifestowana w obowiązku, w zadaniu pasterzowi opieki nad swoimi “owcami” (Foucault 2014a: 142). Zarazem, władza ta pełniona jest jednak w funkcji pośrednika (prawdziwym pasterzem jest tylko Bóg). Dodatkowo, jak podkreślał Foucault, duszpasterstwo ma swój cel - w chrześcijaństwie to osiągnięcie życia wiecznego.

Jedną z ważnych cech “praktyk duszpasterskich” wymienianych przez Foucault, jest troszczenie się o “całe stado i o każdą z owieczek” (łac. omnes et singulatim). Według

Foucault, specyfika roli pasterza nie powinna być przyrównywana do sędziego lub króla, a raczej do lekarza (Burzyk, 2018). Ta analogia przejawiała się w określeniu zakresu duszpasterskiej władzy, od której zależało “zdrowie duszy”, a każda “choroba” wymagała absolutnego posłuszeństwa, aby dostąpić osiągnięcia celu - życia wiecznego. W związku z tym duszpasterska władza była w stanie kierować ludzkim życiem w każdym aspekcie. Foucault ocenia ją wręcz jako jedną z najdoskonalszych i najbardziej trwałych w historii zachodniej Europy (Foucault, 2014a).

Michel Foucault wyróżnia pięć przejawów oporu (praktyki kontraprowadzenia) wobec tak zdefiniowanych „praktyk duszpasterskich”. Skoro władza duszpasterska to pewien rodzaj „prowadzenia”, to praktyki kontraprowadzenia to wynik

ruchów, których celem jest jakieś inne prowadzenie, wynikają one z pragnienia, by być prowadzonym inaczej, przez innych przewodników i innych pasterzy, ku innym celom i innym formom zbawienia, przy użyciu innych procedur i metod (Foucault, 2014a: 204).

Foucault wyróżnia następujące praktyki kontraprowadzenia wynikłe w opozycji do duszpasterstwa:

- ascetyzm, a więc - jak to określa sam Foucault - “egoistyczne panowanie nad sobą” (Foucault, 2014a: 216) wskutek ćwiczeniom, jakim jednostka poddaje samą siebie, co generuje odporność na naciski z zewnątrz,
- tworzenie wspólnot, w których nie dochodziło do podziału na osoby duchowne i świeckie,
- mistyka - ze swoim założeniem o bezpośrednim kontakcie duszy i Boga,
- traktowanie Pisma jako tekst i samodzielna jego lektura,
- wiara eschatologiczna - przekonanie o nadchodzącym końcu czasu i bliskim spotkaniu z Bogiem (Foucault, 2014a).

1.3. Reinterpretacja koncepcji “praktyk duszpasterskich” Michela Foucault w świetle rozumienia zarządzania w ujęciu Jerzego Kisielnickiego

W niniejszej pracy zarządzanie definiuję tradycyjnie jako

zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowany na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywany z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2006: 98).

Interpretacyjny dialog między koncepcją „praktyk duszpasterskich” w ujęciu Foucaulta a zarządzaniem, przeprowadzę posługując się rozumieniem wspomnianej dyscypliny, które rozwija - przede wszystkim na kartach swych podręczników oraz monografii - Jerzy Kisielnicki. Wybór tego jednego autora dla potrzeb niniejszej pracy doktorskiej wynikał z tego, iż po pierwsze Kisielnicki jest wychowawcą (w znaczeniu zarówno akademickim jak i aplikacyjnym) kilku pokoleń polskich teoretyków i praktyków zarządzania. Jego podręczniki i monografie cechuje bardzo interesujące łączenie tradycji z nowoczesnością. Charakterystyczną cechą podejścia Kisielnickiego jest umiejętność względnie obiektywnego prezentowania różnych podejść, paradygmatów i szczegółowych rozwiązań w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości. Przypomina to w pewien sposób i przy zachowaniu wszelkich proporcji podejście do historii filozofii przez Władysława Tatarkiewicza. Wydaje się również, że podręczniki Kisielnickiego mogą pretendować do takiej roli w kształceniu polskich specjalistów zarządzania, jaką odegrały podręczniki Tatarkiewicza w kształceniu humanistów. *Last but not least*, Kisielnicki na kartach swoich prac proponował polskie tłumaczenia szeregu terminów z nauk, które reprezentuje.

Cytowany polski badacz, teoretyk i praktyk nauk o organizacji od lat łączy swe zainteresowania menedżerskie z zagadnieniami informatyki. Konsekwentnie, podobnie jak u Foucaulta, tak i u Kisielnickiego, centrum myślenia o praktykach (choć oczywiście różnie rozumianych) wyznacza zagadnienie wiedzy (także różnie rozumianej w wypadku obydwu autorów). Dlatego też wspomniany polski profesor zarządzania wydaje się stwarzać dogodną przestrzeń intelektualną, sprzyjającą temu, by „zaprosić” myśl Foucaulta do problematyki menadżerskiej także poza obszarem Critical Management Studies. Podręczniki i inne publikacje pióra Kisielnickiego referują aktualny stan nauk

o zarządzaniu o jakości „głównego nurtu”, ze szczególnym uwzględnieniem wspomnianego „styku” z informatyką, a równocześnie proponują szerokie, zrównoważone rozumienie zarządzania obejmujące zarówno nowe technologie, jak i traktowany w sposób raczej daleki od instrumentalnego ujęcia „czynniki ludzki”.

Wspomniane, wybiórce oczywiście porównanie „Foucault-Kisielnicki” rozpoczne od tabelarycznego przedstawienie głównych kategorii treściowych istotnych dla mojej rozprawy doktorskiej ujęte w Tabeli 2.

Tabela 2 - Porównanie wybranych kategorii zarządzania na przykładzie ujęcia, które proponuje Jerzy Kisielnicki i „praktyk duszpasterskich” według koncepcji Michela Foucaulta

	JERZY KISIELNICKI	MICHEL FOUCAULT
WIEDZA	Wiedza to niematerialne zasoby organizacji związane z ludzkim działaniem, które zastosowane, mogą być podstawą przewagi konkurencyjnej. Jest ona wynikiem posiadanych zasobów: danych, informacji, procedur, jak też doświadczenia i wykształcenia. Wiedza bardzo silnie wiąże się z takimi czynnikami jak: kultura, etyka, intuicja, warunki pracy, styl zarządzania. Ten ostatni ma decydujący wpływ na sprawność systemu zarządzania wiedzą, a tym samym na konkurencyjność danej organizacji. (Kisielnicki 2014)	Foucault posługuje się dwoma znaczeniami tego wyrazu, występującymi w języku francuskim. Gdy mówi o <i>connaissance</i>, ma na myśli formalną wiedzę zinstytucjonalizowanej dyscypliny, natomiast kiedy używa terminu <i>savoir</i>, mówi o wiedzy w ogólności, wiedzy w określony sposób rozproszonej w konkretnych formacjach społeczno-historycznych. Medycyna kliniczna np., która rozwinęła specyficzny zbiór reguł, jest <i>connaissance</i>, podczas gdy różnorodność politycznych, ekonomicznych, medycznych i praktycznych typów wiedzy w ich wzajemnych powiązaniach na początku XIX stulecia —

		to savoir. Mimo że savoir obejmuje praktyczne, codzienne funkcjonowanie wiedzy, jest pojęciem o wiele szerszym. (Lemert i Gillan 1999)
WŁADZA/ PRZYWÓDZTWO	Władzę można określić jako zdolność danej osoby do wpływania na działania innych. Podstawowymi źródłami władzy są: • autorytet formalny, kiedy władza jest zagwarantowana stanowiskiem określonym w hierarchii organizacji; niekiedy uważa się, że kierownik, który ma tylko taką władzę, nie jest w pełni przywódcą, • władza nagradzania, kiedy kierownik może przyznać różnego typu nagrody, np. podwyżkę płacy, awans, premię finansową, zgodę na korzystanie z samochodu służbowego, pochwały (...), • władza wymuszania, kiedy za pomocą środków zagrożenia psychologicznego, emocjonalnego lub fizycznego można wymusić dostosowanie się podwładnego do sytuacji (...), • władza odniesienia – uważana za prawdziwą władzę przywódczą, jest oparta na utożsamianiu się z przywódcą i jego działaniem, naśladownictwie, lojalności i charyzmie, (...) • władza ekspercka – władza, którą ma osoba dysponująca odpowiednimi informacjami i wiedzą; przywódca taki jest uważany za bardzo ważną osobę w organizacji; można powiedzieć, że im kierownik dysponuje większą liczbą źródeł władzy, tym ma możliwości być bardziej skutecznym. (Kisielnicki 2008)	Patrz: RELACJA WŁADZA-WIEDZA

RELACJA WŁADZA-WIEDZA	Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym dla realizacji postawionych celów umiemy: • wykorzystać posiadane w organizacji zasoby wiedzy, • poszukiwać i absorbować zewnętrzne zasoby wiedzy, • stworzyć takie warunki, aby wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego czuli się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i jej kreowaniu. Zarządzanie wiedzą polega nie tylko na umiejętnym wykorzystaniu posiadanych jej zasobów, ale też na osiągnięciu efektu synergicznego, czyli uzyskaniu wyższych efektów, niż by to wynikało z bezpośredniego jej wykorzystania. (...). Wybór określonego systemu zarządzania przesądza równocześnie, jak będzie organizacja pozyskiwać wiedzę i jak nią zarządzać, a więc jaki system informacyjny zostanie zaprojektowany. (Kisielnicki 2014) W szczególności organizacje sieciowe muszą polegać na informacji pozyskanej z systemów informatycznych. Ich implementacja i obsługa wiążą się z koniecznością analizy szeregu czynników, takich jak techniczne, ekonomiczne, organizacyjne, socjologiczno-psychologiczne, prawne. (Kisielnicki 2019). Z kolei, trudno jest określić, jakie czynniki mają wpływ na efektywność takiego lub innego systemu pozyskującego i porządkującego wiedzę w organizacji. W większości sytuacji, system sieciowy posiada jednak przewagę nad systemem hierarchicznym. (Kisielnicki 2019)	Mimo iż pojęcie to pojawiło się wyraźnie dopiero w dziele „Nadzorować i karać”, obecne jest implícite w całości dzieła Foucaulta. Jego najważniejsze konsekwencje są następujące: po pierwsze, pojęcie władzy-wiedzy zakłada, że władza nie działa ze szczytów, od klasy panującej do poddanej, lecz jest immanentna i rozprzestrzenia się na wszystkich poziomach społeczeństwa. Po drugie, wiedza (savoir) nie jest idealna i abstrakcyjna, lecz materialna i konkretna, i w związku z tym nie można jej oddzielać od działań władzy przenikających całe społeczeństwo, na wszystkich poziomach. Po trzecie — co wynika z drugiego — nauki nie da się arbitralnie oderwać od ideologii, gdyż jako forma wiedzy (connaissance) osadzona jest w stosunkach władzy (pouvoir-savoir). (Lemert i Gillan 1999)
PRAKTYKI	Praktyki w organizacji ujawniają się m.in. w formie zarządzania informacją i wiedzą. Owo zarządzanie ma cechy, które odróżniają ten	Praktyki są czynnikami historycznego działania, a zatem empirycznymi

	proces od teoretycznych i praktycznych rozwiązań tradycyjnych szkół zarządzania. Cechy te mają zarówno charakter makro, jak i mikro. Do wyróżników makro należą między innymi: tworzenie się społeczeństwa informacyjnego, powstanie nowych elektronicznych form globalnych organizacji, jak i globalnego rynku, które stopniowo zastępują stare tradycyjne struktury, zmiany kulturowe w systemach zarządzania, tzw. zarządzanie międzykulturowe. Do wyróżników mikro z kolei zaliczyć możemy: bezpośredni system informacyjny; charakteryzuje się on eliminacją ogniw pośrednich, a przez tworzenia centrów informacji i wiedzy (tzw. hubów) pozwala na stosowanie systemu zdecentralizowanego; w konsekwencji prowadzi do demokratyzacji zarządzania i zanikania tradycyjnych wieloszczeblowych hierarchicznych struktur zarządzania; tworzenie płynnych, elastycznych form organizacyjnych, ukierunkowanych na realizację zadań i mających charakter zarządzania procesami; odmienne niż w organizacjach tradycyjnych kształtowanie się takich podstawowych elementów rachunku ekonomicznego, jak: nakładów inwestycyjnych, krańcowych kosztów produkcji i zależności tych kosztów od wielkości wytworzonej produkcji; zmiana roli kierowników i metod ich szkolenia; kierownik staje się trenerem a nie szefem, występuje również kreowanie nowej roli pracownika we współczesnej organizacji,	przedmiotami badania historycznego, które należy analizować w związku z regulacyjnymi mechanizmami społeczeństwa. Praktyki nie są ani wyrazem intencji jednostki, ani też formami narzucanymi przez struktury społeczne. Foucault stara się uniknąć odwiecznego dylematu subiektywizm-objektywizm badając praktyki, które są zarazem strukturalne i subiektywne, lecz nie takie lub takie z osobna. Uważa on, że historia składa się z serii zdarzeń, walk i konfliktów, w których obrębie rozprzestrzeniają się jednocześnie władza i wiedza. Na przykład, praktyka zamykania we współczesnym więzieniu jest dziełem konkretnych jednostek, wszelako umożliwiają ją, niezbędne w tym miejscu, ogólna wiedza (<i>savoir</i>) o Człowieku oraz określone teorie (<i>connaissances</i>) karania. W ten sposób kontrolująca władza inkarceracji staje się praktyką skuteczną dlatego, iż jest zarazem ogólną wiedzą. Praktyki są zatem zawsze taktycznym
--	---	--

	stosowanie takich metod i technik zarządzania, jak zarządzanie wiedzą i zastosowanie takich doradczych systemów informatycznych, które pozwalają na szybkie podejmowanie decyzji w stale zmieniającym się świecie. (Kisielnicki 2014) Należy również zwrócić uwagę na praktyki działania – w szczególności podejmowania decyzji - w organizacjach działających projektowo, czy też charakteryzujących się strukturą rozproszoną, sieciową. W związku z tym, że tego typu organizacje działają coraz częściej w warunkach stosunkowo wysokiej niepewności, nieoptymalne decyzje stają się normą codziennego prowadzenia biznesu. Duże firmy, będące obecnie formą połączenia wielu mniejszych struktur mających własne cele, kierują się takim dążeniem do sformułowania decyzji biznesowych, które umożliwi zaspokojenie potrzeb poszczególnych elementów organizacji. (Kisielnicki 2019)	zastosowaniem wiedzy do celów politycznych. (Lemert i Gillan 1999)
OPÓR / KONFLIKT W ORGANIZACJI	W literaturze przedmiotu jest omówionych wiele metod rozwiązywania konfliktów (...): motywowanie przez konflikt: metoda ta polega na celowym oddziaływaniu na pracowników tak, aby kształtować ich aspiracje, potrzeby, cele zawodowe i życiowe. (...) Czasem zadaniem kierownika jest wykorzystanie już istniejącego konfliktu do mobilizacji pracowników, aby osiągnąć cele organizacji. Często uzasadnione jest wywołanie takich konfliktów (...) rozwój przez konflikt: w tej metodzie wychodzi się z założenia, że im większa różnorodność poglądów na daną sprawę, tym większa szansa na znalezienie optymalnego rozwiązania. Zadaniem menedżera jest	Michel Foucault identyfikuje zjawisko oporu w organizacji w formie praktyk kontrprowadzenia. Praktyki kontrprowadzenia to wynik „ruchów, których celem jest jakieś inne prowadzenie, wynikają one z pragnienia, by być prowadzonym inaczej, przez innych przewodników i innych pasterzy, ku innym celom i innym formom zbawienia, przy użyciu innych procedur i metod. Niektóre z tych ruchów

	stworzenie w grupie takiej atmosfery, aby pracownicy chcieli wyrażać swoje niezadowolenie i proponować zmiany. (...) terapeutyczna postawa kierowników: (...) Jeżeli pracownik ujawni przyczynę konfliktu, to menedżer nie powinien potępiać go czy też krytykować. W metodzie tej ważną umiejętnością jest słuchanie tego, co inni mówią. (Kisielnicki 2008)	próbują ponadto ominąć samą konieczność bycia prowadzonym przez kogoś innego, ustalając dla każdego jego własny sposób prowadzenia się” (Foucault, 2014a: 204).
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych pozycji Jerzego Kisielnickiego, Michela Foucault oraz Lemert i Gillan (1999).

Pomimo różnej dziedziny nauki, innych paradygmatów i danych poddawanych analizie, zaprezentowane, tabelaryczne porównanie podejścia do określonych pojęć pozwala dostrzec wiele analogii w postrzeganiu ich przez Michela Foucault i Jerzego Kisielnickiego. Może to być przyczynkiem do dyskusji na temat istnienia wspólnych podstaw teoretycznych dla zarządzania (dalej: „teoria zarządzania”) i analizy filozoficzno-społecznej w perspektywie Foucault (dalej: „teoria Foucault”) w zakresie omawianych terminów (wymienione terminy definiuję samodzielnie i posłużą one do dalszych rozważań). Uznając wstępnie tę hipotezę na potrzeby bieżącej analizy, mając oczywiście na uwadze jej znaczące ograniczenia, przeanalizuję zatem poszczególne terminy i ich perspektywy teoretyczne prezentowane w myślach obu autorów – reprezentujących wymienione „teorie” - w taki sposób, jakby można było porównać na tej podstawie „teorię społeczeństwa” i „teorię zarządzania”.

Według zarządzania, wiedza osadza się w organizacji. Jest wypadkową tego, co członkowie organizacji wtłoczą do organizacji i utrzymają w niej. Owo repozytorium jest tworzone przy użyciu dostępnych zasobów (wszelkie dane, ale też doświadczenia członków organizacji), a następnie organizowane jest w formie „systemu” zarządzającego tymi zasobami, które – po przekształceniu – stają się wiedzą. Wydaje się, że taki rodzaj wiedzy organizacyjnej w perspektywie Foucault jest bliższy *connaissance*, a więc wiedzy formalnej, zinstytucjonalizowanej, obarczonej regułami i procedurami, w jaki sposób należy tej wiedzy używać. Z kolei *savoir* – to bieżące, codzienne funkcjonowanie wiedzy – wydaje się nie być przedmiotem szerszej analizy zarządzania,

być może dlatego, że może być ono trudne do sprecyzowania i nie może być ograniczone do świata organizacji. Zarówno *connaissance*, jak i *savoir*, to terminy, którymi Foucault często posługiwał się w rozważaniach o źródłach wiedzy.

Władza w zarządzaniu również osadza się w organizacji. Jest to wpływanie jednych członków organizacji na działania innych jej członków. Istnieje wiele różnych powodów zaistnienia władzy, zarówno wskutek różnych rodzajów jej legitymizacji (autorytet formalny, rozwiązania siłowe, procesy oddolne) jak i źródeł jej pochodzenia (narzędzia nagradzania, wiedza ekspercka).

Zarówno w zarządzaniu, jak i u Foucault, wiedza i władza są ze sobą silnie powiązane. W teorii Foucault, władza rozprzestrzenia się na wszystkich poziomach społeczeństwa. W zarządzaniu tym „społeczeństwem” mogą być członkowie organizacji. Według Foucault, nauki (wiedzy) nie można „odrywać” od ideologii – a w przypadku zarządzania, taką „ideologią” wydaje się być system zarządzania wiedzą w organizacji. System ten prowadzi przecież do takiego wykorzystania zasobów organizacji – w konsekwencji także jej członków – aby osiągnąć cele organizacji. Nie sposób uniknąć wrażenia, że istnieje ściśle podobieństwo pomiędzy analizą społeczeństwa, w której foucaultowska władza-wiedza zarządza procesami społecznymi, a analizą organizacji, w której system zarządzania wiedzą zarządza procesami organizacyjnymi.

Z wymienionych wyżej zjawisk, a więc wiedzy, władzy i powiązania tychże, wynikają – zarówno w teorii zarządzania, jak i w teorii Foucault – określone praktyki. Skoro wiedza w organizacjach jest usystematyzowana, pozwala na wykreowanie ponadorganizacyjnych i ponadkulturowych powiązań. Wskutek tego zanikają tradycyjne, zależne od miejsca pracy, hierarchiczne powiązania członków organizacji. Skuteczność tych praktyk określa się m.in. konkurencyjnością organizacji, wynikłą z szybkiego podejmowania decyzji biznesowych. Nie zawsze decyzje te są optymalne, nie zawsze muszą takie być. W niepewnym otoczeniu biznesowym, organizacje – częstokroć funkcjonujące w formie sieciowej, rozporoszonej – podejmują decyzje satysfakcjonujące poszczególne interesy jej członków. Przypomina to formę *consensusu negocjacyjnego*¹⁷. Skuteczna praktyka biznesowa może być zatem uznana za taką, nie tylko, jeśli wpływa

¹⁷ Więcej o tego typu formach rozstrzygnięć z zakresu tematyki negocjacyjnej: patrz np. Binsztok, A. pod red. (2013).

na rozwój organizacji, ale także, jeśli umożliwia jej utrzymanie „w ryzach”, jeśli zapewnia wewnętrzny ład i porządek. U Foucault, skuteczność praktyk jest uzyskiwana odniesieniem danej praktyki zarówno do danych reguł (*connaissances*) jak i przyjętej przez społeczeństwo wiedzy ogólnej (*savoir*). W obu przypadkach tego „uzasadniania praktyk”, mamy do czynienia ze znaczącą rolą organów posiadających władzę. Władze organizacji – tak samo jak władze społeczeństw – panują nad praktykami w tym sensie, że kształtują procesy rozprzestrzeniania się wiedzy. Wykorzystanie tego panowania nad praktykami jest o tyle różne, że w przypadku zarządzania organizacją jest to cel biznesowy, a w przypadku zarządzania społeczeństwem – polityczny.

Wobec tak opisanych praktyk, zarówno w zarządzaniu, jak i w społeczeństwie, pojawiają się formy oporu. W organizacji opór czasami przybiera formę konfliktu pomiędzy jej członkami. Nie zawsze jest to konflikt wpływający negatywnie na cele organizacji, czasami wręcz konflikt bywa pożądanym z perspektywy władz organizacji, gdyż pozwala ukazać tę wiedzę, której organizacja nie jest w stanie usystematyzować. Konflikty organizacyjne ukazują przecież wiedzę ogólną, wiedzę członków organizacji o sobie samych, a także osobiste opinie członków organizacji, a więc być może to foucaultowskie *savoir*, bez którego praktyki nie są do końca uzasadnione. Foucault określa opór w społeczeństwie jako „praktyki kontrprowadzenia”, czyli dążenie osób „prowadzonych” do wykorzystania innych procedur i metod „prowadzenia”. Należy jednak podkreślić zasadniczą różnicę w postrzeganiu możliwych rozwiązań dla członków organizacji i członków społeczeństwa, żądających zmian. Brak zgody na panujące reguły skutkowałby w organizacji zapewne opuszczeniem jej (przymusowo lub nie) przez określone jednostki i ewentualnie poszukiwaniem innej organizacji, lepiej dopasowanej do indywidualnych preferencji. Wydaje się, że rzadziej proces ten przybiera formę indywidualnego lub grupowego u, nakierowanego na zmianę obowiązujących reguł (np. działalność związków zawodowych). W społeczeństwie, opuszczenie takowego jest trudniejsze dla jednostki ze względu na liczne bariery wyjścia: przywiązanie do określonego terytorium, powiązania rodzinne, koszty przesiedlenia, a także przepisy prawne. W związku z tym, w społeczeństwie, w przypadku oporu wobec panującym regułom, częściej mają miejsce przeróżne protesty, bunt, przewroty polityczne o konflikty o charakterze zbrojnym, mające na celu zmianę osób „prowadzących” społeczeństwo lub zmianę procedur i metod „prowadzenia”.

Rozdział 2.

Mentoring biznesowy a duszpasterstwo

2.1. Mentoring i coaching jako narzędzia menedżerskie w organizacji

Byłoby truizmem przypomnienie, iż to właśnie w zarządzaniu, jedną z kluczowych kwestii jest jakość relacji pomiędzy kierownikiem i podwładnym, często - choć raczej w wersjach skrajnych - „mistrzem” i „ucznem”. Pomijam tutaj wyobrażenie organizacji bez osób zarządzających (Bauman, Bauman, Kociatkiewicz i Kostera 2017).

Interesujące wydaje się być zatem potencjalne przełożenie zagadnień teoretycznych dotyczących duszpasterstwa na grunt zarządzania i sprawdzenie, czy na terenie organizacji występują praktyki analogiczne do duszpasterstwa i - być może - również przejawy oporu wobec tych praktyk. Idąc dalej – czy ten opór – jeśli istnieje, skłania do powzięcia jakiegoś działania? Jeden z ekspertów w dziedzinie duchowości, Notker Wolf OSB (2010) (duchowny rzymsko- katolicki, opat-prymas, honorowy przedstawiciel rodziny benedyktyńskiej), powiedziałby pewnie, że sam opór to za mało.

Jeśli gniew na Kościół miałby być jedynym powodem odejścia, wówczas sam już dawno wystąpiłbym z Niego (Wolf, 2010: 45).

Wiele przykładów takiego oporu wobec instytucji Kościoła można na przykład prześledzić w historii Yves Congara OP (1904-1995), którego publikacje doprowadziły go w latach 50. XX wieku do uznania za „teologa na wygnaniu”, a później dały mu status jednego z twórców Soboru Watykańskiego II, pod koniec życia zaś godność kardynalską (Congar, 2008).

Mówiąc o duchowości w perspektywie zarządzania, warto wcześniej naszkicować jej charakterystykę w podstawowym znaczeniu, tak, by uzyskać precyzyjność pojęć wystarczającą do podjęcia badań empirycznych. Ograniczam się przy tym do perspektywy wyznaczanej przez tradycję chrześcijańską. Nie oznacza to dyskredytowania dziedzictwa innych kultur, ale jak pisałem już wcześniej, nawiązuję tu do rozwiązań przyjętych przez Michela Foucault. Podkreślam raz jeszcze, że – podobnie

jak u Foucaulta – kontekst chrześcijański jest jedynie egzemplifikacją konkretnego tła praktyk duszpasterskich.

Duchowość w perspektywie chrześcijańskiej jest jasno określona jako „droga do świętości” (Gannon i Traub, 1998: 22). Christoph Benke (2009) rozróżnia z kolei dwa podstawowe typy duchowości w nowożytnych czasach. Pierwszy typ został nazwany „bezpieczeństwem w Bogu” (Benke 2009: 123). Polega on na przekonaniu, że „jedynie Bóg daje poczucie prawdziwego bezpieczeństwa” (Benke 2009: 123) wobec przemian nowożytności. Główni przedstawiciele tego nurtu według cytowanego autora to Marcin Luter oraz XVI-wieczni mistycy karmelikańscy. Drugi typ duchowości określony jest jako „reklamowanie świata dla Boga”. Benke (2009) wyjaśnia go następująco:

duchowość pozbawiona świata pozostaje w sferze prywatnej, nie wykazuje zainteresowania współkształtowaniem świata i społeczeństwa w sensie ewangelicznego królestwa Bożego. Przeciwno temu protestują różne głosy duchowości nowożytnej, mówiące, że naśladowanie Chrystusa konkretyzuje się przede wszystkim w posłannictwie w świecie. Pierwszym przedstawicielem łączenia mistyki i posłannictwa do świata był św. Ignacy Loyola (Benke 2009: 135).

Zdaniem niektórych przynajmniej badaczy duchowości, niebezpiecznie jest postrzegać ją jako statyczną cechę człowieka, gdyż jest ona dynamiczna, zmienna (Wu 1975).

Duchowość ludzka zakłada kontakt z istotą wyższą, otwarcie na kierowanie swoim życiem. Warto w tym kontekście zauważyć, że jednym z przytoczonych wcześniej, kluczowych elementów zarządzania jest przecież przewodzenie, rozumiane jako kierowanie i kontrolowanie ludzi. W zarządzaniu mamy do czynienia z dwiema głównymi grupami: kierownikami (menedżerami) i pracownikami wykonawczymi. Wzajemny stosunek tych dwóch grup ogniskuje się na zlecaniu, wykonywaniu i kontroli pracy, ale podobnie jak w przypadku duszpasterstwa, wśród celów przypisywanych tej relacji zależności wymienia się także rozwój pracownika. Często bywa tak, że kierownik jest - przynajmniej po części - odpowiedzialny za obranie przez swojego pracownika optymalnej, z punktu widzenia organizacji, ścieżki kariery. Przywództwo jest bowiem

procesem diagnozowania, gdzie praca grupowa jest w danym momencie, a gdzie powinna być w przyszłości, wraz z formułowaniem strategii dotarcia do tego punktu” (Paglis i Green, 2002: 217).

Co ważne - tak, jak znane obecnie duszpasterstwo rzymsko- katolickie przesiąknięte jest nauką Kościoła i wskazówkami prawa stanowionego w Watykanie¹⁸, tak kierownictwo organizacyjne nacechowane jest interesem poszczególnego pracodawcy. Nie będzie tu zatem raczej mowy o czysto dwustronnej relacji, niezakłóconego dialogu dwóch osób – przeciwnie, wpływ organizacji generuje określone ramy – które ograniczają zarówno menedżerów, jak i pracowników. Kadrze kierowniczej coraz częściej zalecane jest nie tylko czysto „biznesowe” budowanie umiejętności, ale i zwrócenie się wprost ku ćwiczeniom duchowym (zob. Perrot, 2016). Występuje to na przykład w coachingu, wprost bądź pośrednio. Gilles Arnaud (2003) podkreśla, że aby coach stał się efektywny, powinien zastosować psychologiczne narzędzia rozwojowe, w szczególności spróbować „opuścić samego siebie” (Arnaud 2003: 1133) w celu efektywnej oceny sytuacji. Idąc dalej, menedżerowie wykorzystują duchowość miejsca pracy jako sposób na przybliżenie interesów organizacji do zainteresowań pracownika, ale obejmuje ona również znacznie bardziej fundamentalny poziom relacji społecznych, przekształcając nie tylko indywidualne postrzeganie ich zainteresowań, ale także podstawowy epistemiczny sposób, w jaki osobowość jest nieustannie powielana (Bell, Gog, Simionca i Taylor 2020). Należy jednak pamiętać, aby nie przyrównywać narzędzi psychologicznych do narzędzi „duchowych”, gdyż mogą one się znacząco różnić (Białecka, 2008). W środowiskach biznesowych duchowość występuje przede wszystkim w formie duchowego kapitału, zakładającego istotność moralnego i społecznego wkładu w marketing i zarządzanie firmami, który sam w sobie nie ma wartości i nie przynosi materialnych zysków, ale może być korzystny dla firmy, gdyż zapewnia bogactwo duchowe, przez co potencjalnie zwiększa profity firmy (Zohar i Marshall 2004).

Problematyka kapitału duchowego jest spójna z zagadnieniem dodatkowej wartości oczekiwanej od relacji kierownik-podwładny, tradycyjnie rozważanej w zarządzaniu jako motywowanie pracowników. Rozmowy rozwojowe, oceny

¹⁸ Choć aktualnie sposób sprawowania władzy przez papieża Franciszka nieco tę sytuację zmienia.

pracownicze, coaching, mentoring - wszystko to często ma na celu doprowadzenie do sytuacji, w której dana osoba będzie z większym, niż robiła to dotąd, zaangażowaniem, poświęcała się dla swojej firmy i unikała wypalenia zawodowego.

Czasami pracownika traktuje się tylko (i aż) jako najważniejszy, ale i najmniej przewidywalny zasób w organizacji (Mitoraj-Jaroszek, 2019). Niektórzy teoretycy i praktycy biznesu zwracają także uwagę na duże znaczenie aspektu moralnego przywództwa (Cunliffe, Eriksen 2011) jak i niezbędny podział na zakres przywództwa – indywidualny, relacyjny i kolektywny (Day i Harrison, 2007). Założenia kierowania relacyjnego są od dawna „wynoszone na poziom organizacyjny” (Brower, Schoorman i Tan, 2000: 245, patrz też: Bush, 2009). Według niektórych poradników mentoringowych, narzędzie to zdecydowanie pomaga w adaptacji nowego pracownika w firmie. W tej sytuacji mentor przybiera rolę nauczyciela, który wdraża pracownika w tajniki pracy (Bennewicz, 2011).

Cytowany już wielokrotnie Jerzy Kisielnicki (2008) określa zjawisko motywowania jako

takie oddziaływanie na ludzi zaangażowanych w osiągnięcie założonych celów, aby zachowując się w określony sposób, robili to skutecznie i efektywnie (Kisielnicki 2008: 144)

i wymienia kilka podejść do motywowania:

- tradycyjne (taylorowskie) - polegające na operowaniu wynagrodzeniem pieniężnym,
- od strony stosunków międzyludzkich - włączające (często pozornie) zespoły pracowników do procesu decydowania,
- od strony zasobów ludzkich - uwzględniające poważny udział pracowników we współdecydowaniu,
- behawioralne - starające się zaspokoić potrzeby ludzkie według wybranej hierarchii.

Wydaje się, że sama decyzja o wyborze rodzaju motywowania w organizacji często nie bywa dokonywana wskutek oszacowania potrzeb pracowników, ale ma swoje

źródło w strategii, przyjętej przez kierownictwo, która z kolei w mniej lub bardziej bezpośredni sposób wiąże się z warstwą kulturową danej organizacji. Tomasz Ochowski (2013) proponuje wprowadzenie do dyskusji biznesowych kategorii „kulturowy kapitał organizacji” (jako rozwinięcie koncepcji kapitału kulturowego Pierre’a Bourdieu i kulturowego kapitału miejsca pracy według Michelle Lamont). Według cytowanego autora, wspomniany kapitał to

zbiór oczekiwań wobec organizacji (bądź organizacji w liczbie mnogiej) formułowanych przez jej/ich otoczenie społeczne. W ujęciu bardziej szczegółowym chodzi o oczekiwania wobec organizacji:

- *stanowiące wynik szeroko rozumianych dyskusji,*
- *zawarte w koncepcjach oraz propozycjach teoretycznych z zakresu zarządzania,*
- *a także w treściach dyskusji sensu stricto nad aktualną sytuacją biznesu (Ochowski, 2013: 31).*

Na marginesie warto zauważyć, iż jedne z unikalnych kultur organizacyjnych tworzą firmy rodzinne. Zależności rodzinne pomiędzy założycielami firmy a ich następcami zawierają w sobie element naturalnego mentoringu. Czy więc zewnątrzni doradcy są w takiej firmie potrzebni? Jest to przyczynek do dyskusji, jednak jak wskazują na to studia niektórych przypadków, tak. Według niektórych autorów tylko w taki sposób można uzupełnić wiedzę „rodinną” i efektywnie wykreować nowych liderów organizacji (Salvato, Corbetta 2013).

Pracownik poszukujący wsparcia, komunikujący problemy, dokonujący - nieco podobnie jak w przypadku spowiedzi w duszpasterstwie - pewnego wyznania swojemu kierownikowi, otrzyma zapewne odpowiedź taką, jaka będzie optymalna dla organizacji. Stosuje się jednak również praktyki sugerujące dążenie do bardziej indywidualnego dopasowania się do potrzeb pracownika i na wytworzeniu pewnej ludzkiej więzi. Z zaufania pomiędzy podwładnym i przełożonym korzystają obie strony (Colquitt, Scott, LePine, 2007). Ponadto, zaufanie pozwala na lepszą samoorganizację pracy, szczególnie w gospodarce opartej na wiedzy (Rousseau, Sitkin, Burt, i Camerer, 1998). Colquitt i Rodell (2011) zwracają jednak uwagę na fakt, że należy rozróżniać zaufanie,

sprawiedliwość i wiarygodność. Wszystkie trzy zjawiska występują w organizacjach i zachodzą między nimi specyficzne zależności. Ladegard i Gjerde (2014) stwierdzili, że wywołany metodami coachingowymi wzrost zaufania do podwładnych skutkuje zmniejszeniem ich chęci do zmiany otoczenia. Analogiczne zjawisko następowało w przypadku zaadaptowania metod coachingowych w celu zwiększenia pewności działania w roli kierowniczej badanych osób.

Aby zoptymalizować rozwój osobisty zatrudnionych, organizacje zwracają się ku różnym narzędziom menedżerskim, z których wymienić można coaching i mentoring (Bennewicz 2011, Eby i Lockwood 2005, Newell 2018). Są one nakierowane nie tylko na pracowników niższego szczebla, ale i również na warstwę menedżerską. Warto inwestować bowiem w rozwój menedżerów głównie podczas kryzysów na rynku, na którym działa organizacja – potencjalne straty będące wynikiem niewykorzystanych szans będą wtedy stosunkowo niższe (Avolio, Avey i Quisenberry, 2010), choć należy uwzględniać partykularne charakterystyki jednostek menedżerskich. Boyce, Zaccaro, Wisecarver (2010) pokazali, że liderzy z wysoką skłonnością do rozwijania samego siebie mogą angażować się w mniej przedsięwzięć w przypadku zastosowania ogólnofirmowego programu wspierania inicjatyw dla liderów, przez co liniowy stosunek pomiędzy efektywnością osobowości liderującej oraz jej skłonnością do samodoskonalenia staje się nieoczywisty. Jay Conger i Brian Fishel (2007) zauważają, że często członkowie zarządu organizacji bądź dyrektorzy nie zapewniają swoim menedżerom wystarczającego wsparcia w zakresie coachingu, co może stanowić jeden z powodów niespełnienia się w roli kierowniczej, szczególnie osób zatrudnianych „z zewnątrz”. Z kolei Kim Yin Chan i Fritz Drasgow (2001) określają tę motywację do przywództwa (MTL) jako zależną od osobowości, wartości i doświadczenia w kierowaniu, a jednocześnie niezależną od szeroko rozumianych umiejętności poznawczych.

Jako że niniejsza rozprawa zasadniczo traktuje o mentoringu, naświetlę jedynie najbardziej istotne charakterystyki coachingu, głównie w celu zidentyfikowania różnic pomiędzy mentoringiem a coachingiem z perspektywy rozwoju pracownika w organizacji.

Coaching powstał na przełomie XX i XXI wieku wskutek postrzegania przez praktyków biznesu niedoskonałości dotychczasowych technik w obliczu wyzwań

nowego stulecia (Podgórska 2019). Jest to nacełowany na rozwój osobisty kompleksowy związek coacha i osoby poddawanej coachingowi, zarówno na poziomie świadomym, jak i podświadomym (Cushion i in. 2003). David Anderson, Henryk Krajewski, Richard Goffin i Douglas Jackson (2008) na podstawie rozmów z menedżerami i przeglądu literatury określają coaching jako jedną z 25 cech przypisywanych liderom. Des Gould (1997) dodaje, że umożliwia on przygotowanie menedżerów szczególnie na nieprzewidywalne wydarzenia, których zwykle szkolenia umiejętności nie potrafiłyby zapewnić. John Hausknecht, Jane Halpert, Nicole Di Paolo i Meghan Moriarty Gerrard (2007) wykazali zaś pozytywną korelację pomiędzy czasem poświęconym coachingowi a efektami praktycznymi testów zdolności poznawczych.

W literaturze można odnaleźć również analizę podejścia psychologicznego i niepsychologicznego do coachingu. Coachowie- psychologowie podkreślają rolę znajomości reguł biznesu jako kluczowej kompetencji dla efektywności działania, nawiązują do takich charakterystyk, jak intuicja, humor, odwaga i percepcja.

Coaching to głównie odkrywanie, zyskiwanie świadomości i dokonywanie wyboru (Kimsey-House, Sandahl, Whitworth, 2014:18).

Z kolei coachowie- nie-psycholodzy opierają swoje rozważania na podkreślaniu wartości budowania zestawu praktyk menedżerskich, zawierającego określone metody, technologie i narzędzia (Bono, Purvanova, Towler i Peterson, 2009). W ten nurt wpisują się też wszelkiej „maści” poradniki, zestawy „narzędzi” coachingowych (Jones, Gorell 2020, Newell 2018, O’Neil 2005, Sidor-Rządkowska 2018, Wildflower, Brennan 2018, Zubrzycka-Nowak, Rybczyńska, Monostori 2018). Przykładem wykorzystania w praktyce tego podejścia było badanie Todda Maurera, Jerry’ego Solamona i Deborah Troxtel (1998), którzy badali pracowników niższego i średniego szczebla policji oraz straży pożarnej i pokazali, że metody coachingowe dodatnio wpływają na zdolności pracowników podczas rozmów kwalifikacyjnych. Wymienieni badacze trzy lata później, w nieco powiększonym składzie, poszerzyli swoje rozważania i pokazali, że znaczący wpływ na wyniki osób poddanych badaniu miały też takie kategorie jak rasa oraz płeć, odgrywające znaczącą rolę w zakresie osiągnięcia odpowiedniej więzi pomiędzy coachem a osobą, z którą pracował. Dodatkowo, podkreślone zostało, że pracownicy

poddawani metodom coachingowym charakteryzowali się wyższą skłonnością do użycia zróżnicowanych technik przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej (Maurer, Andrews, Solamon i Troxtel, 2001). Siedem lat później potwierdzili przytoczone wnioski (Maurer, Solamon i Lippstreu 2008).

Zazwyczaj wyodrębnia się cztery fazy współpracy z coachem:

- zbieranie danych – a więc zapoznanie się obu stron procesu oraz zebranie (najczęściej w formie wywiadu) informacji na temat osoby poddanej coachingowi,
- informacja zwrotna – dotyczy ona efektów procesu zbierania informacji i przedstawiana jest przez coacha,
- regularne sesje coachingowe – zazwyczaj niestandardyzowane, ich przebieg zależy od określonej sytuacji i indywidualnych ustaleń,
- ocena efektów – dokonywana przez samego coacha lub – w przypadku, w którym coaching opłacany był przez określoną firmę – przez dział HR określonej organizacji (Feldman i Lankau, 2005).

Znaczący eksperyment dotyczący coachingu przeprowadzili Richard Landers, Paul Sackett i Kathy Tuzinski (2011). Podczas przeprowadzania w badanej organizacji testów osobowościowych w sposób kontrolowany pozwolili krążyć w otoczeniu „coachingowemu” zaleceniu co do określonych odpowiedzi mających zapewnić lepsze wyniki. Znacząco wpłynęło to na ostateczne rezultaty testów osobowości, jednak do końca nie wiadomo, w jaki sposób zalecenia te dotarły do członków organizacji. Katherine Ely, Lisa Boyce, Johnathan Nelson, Stephen Zaccaro, Gina Hernez-Broome i Wynne Whymand (2010) podsumowując 49 badań dotyczących przywództwa coachingowego stwierdzili, że w większości przypadków do oceny tego zjawiska wykorzystywano ankiety (67% przypadków), wywiady (49% wystąpień) oraz studium przypadku (co miało miejsce tylko w 14% badań).

Ruth Wageman (2001) identyfikuje takie zachowania coachingowe, jak:

- nagrody za zarządzanie samym sobą,
- konsultacje nakierowane na rozwiązanie problemu,
- konsultacje procesowe,
- sygnały negatywne,

- interwencje w trakcie wykonywania zadania,
- identyfikacja problemów zespołu.

James Smither, Manuel London, Raymond Flautt, Yvette Vargas i Ivy Kucine (2003) w swoim badaniu przetestowali cztery hipotezy dotyczące współpracy z coachem wśród środowiska menedżerskiego. Okazało się, że:

- menedżerowie współpracujący z coachem lepiej formułują swoje cele (choć w mało znaczącym stopniu),
- istnieje pozytywna korelacja pomiędzy efektywnością coachingu a zbieraniem porad dotyczących rozwoju od współpracowników,
- informacja zwrotna od menedżera zazwyczaj skutkuje wzrostem oceny przełożonego,
- nie ma zależności pomiędzy oceną coacha przez pracującego z nim menedżera, a przełożonym i współpracownikami coacha.

Christina Sue-Chan, Robert Wood i Gary Latham (2012) zwracają także uwagę na to, że ważnym aspektem podczas oceny pracy coacha jest jego orientacja na jedną z dwóch głównych praktyk: zapobieganie określonym czynnościom lub promowanie określonych czynności. Nie każda z osób poddawana coachingowi powinna być traktowana tak samo.

W ostatnich latach coraz silniej rozwija się narracja krytyczna wobec coachingu. Krytyka ta rozwijana jest przede wszystkim przez socjologów i antropologów kulturowych, rzadziej przez psychologów. Nie zmienia to faktu, że jedną z najbardziej radykalnych negatywnych ocen coachingu sformułował duński przedstawiciel nauk psychologicznych Svend Brinkmanna (2019: 101), postulujący wręcz, aby uczestnicy życia biznesowego zwalniali swoich osobistych coachów i przez to wyzwali się z tyranii coachingu jako „wszechobecnego narzędzia rozwoju w kulturze przyspieszenia”. Z kolei niektórzy socjologowie i antropolodzy uważają coaching za skutek nowego wyobrażenia we współczesnej kulturze nawiązującego do idei romantycznych i będącego wynikiem połączenia popularności różnych form samopomocy. Coaching w takim ujęciu stanowi istotny przykład tendencji samopomocowych, stanowiących zdaniem krytyków poważny problem współczesnej kultury. Coaching zaliczany jest do źródeł „romantycznej utopii pracy na sobą (...), swoistej utopii, mitu, który służy „kapitalistycznym strukturom

neoliberalnym (...) oraz prowadzi do „frustracji i samoobwiniania się” uwikłanych w te struktury ludzi (Pagis 2021: 40; Ochowski 2021: 167, por. Rydlewski 2019). Przytoczona przykładowa krytyka skłania ostatnio niektórych teoretyków i praktyków zarządzania do swoistego zwrotu od coachingu ku mentoringowi. Taka jest również droga promotora niniejszej pracy (Ochowski 2021).

Mentoring to istotnie inne „narzędzie” kształtowania pracownika. Funkcjonuje on w biznesie od lat 70. XX wieku (Roche 1979). Janet Holmes (2005) opisuje to zjawisko jako dialog nakierowany na zapewnienie wsparcia i instruktażu podwładnemu, którego celem jest lepsze kształtowanie jego kariery jednocześnie zachowując wypełnianie celów organizacji. Nie jest to zatem, jak w przypadku coachingu, kształtowanie nowych, indywidualnych umiejętności wewnątrz jednostki, a raczej przekazywanie zdobytej przez mentora ustrukturalizowanej wiedzy innym osobom. W ramach mentoringu, tak, jak w przypadku duszpasterstwa, istnieją określone praktyki. Kiedyś kojarzone głównie ze światem edukacji (Martin, 1997), obecnie praktyki mentoringowe są często przypisywane menedżerom, należy jednak zwrócić uwagę na ich zidentyfikowanie i odróżnienie od innych praktyk z zakresu rozwoju osobistego, np. od praktyk coachingowych. Mentoring zakłada relację nakierowaną na przekazywanie wiedzy lub umiejętności, dokonywane przez osobę mającą określone doświadczenie w danej dziedzinie (Newell 2018). Coaching z kolei to relacja pomiędzy osobą poszukującą wsparcia i inspiracji w swoim obszarze działalności a kimś, kto stara się pokierować działaniami swojego partnera w dyskusji w sposób możliwie efektywny i wykorzystujący jego własny potencjał (Zubrzycka-Nowak 2018).

Choć termin „mentor” był przynajmniej początkowy silnie związany jest ze światem edukacji (Martin, 1997), to już Janet Holmes (2005) opisuje zjawisko oznaczone tym pojęciem jako dialog nakierowany na zapewnienie wsparcia i instruktażu podwładnemu, którego celem jest lepsze kształtowanie jego kariery jednocześnie zachowując wypełnianie celów organizacji. Nie jest to zatem, jak w przypadku coachingu, kształtowanie nowych, indywidualnych umiejętności wewnątrz jednostki, a raczej przekazywanie zdobytej przez mentora ustrukturalizowanej wiedzy innym osobom. Erik Driessen i in. (2005) podczas szkoleń tworzenia portfolio w szkołach medycznych, w których brali udział mentorzy, dowiedli, że wsparcie mentorskie i coachingowe wpływa pozytywnie na formalne umiejętności studentów (Driessen i in.,

2005). Interwencje coachingowe należy stosować w określony sposób a celu zmaksymalizowania ich efektu. Badano pracowników tworzących zespoły pod kątem przydatności metod coachingowych. Odkryto, że zespoły pracowników są szczególnie otwarte na interwencję coachingową podczas trzech faz istnienia grupy roboczej: na początku, kiedy grupa jest angażowana do pracy nad zadaniem, w połowie pracy nad przedsięwzięciem, i pod koniec pracy, kiedy część efektu została już osiągnięta (Hackman i Wageman, 2005).

Narzędzia mające na celu rozwój osobisty często zakorzenione są w doniesieniach psychologów. Przedstawiciele tej dyscypliny badają człowieka w organizacji pod względem jego motywacji, przekonań, wartości. Używają do tego między innymi obserwacji, eksperymentów i wywiadów – a więc działań wykorzystywanych również bardzo często podczas coachingu i mentoringu¹⁹.

Psychologiczna analiza mentoringu pozwala zwrócić uwagę nie tylko na sam proces wspierania pracownika i jego efekty dla organizacji, ale również na zmiany zachodzące w jednostce. Należy bowiem rozróżnić, czy dane działanie ma za zadanie kształtować na przykład przywódcę czy przywództwo: do każdego z tych procesów przypisane są inne praktyki (Day, 2000). Według niektórych autorów właściwie zastosowany mentoring stanowi efektywne, mobilizujące wsparcie dla osób, które zmuszone są do wykonywania nowych lub do tej pory niezwiązanych ze swoim stanowiskiem obowiązków (Jackson, 2009) przez co wzbogaca umiejętności jednostki.

Stosunek dwóch podmiotów: mentora i osoby poddawanej mentoringowi, jest niejednoznaczny. Jak wykazują niektóre badania, mentorzy skupiają się bardziej na rozwoju umiejętności związanych z kształtowaniem kariery, z kolei ich podopieczni doceniają najbardziej umiejętności społeczne jakie nabywają w procesie współpracy (Young, Perrewé 2000: 630). Płeć człowieka oraz różnice w funkcjonowaniu mężczyzn i kobiet są również przedmiotem niezliczonych badań psychologicznych. Podobnie jest w przypadku pracowników. Coaching i mentoring jawią się jako istotny szczególnie dla kobiet pragnących osiągnąć wysokie szczeble w organizacjach, jako element wspierający i pomagający zwalczyć negatywne stereotypy dotyczące płci w biznesie (O'Neil

¹⁹ Zob. na przykład statut Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji:
<http://www.pspo.org/statut/>

i Bilimoria 2005). Stereotypowe podejście do kobiety-lidera może jednak negatywnie wpłynąć na poczucie jej własnej wartości i jej efektywność w działaniu (Hoyt i Blascovich 2010).

Genezę współczesnego mentoringu niektórzy badacze odnoszą do Human Relations, nurtu jaki w świecie organizacji zapoczątkowali na początku XX wieku Elton Mayo i Mary Parker Follet. Podejście to skupiło uwagę naukowców i analityków organizacji na wpływie czynników otoczenia w miejscu pracy na produktywność pracowników oraz zachowania zespołowe w organizacji (Klincewicz i in. 2016). Dokonywane od 1927 r. w Hawthorne i rozpropagowane przez Eltona Mayo eksperymenty dotyczące korelacji pomiędzy czynnikami pracy a produktywnością to jeden z pierwszych przejawów zainteresowania się pozafinansową motywacją pracownika – mimo ich ewidentnych błędów metodologicznych (Makin, Cooper i Cox 2000). James Hoopes (2017) pokazuje wielowarstwowość i niejednoznaczność tego nurtu – z jednej strony ukazuje widoczną dla ogółu zainteresowanych warstwę objawiającą się uznaniem godności pracownika a liderów jako inspiratorów podwładnych, a z drugiej strony interpretuje Human Relations jako zmanipulowany sposób oddziaływania na podwładnych. Manipulacja ta przejawia się poprzez legitymizację autorytarnej władzy menedżerów za pomocą pozornego uwzględniania demokratycznej partycypacji pracowników w decyzjach organizacyjnych (Hoopes, 2017). Hoopes w ten sposób podsumował wcześniejsze doniesienia niektórych historyków, dotyczące kulturowej roli ruchu Human Relations. I tak na przykład inny amerykański badacz dziejów, Daniel Boorstin (1995: 360) przytaczał socjologiczną opinię Daniela Bella, który lapidarnie nazwał wspomnianą ideologię „przejściem od despotyzmu do manipulacji jako sposobu utrzymania dominacji”. Nawet sam Mayo uważał, że naukowa teoria stosunków międzyludzkich (tak nieco z przekąsem nazywano naukowe ustalenia omawianego nurtu) przerodzi się w „nową metodę kontrolowania człowieka”, której głównymi „aktorami” są do dzisiaj szefowie kadr pracowniczych (Boorstin 1995: 360), nawet, a może szczególnie wtedy, gdy noszą miano specjalistów. W tym miejscu chciałbym wyrazić obawę, na razie bez weryfikacji jej realności, że podobny los może czekać pracowników zaangażowanych w procesy mentoringowe w nowoczesnych korporacjach.

Uwagę tę sformułowałem na podstawie dość oczywistej przesłanki, że obecnie, podobną do nurtu Human Relations, choć bardziej zaawansowaną rolę, pełnią coaching

i mentoring. Nie można jednak stwierdzić, że jest są to narzędzia wystarczające zarówno do optymalizacji realizacji celów organizacyjnych, jak i rozwoju pracowników. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia mentoring uważany był za czynnik wpływający dodatnio na szanse awansu i prawdopodobieństwo wzrostu wynagrodzenia pracowników (Scandura 1992). Lilian Eby i Angie Lockwood (2005) charakteryzowały formalny i nieformalny mentoring i oddziaływanie obydwu typów na decyzje pracowników w sprawie kształtowania kariery zawodowej. Wnioski cytowanych autorek sugerują, że mentoring (zarówno formalny jak i nieformalny) jest raczej źródłem wskazówek i pomocy przy planowaniu działań w najbliższej przyszłości, jednak nie pełni kluczowej roli w kształtowaniu losów pracowników. Same procesy coachingu i mentoringu powinny być nadzorowane i w odpowiedni sposób uzupełniane przez organizację, gdyż menedżerowie mają tendencję do ograniczania krytycznej analizy swoich poczynań (Gray 2007). W tym celu warto wykorzystać ocenę 360°, gdyż skutecznie niweluje błędy samooceny podczas kursów przywództwa (Solansky 2010). Organizacje powinny mieć wpływ na przebieg kształcenia liderów z racji na możliwość pomyłek w samodzielnym wyborze scenariusza rozwoju przez jednostki (Orvis i Ratwani 2010). Efektywna integracja teorii i praktyki w przypadku liderów organizacji musi być osadzona na ciągłym dialogu pomiędzy badaczami i praktykami, którzy szanowaliby wartości, perspektywy i założenia obu stron (Zaccaro i Horn 2003). Można tego dokonać na podstawie badań – na przykład poprzez sprawdzenie czy w porównaniu z innymi działaniami nakierowanymi na wzrost satysfakcji z pracy lepiej wpływa mentoring oraz wsparcie w wykonywaniu konkretnych zadań, niż coaching czy też zwykła pomoc współpracowników (Harris. Winskowski i Engdahl 2007).

Na podstawie powyższych badań na temat mentoringu jak i przytoczonej wcześniej charakterystyki praktyk duszpasterskich według koncepcji Michela Foucault, można określić wspólne cechy, jakie posiadają zarówno praktyki mentoringowe, jak i praktyki duszpasterskie. Są to następujące obszary:

- odniesienie się do działań i zachowań ludzkich,
- umiejscowienie w ramach dużej organizacji,
- istnienie dwóch głównych grup jednostek - “mistrzów” i “uczniów”,
- podrzędny charakter relacji “ucznia” wobec “mistrza”,

- pożądanym wynikiem procesów zachodzących w ramach praktyk jest osiągnięcie określonego celu przez “ucznia”,
- cel osiągany przez “ucznia” ma najczęściej związek z rozwojem osobistym jednostki,
- kontakt w ramach relacji jest najczęściej związany z użyciem werbalnych form komunikacji,
- pozostawanie w danej relacji może wpływać na status społeczny jednostki.

Powyższa lista z pewnością nie wyczerpuje wspólnych cech praktyk mentoringowych i praktyk duszpasterskich. Za warte uwagi i uzasadnione poznawczo uznaję przypuszczenie, że można zastosować wnioski płynące z analizy historii praktyk duszpasterskich (dużo starszego zjawiska) do badania zjawiska praktyk mentoringowych (zjawiska dużo młodszego). Może to pomóc określić potencjalne drogi rozwoju mentoringu oraz oszacować jego funkcje kulturowe. Przypuszczenie to stanowi najgłębsze założenie budujące swoisty fundament teoretyczny mojej pracy. Robię tak pozostając w zgodności z duchem myśli Michela Foucault.

2.2. Program jako centralna kategoria operacjonalizująca przedmiot badań własnych

Aby osiągnąć główny cel pracy, to jest dokonać reinterpretacji mentoringu biznesowego w świetle koncepcji “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault, należy jeszcze określić stopień zorganizowania praktyk mentoringowych i duszpasterskich, aby zweryfikować możliwość porównywania tych zjawisk. Przyjmuję, że termin, który jest najbardziej odpowiedni do określenia obu zjawisk, stanowi „program”. Sam „program” z zasady wyłania się – w rozumieniu foucaultowskim – z określonego dyskursu historycznego. Jan Pomorski (2021) wskazuje, że sam dyskurs to przecież nie tylko komunikowana wiedza historyczna lub wyniki badań, ale też między innymi modelowanie za pomocą dyskursu (i odnosi się wprost do Foucaulta, który użyłby określeń „jednostek dyskursu” i „formacji dyskursywnych”). Przedmiotem badań narracji historycznej musi być zatem według Pomorskiego swoista triada: praktyka narracyjna – dyskurs historyczny – zbiór reguł sterujących praktyką.

Pojęcie „programu” stosowane jest w wielu dziedzinach wiedzy. Z uwagi na to, że moją pracę sytuuję w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości, uzasadnione wydaje się przywołanie definicji z zakresu zarządzania projektami. „Program” - według PMBOK Guide, standardu zarządzania projektami opracowanego i opublikowanego przez Project Management Institute: międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające kierowników projektów - to zbiór kilku (dwóch lub więcej) projektów, które zarządzane w łączny i skoordynowany sposób przynoszą większą wartość, niż projekty składowe zarządzane indywidualnie.

Mentoring biznesowy, niewątpliwie, jest w organizacjach formą programu. Jego składowymi są przecież procedury szkolenia i wsparcia pracowników, zasady komunikacji na linii kierownik-podwładny (lider-zespół), czy też cała otoczka materialna (przeróżne zbiory obowiązujących w danej organizacji zasad i wskazówek dotyczących prowadzenia mentoringu). Wydaje się też, że skoordynowanie tych działań i zarządzanie nimi w sposób łączny bez wątpienia przyniesie większy efekt dla organizacji niż pojedyncze inicjatywy realizowane przez poszczególnych członków organizacji w celu realizacji partykularnych interesów określonych zespołów (A Guide... 2008).

Praktyki duszpasterskie, według Foucault, były przez wieki organizowane w różny sposób, ale każdorazowo zawierały w sobie wiele poszczególnych procesów i procedur, mających na celu uzyskanie wspólnego, potęgującego efektu. Odnosząc się do Europy, zarówno w murach zamkniętych dla postronnych osób klasztorów, jak i w ogólnodostępnych miejscach kultu, to nakazy i zakazy wynikające z religii rzymsko-katolickiej były źródłem poszczególnych praktyk. Władze kościelne pełniły funkcje zarządcze nad zachowaniami swoich reprezentantów (kleru), a swoją władzę manifestowały w zachowaniu hierarchicznej struktury Kościoła, instrukcjach postępowania oraz w systemach nagród i kar. Ujednolicone praktyki duszpasterskie – ujednolicone przynajmniej w określonej społeczności – miały za zadanie systematyczne dążenie do osiągnięcia określonych celów. Brak konsekwencji w stosowaniu praktyk lub ich znaczące zróżnicowanie mogłoby przecież zostać postrzegane jako niejednoznaczność w nauce samego Kościoła.

Aby analizować to, co wynika z zastosowania określonych praktyk i aby dokonać rzetelnego porównania praktyk duszpasterskich i praktyk biznesowych na gruncie mentoringu, należy również zastanowić się nad elementami, które praktyki

mentoringowe budują, tworzą i pozwalają im trwać. Żadne praktyki nie mogłyby być uznane za trwałe i obowiązujące, jeśli nie byłyby „uwiecznione” w jakiegokolwiek postaci. Zasoby wiedzy na temat praktyk, które je konstytuują i rozwijają są ich immanentną częścią. Określenie tego, jakie to zasoby wiedzy, łączy się z inną kwestią, która pozwoli na ograniczenie spektrum obserwacji. Jest to zdefiniowanie i porównanie zakresu poszczególnych praktyk. Należy bowiem rozgraniczyć działalność jednostki wynikłą wskutek indywidualnych pobudek, częstokroć chwilowych, od wyuczonych, regularnych działalności (Foucault 2018b).

Warto w tym kontekście wrócić do kwestii, czym są same „praktyki” według Foucault? Jak już wspomniałem, francuski intelektualista nieczęsto dokładnie definiował używane przez siebie terminy. Jednakowoż w tym przypadku można odnieść się do fragmentu jednego z jego późnych wykładów z Uniwersytetu w Louvain. Mówił on tam, że:

można też badać mówienie prawdy na sposób, by tak rzec, etnologiczny, czyli jako pewną praktykę społeczną – badać je (mówienie prawdy – przyp. M. K.) jako broń w relacjach między jednostkami, jako czynnik modyfikacji władzy u tych, którzy mówią, wreszcie jako wewnętrzny składnik struktury instytucjonalnej (Foucault, 2018b: 42).

Skoro „mówienie prawdy” według Foucault może być praktyką społeczną, a Foucault wymieniał jej cechy, to na tej podstawie można zdefiniować – przynajmniej wybrane - cechy samej „praktyki”. „Praktyka” może być zatem m.in:

- bronią w relacjach między jednostkami (zapewne także narzędziem),
- czynnikiem modyfikacji władzy u tych, którzy mówią,
- wewnętrznym składnikiem struktury instytucjonalnej.

W analizie praktyk nie zamierzam ograniczać się tylko do „dobrych”, pożądaných ich przykładów, bo po pierwsze – Foucault do takich praktyk się nie ograniczał, a po drugie – mogłoby to uniemożliwić zinterpretowanie wielu obszarów badania problematyki mentoringowej.

W przypadku praktyk duszpasterskich, można przyjąć, że za zakres praktyk uznaje się:

- to, co jest ujęte w doktrynie (np. spisane w katechizmie) danej religii, a dotyczy procesów duszpasterskich,
- to, co wśród członków organizacji religijnych jest praktykowane w obszarze stosowania procesów duszpasterskich, a nie jest zabronione przez doktrynę.

W przypadku mentoringu, można przyjąć, że za zakres praktyk uznaje się:

- to, co zostało spisane w procedurach i instrukcjach dotyczących zagadnienia mentoringu (lub – jeśli nie używa się tego terminu – np. wsparcia szkoleniowego pracowników), dostępnych określonym członkom organizacji,
- to, co zostało powiedziane, zrobione lub „uwiecznione” w notatkach służbowych z przebiegu pracy, podczas której doszło do procesów mentoringowych, i co zostało zapamiętane przez członków organizacji.

Celowo, materiały, w których został zdefiniowany zakres praktyk nie zostały tutaj przyrównane do źródła praktyk. „Źródło” to bowiem pojęcie szersze i mające konotacje wskazujące na natychmiastowe powstawanie czegoś, a nie – idąc za myślą Foucaulta – „wyłanianie się”. Właśnie „wyłanianie” jest istotnym elementem przyjętej w mojej pracy foucaultowskiej metodologii.

Istnieje jeszcze jedna kwestia, która jest istotna z punktu widzenia analizy przebiegu praktyk pod kątem identyfikacji uczestników procesu – czy są to praktyki realizowane w formie pojedynczej, czy zbiorowej działalności?

W przypadku praktyk duszpasterskich, zazwyczaj realizowane są one dla jednej lub wielu osób (wiernych) przez jednego „mistrza” – duszpasterza, kierownika duchowego, ale tylko w aspekcie fizycznym, materialnym. W aspekcie mistycznym, za plecami „mistrza” – co podkreśla się - stoi bowiem ktoś więcej, istota nadprzyrodzona – w katolicyzmie, to Bóg. Z tego punktu widzenia można przyjąć, że wszelkie osądy i wynikające z nich praktyki realizowane są zarówno przez osobę „mistrza”, jak i „natchnienie” istoty nadprzyrodzonej, która poprzez wpływ duchowy na osobę „mistrza” nakierowuje go do formułowania określonych decyzji. Można oceniać takie zjawisko z perspektywy osoby wierzącej w dosłowne występowanie „natchnienia” istoty nadprzyrodzonej. Można również przyjąć, że długotrwałe przyjmowanie za element

pożądanego systemu wartości danej nauki Kościoła wyzwała w jednostce przekonanie o konieczności przekazywania innym pewnych „pożyczanych praktyk” – nawet, jeśli nie są one w danym momencie praktykowane przez jednostkę, nawet, jeśli ona sama się do nich w danym momencie nie stosuje – lub nawet, jeśli ich do końca nie rozumie. W obu przypadkach można jednak uznać, że praktyki duszpasterskie wykraczają poza działalność jednostkową (Foucault, M. 2018b).

W przypadku mentoringu, wydaje się, że zakładając jedność rozkazodawstwa, relacja biznesowa mistrz-uczeń odnosi się do jednego „mistrza” (kierownika, lidera zespołu) i wielu uczniów (podwładnych, członków zespołu), co wymusi określone formy praktyk. Niektóre z przejawów mentoringu, np. rozmowy szkoleniowe, będą zatem odbywać się z udziałem dwóch osób (kierownik-podwładny), a inne – z udziałem wielu osób (kierownik-członkowie zespołu, mentor-uczestnicy szkolenia). Nie można jednak uznać, że praktyki mentoringowe są tylko i wyłącznie inicjatywą indywidualną danego „mistrza”. W każdej organizacji funkcjonują bowiem – stworzone i nadzorowane przez szereg osób – procedury i instrukcje dotyczące pożądanego sposobu funkcjonowania mentoringu. W związku z tym, każde działanie mające znamiona mentoringu, będzie wypadkową indywidualnego postrzegania tego procesu jak i zaleceń dotyczących optymalnego wyglądu praktyk mentoringowych, z punktu widzenia organizacji. Trudno zatem określić tę działalność jako pojedynczą (Newell 2018).

Czytelnik może odnieść wrażenie – skądinąd na ten moment słuszne - że w niniejszej pracy ograniczam się do zaprezentowania wniosków z procesu „wydobycia” przez Foucaulta określonych praktyk, oryginalnie występujących tylko w szeroko pojętej doktrynie chrześcijańskiej, tę bowiem Foucault wielostronnie analizował i prezentował słuchaczom podczas swoich wystąpień. Nie jest jednak dla mnie najistotniejsze to, jaka to doktryna, ale to, w jaki sposób i w jakim zakresie wpływała przez wieki na codzienne życie ludzi na terenie Europy. Bowiem właśnie, do kontynentu europejskiego Foucault, w znakomitej większości swoich rozważań, się ogranicza.

Warto podkreślić, iż praktyki przejawiają się i osadzają w codziennym życiu poszczególnych jednostek. Nawet najlepiej przygotowany program mentoringowy – jeżeli nie zostanie realnie wdrożony i stosowany w organizacji przez znaczącą liczbę osób – nie przełoży się na ustanowienie praktyk organizacyjnych, które byłyby trwałe i zapamiętane przez członków organizacji. Podobnie rzecz ma się z praktykami

religijnymi – jeśli zostaną ograniczone do murów kościoła, a nie będą wpływały na modyfikację codziennych zachowań, stracą na swojej skuteczności.

Jak już wcześniej zdefiniowałem to na potrzeby niniejszych rozważań, za zakres praktyk uznaję to, co jest ujęte w doktrynie oraz to, co wśród członków organizacji uznaje się za pożądane, a nie jest zabronione przez doktrynę. Należy w tym miejscu zadać zasadnicze pytanie – czy praktyki duszpasterskie są tworzone wyłącznie odgórnie, czy też są bardziej wynikiem konfrontacji kształtujących je sił, generowanych zarówno przez odgórne inicjatywy jak i oddolne oczekiwania? Uważam, że w życiu organizacyjnym pozornie funkcjonuje to pierwsze, ale w praktyce realizowane jest zdecydowanie to drugie.

Pragnienie bycia kierowanym i pragnienie codziennego przypominania sobie o tej zależności wyrażane jest w społecznościach chrześcijańskich poprzez takie aktywności i symbole, jak²⁰:

- nadawanie specjalnego statusu duszpasterzom, nie tylko na gruncie hierarchii kościelnej, ale i w ramach relacji społecznych:
 - wizualne odróżnianie się ubiorem od reszty społeczeństwa,
 - brak udziału w tradycyjnym modelu rodziny,
 - odmienne oczekiwania wobec obowiązków społecznych, np. inne formy opodatkowania niż „zwykli wierni”,
- nadawanie budynkom sakralnym – a więc miejscom, w których przebywa i stosuje praktyki duszpasterz - wyjątkowych cech:
 - imponujące rozmiary i materiały budulcowe,
 - szczególne umiejscowienie na planie miasta,
- szczególny udział duszpasterzy w pozareligijnych wydarzeniach, np. otwarcia budynków użyteczności publicznej, takich jak drogi,

²⁰ Ten fragment pracy aż do końca niniejszego rozdziału stanowi moje interpretacje na podstawie znanych mi prac z historii Kościoła. Jest to uogólnienie mojego wieloletniego kontaktu z tą problematyką. Chodzi zarówno o moje osobiste życie religijne przez wiele lat osadzone w instytucji Kościoła Rzymsko-Katolickiego, o rozmowy z duszpasterzami i innymi członkami tej wspólnoty, o różnego typu lektury dotyczące tematyki życia duchowej jak i dyskusje na te tematy podczas seminarium doktoranckiego. Szczególnie ważne były dla mnie w tym ostatnim kontekście opinie refleksyjnych praktyków: p. Bożysławy Robertson, Jacka Machnikowskiego, Tomasza Sikorskiego i Tomasza Wojtaszuka. Wykorzystuję również moje doświadczenie praktyczne z biznesu. Pisząc niniejszy fragment pracy nie jestem w stanie zidentyfikować szczegółowych źródeł konkretnych inspiracji.

- udział duszpasterzy w kształceniu dzieci i młodzieży,
- regularne dokonywanie wizyt bezpośrednio w domach osób wiernych.

Praktyki duszpasterskie, które przenikają wiele dziedzin życia ludzkiego, są trwalsze, ale jednocześnie bardziej narażone na zmiany wskutek oddolnych potrzeb niż realizowane w biznesie praktyki mentoringowe.

W przypadku tych drugich ich „obszar oddziaływania” jest siłą rzeczy znacząco mniejszy. „Uczeń” może wprawdzie dostrzegać specjalny status „mistrza” w organizacji (stanowisko w hierarchii organizacyjnej, zazwyczaj inny wygląd będący wynikiem lepszej sytuacji materialnej), ale nie ma już mowy o odwiedzinach w domu pracownika lub kształceniu jego dzieci. Niektóre organizacje – być może dostrzegając ten brak – organizują dla swoich pracowników spotkania poza godzinami pracy lub wydarzenia, w których biorą udział również członkowie rodzin lub znajomi pracowników. Pozwala to na zwielokrotnienie szans na zaistnienie praktyk mentoringowych między pracownikami pozostającymi w tym procesie – a co ważniejsze – na osadzenie tych praktyk w innych okolicznościach niż tylko w przypadku pełnienia obowiązków służbowych. Popularnym uzasadnieniem ponoszenia przez organizację kosztów – szeroko rozumianych – zabiegów integrujących pracowników między sobą, jest uzyskanie lepszego wizerunku pracodawcy w oczach pracowników i silniejsze związanie ich z organizacją – pozostaje jednak zasadnicze pytanie, na czym dokładnie polega to przywiązanie? Czy elementem wspomnianego przywiązania nie jest właśnie umożliwianie nieskrępowanego rozwijania się zależności „mistrz-uczeń”, na coraz to nowych polach? Pracownik, szczególnie większych firm, może doświadczać poczucia obowiązku w kwestii obecności na „spotkaniach integracyjnych”, zarówno kierując się wewnętrzną, pozytywną motywacją wynikającą z chęci spotkania się osobami, które darzy sympatią, jak motywacją wywołaną faktem, że na tym spotkaniu obecne mają być osoby stojące wyżej w hierarchii organizacyjnej, pełniące często rolę mentora wobec niego. W ostateczności koszty poniesione na tego typu wydarzenia integracyjne mogą nawet skutkować wymierną korzyścią finansową dla organizacji, na przykład poprzez ograniczenie rotacji wskutek umocnienia więzi służbowych.

Rozdział 3.

Badanie własne: praktyki mentoringowe jako praktyki duszpasterskie w ujęciu Michela Foucault

Motto: „Wydaje się, że słowo *duchowość* jest dzisiaj w modzie” (Tugwell 2006)

3.1. Problemy i hipotezy badawcze

Tytułowe, kulturowe funkcje mentoringu w ujęciu Michela Foucault zostały na potrzeby niniejszej pracy zoperacjonalizowane jako „praktyki duszpasterskie” tak jak je rozumie cytowany francuski myśliciel.

Główny problem badawczy pracy brzmi następująco: czy - i jeśli tak, to w jaki sposób – mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”.

Szczegółowe problemy pomocnicze brzmią następująco:

1. Czy w środowisku odbiorców mentoringu biznesowego występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich”?
2. Jeżeli mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”, to jakie wzorce tych “praktyk duszpasterskich” go tworzą?
3. Jakie - jeżeli w ogóle - występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich” w środowisku odbiorców mentoringu biznesowego?

W stosunku do głównego problemu badawczego oraz szczegółowego problemu badawczego numer 1 zostały sformułowane hipotezy badawcze. Warto przypomnieć, iż dla potrzeb niniejszej pracy przyjąłem kategorię hipoteza w znaczeniu typowym dla nauk humanistycznych. Za Andrzejem Wierzbickim, klasykiem historii historiografii polskiej z Instytutu Historii PAN, „hipotezę” rozumiem jako „fakt domniemany”, bez konotacji związanych z randomizacją i operacjami statystycznymi (Wierzbicki 2014: 68 i Ochowski 2019: 111).

Główna hipoteza pracy brzmi następująco:

H1: Mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”.

Znaczenie podstawowych terminów użytych w hipotezie H1:

- „praktyki duszpasterskie” - tak jak ujmują je Michel Foucault, co zostało wyjaśnione w podrozdziale 1.2. w niniejszej pracy.
- „program” - zorganizowany i zaplanowany zestaw praktyk mający określony cel. Program to jedna z form formacji dyskursywnych w ujęciu Michela Foucault.
- „pełnienie roli programu” - sformułowanie to oznacza, że „praktyki duszpasterskie” hipotetycznie zidentyfikowane w mentoringu mają cechy programu tak, jak to zostało zdefiniowane w poprzednim podpunkcie.

Główna hipoteza będzie weryfikowana poprzez poszukiwanie w treści publikacji i materiałów mentoringowych oraz w treści narracji mentorów i uczestników mentoringu „praktyk duszpasterskich” występujących jako program.

Kryteria falsyfikacji hipotezy głównej stanowi wykazanie, iż w treści publikacji i materiałów mentoringowych oraz w treści narracji mentorów i uczestników mentoringu nie występują „praktyki duszpasterskie” lub nie występują w taki sposób, że nie spełniają kryterium programu.

Hipoteza szczegółowa pracy brzmi następująco:

H2. W środowisku odbiorców mentoringu biznesowego występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu „praktyk duszpasterskich”.

Znaczenie podstawowych terminów użytych w hipotezie H2:

- „środowisko odbiorców mentoringu biznesowego” - mentorzy oraz osoby poddawane mentoringowi.
- „przejawy oporu” - praktyki przeciwstawiające się określonym praktykom, tak jak ujmują je Michel Foucault, co zostało wyjaśnione w podrozdziale 1.2. w niniejszej pracy.
- „program” – tak, jak zostało zdefiniowane przy hipotezie H1.

Hipoteza szczegółowa będzie weryfikowana poprzez poszukiwanie w treści narracji mentorów i uczestników mentoringu oporu wobec „praktyk duszpasterskich” występujących jako program.

Kryteria falsyfikacji hipotezy szczegółowej stanowi wykazanie, iż w treści narracji mentorów i uczestników mentoringu nie występuje opór wobec „praktyk duszpasterskich”.

Szczegółowe pytania badawcze numer 2 i 3 mają charakter otwarty i nie formułuję do nich hipotez.

Jak widać, ze sposobów sformułowania przeze mnie problemów i hipotez badawczych za podstawowy wskaźnik identyfikacji praktyk duszpasterskich w mentoringu uznałem występowanie przejawów oporu wobec tych praktyk. Decyzja taka wynika z faktu, iż przejawy oporu są bardziej konkretne niż przejawy praktyk. Te pierwsze są też łatwiej „uchwytne” empirycznie niż te drugie. Tak jak rozumiem koncepcję Michela Foucault, scharakteryzowaną w części teoretycznej niniejszej pracy, dopiero występowanie przejawów oporu świadczy o rzeczywistym, a nie tylko deklaracyjnym, działaniu programu duszpasterskiego w danej instytucji/organizacji. Podobnie bowiem jak nierozdzielny jest związek władza-wiedza, tak samo nierozzerwalna jest relacja praktyki duszpasterskie-opór.

3.2. Model badania i metodologia badań

Badanie praktyków mentoringu, mające na celu zweryfikowanie postawionych wcześniej hipotez, było prowadzone przy użyciu metodologii „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej” stosowanej przez Michela Foucault. Tak, jak przypominające to podejście perspektywy badawcze Fryderyka Nietzsche, archeologia u Foucault zakłada badanie zjawisk nie ze względu na ich źródło, ale na ich pochodzenie i wyłanianie się (Foucault, 2002). W związku z tym takie badanie rzeczy i zjawisk zakłada uwzględnienie licznych perspektyw i nieciągłych znaczeń mających wpływ na ogólne postrzeganie całości. Jerzy Topolski (1995a) analizując myśl Foucault wskazuje na to, że to podejście kwestionuje dokument (źródło) jako bierny przedmiot analizy dotyczącej jego wartości, lecz traktuje go jako zabytek, który należy badać na wzór badania źródeł przez archeologów. Wypowiedź jest traktowana jako jednostkowe zdarzenie. Obok zdarzeń dyskursywnych wyróżniane są również formacje dyskursywne, czyli rodziny wypowiedzi, które tworzą się w momencie powstania reguł formacyjnych warunkujących przedmiot dyskursu, wypowiedzi, pojęć.

Według Foucault, aby badać reguły formujące dyskurs, należy ustalić tak zwane powierzchnie ich wyłaniania się (np. rodzina, środowisko pracy, sztuka), opisać instancje ograniczające i zbadać schematy wyszczególniające, czyli systemy, według których

oddziela się od siebie przedmioty dyskursu (takimi systemami były np. dusza i ciało w dziewiętnastowiecznym dyskursie psychiatrycznym). Obok formacji przedmiotów dyskursu należy odtworzyć formacje modalne wypowiedzi, odpowiadając na pytania:

- kto mówi?
- gdzie wygłaszany jest dyskurs?
- w jakiej sytuacji znajduje się wypowiadający w stosunku do różnych dziedzin bądź grup przedmiotów?

Następnie, należy podać formację pojęć i formację strategii poprzez opisanie organizacji pola wypowiedzi (Topolski, 1995b).

Jak widać, kluczową kategorią epistemologiczną zapożyczoną na potrzeby niniejszej pracy od Foucault, stanowi, definiowany już na teoretycznym etapie pracy, dyskurs. Do tych definicji warto dodać, pozostając w foucaultowskim rozumieniu tego terminu, interpretację tego terminu tak jak wskazuje Topolski (1997):

Głównym polem zainteresowań M. Foucaulta, a zarazem przedmiotem foucaultowskiej archeologii są systemy ludzkich wypowiedzi (zawierające w sobie również to, o czym mówiono, co było zakazane przez zewnętrzną władzę bądź reguły kulturowe), czyli tzw. dyskurs (Topolski 1977: 10).

Metody i techniki badań oraz model i konstrukcja procesu badawczego uwzględniają reguły metodologiczne „problematyzacji”/„analityki interpretacyjnej”. Ramy działań poznawczych wyznacza w przypadku niniejszej pracy metoda krytycznej lektury tekstu, tak jak jest ona rozumiana w zarządzaniu humanistycznym (Batko 2015). Przy czym – zgodnie z epistemologią Foucault – za tekst, rozumiany szeroko jako dyskurs, uznałem zarówno materiały mentoringowe jak i treść przeprowadzonych przeze mnie wywiadów oraz dane pozyskane drogą obserwacji uczestniczącej. Podstawę hermeneutycznej analizy tych tekstów wyznacza kluczowa dla niniejszej pracy koncepcja „praktyk duszpasterskich” Michela Foucault.

Szczegółowo rzecz biorąc, w niniejszej pracy, wykorzystuję następujące metody badawcze. Wszystkie one mają charakter jakościowy.

1. krytyczna lektura materiałów mentoringowych – zapoznanie się z treścią takich materiałów mentoringowych, jak poradniki poświęcone temu zagadnieniu skierowane

do praktyków mentoringu, instrukcje dotyczące funkcjonowania w procesach mentoringowych skierowane do członków organizacji, materiały stanowiące wsparcie („bazę wiedzy”) dla uczestników szkoleń mentoringowych. Ta metoda badawcza stanowi rolę wspomagającą i uzupełniającą dla pozostałych dwóch metod. Zastosowanie jej stanowi zarówno poszerzenie przygotowania badacza pod względem językowym i narzędziowym do rozmów z praktykami mentoringu, jak i uzupełnienie pod względem poznawczym wywiadów oraz obserwacji. W niniejszej pracy zamieściłem jedynie jeden z takich materiałów - analizę ogólnodostępnych materiałów mentoringowych *MENTOR. Mentoring pomiędzy nauczycielami w szkołach ponadpodstawowych* (2014).

2. obserwacja uczestnicząca sesji mentoringowych – metoda ta, realizowana w środowiskach, w których mogły „wyłonić się” praktyki mentoringowe, była wykonywana w zgodzie z zasadami badań etnograficznych. Dzięki swojej charakterystyce pozwoliła na odnalezienie tych aspektów praktyk mentoringowych, jakich nie udałooby się „odczytać” za pomocą innych metod badawczych, co ma potwierdzenie w interpretacji tej metody badawczej przez Amandę Krzyworzekę i Pawła Krzyworzekę:

Obserwacja uczestnicząca uważana jest za najbardziej charakterystyczną metodę etnograficzną. Nadaje się szczególnie dobrze do badań wiedzy ukrytej, ponieważ wychodzi poza sferę deklaratywną, pozwalając na głębszy wgląd w badaną rzeczywistość. Dodatkowo, skojarzona z teoretycznymi osiągnięciami antropologii wiedzy, może okazać się niezwykle skutecznym narzędziem badawczym (Krzyworzeką i Krzyworzeką 2012: 1).

Zasady takiej obserwacji formułuje Michał Bukowski (2018):

W doborze miejsca i zbiorowości trzeba kierować się kilkoma wytycznymi. Po pierwsze, należy wybierać zbiorowości, co do których można realistycznie założyć, że problem badawczy, będący przedmiotem dociekań, się w nich ujawni. (...)

Po drugie, dobrze jest wybierać miejsce, które można w jakiś sposób porównać do miejsc studiowanych przez innych badaczy. Daje to szansę na zastosowanie perspektywy porównawczej, zwiększającej możliwości interpretacji wyników.

Po trzecie, trzeba rozważyć i rozsądnie skalkulować rolę i siłę gatekeeperów, tzn. osób, których obecność i aktywność będzie przeszkodą w nawiązaniu interakcji społecznych ze zbiorowością. Prostym przykładem są instytucje ściśle hierarchiczne: kościoły, armia, szkoła, urzędy państwowe. Próba przeprowadzenia badań na „terytorium” instytucji spotka się zapewne z jakąś formą kontroli i być może blokady działania ze strony wyższych hierarchicznie warstw. (...)

Po czwarte, decydując się na obserwację uczestniczącą, badacz powinien wybrać taką zbiorowość, dla której korzyści z obecności badacza górują nad kosztami lub przynajmniej się równoważą. (...) Badacz musi więc być gotowy na ponoszenie kosztów życia wśród zbiorowości, co może sprowadzać się np. do wykonywania bezpłatnej pracy na rzecz wspólnoty. W przypadku obserwacji jawnej należy także zadbać o to, by zbiorowość знаła i rozumiała okoliczności badań: należy przedstawić i wyjaśnić problem, cel badań, opisać, w jaki sposób zostaną wykorzystane rezultaty (powstanie książka, raport, cykl publikacji, kurs akademicki itd.) (Bukowski 2018: 176-178).

Wszystkie, opisane przez cytowanego wcześniej Bukowskiego, zasady obserwacji uczestniczącej, zostały uwzględnione lub ujawniły się podczas realizacji badania.

Po pierwsze, zbiorowość została wybrana pod kątem możliwych do odnalezienia w narracjach jej uczestników zależności mentoringowych, co zostało opisane wcześniej.

Po drugie, powstawanie zależności wewnątrz organizacji jest niewątpliwie bardzo często badane przez teoretyków biznesu, zatem ten postulat również został spełniony.

Po trzecie, jak się okazało²¹ już po dokonaniu badań, część decydentów firmy X zgadzało się na przeprowadzenie obserwacji, ale nie wszyscy. Niektóre osoby

²¹ Otrzymałem taką informację w nieformalny sposób, po zakończeniu badania, od jednej z jego uczestniczek.

zaangażowane w umożliwienie organizacji badania były temu przeciwnie. Przeważył jednak głos tych pierwszych.

Po czwarte, kilkakrotnie miała miejsce konieczność poniesienia kosztów „życia wśród zbiorowości”. Przykładem tego była jedna z obserwacji, dokonana w nieformalnym otoczeniu (restauracja) i terminie (wieczór, poza godzinami pracy), podczas której doszło do konieczności uiszczenia rachunku za całą grupę osób obecnych na obserwacji przez badacza, czyli przeze mnie.

Rola obserwacji uczestniczącej jest dwojaka – z jednej strony, jest to opisana powyżej forma triangulacji, z drugiej strony, pozwala na osadzenie w określonym kontekście organizacyjnym wyników innej metody badawczej – wywiadów z mentorami i uczestnikami mentoringu.

3. nieustrukturyzowane wywiady z mentorami i uczestnikami mentoringu – metodę tę realizowałem przy pomocy techniki wywiadów zapożyczonych z metody antropologicznej. Podczas rozmów i obserwacji praktyków mentoringu zwracałem uwagę nie tylko na samą treść wypowiedzi, ale także na okoliczności, w których „wyłaniały się” poszczególne narracje. Każdy z respondentów został sportretowany pod kątem swojej roli w organizacji (specjalista/ekspert/menedżer/właściciel firmy itp.), branży, w której pracuje oraz rodzaju stosunku mentoringowego, o którym się wypowiada (osoba mentorująca czy osoba mentorowana).

W badaniu tym analizowałem stosunek do mentoringu i do partnera w rozmowie mentoringowej, postrzegany przebieg rozmów mentoringowych w danej firmie przez ich uczestników i osoby pozostałe, deklarowane znaczenie mentoringu dla sędziego-eksperta i deklarowane zmiany w życiu prywatnym i zawodowym wywołane przez fakt zastosowania mentoringu.

3.3. Schemat badań

Spośród wszystkich używanych w pracy, formę mogącą charakteryzować się określonym schematem mogły mieć wszystkie z nich, ale postanowiłem przyjąć, że tylko dwie z trzech metod badawczych – wywiady i obserwacja uczestnicząca – będą przeprowadzane z zachowaniem jakiegokolwiek schematu.

Pierwsza z metod badawczych, krytyczna lektura materiałów mentoringowych, pełni rolę, jak już zostało wspomniane, jedynie uzupełniającą dla pozostałych dwóch metod. W związku z tym, jest zależna od tego, co okaże się potrzebne w trakcie przeprowadzania badania praktyków mentoringu.

Odnosząc się do kwestii wywiadów, zestaw pytań, wykorzystywany podczas wywiadów nie był jednoznacznie ustalony i był zależny od tego, w jaki sposób toczyła się rozmowa i na jakie kwestie zwracał uwagę respondent. Najczęściej jednak, podczas wywiadów, padały następujące pytania:

- Opisz swoją typową relację z szefem/podwładnymi.
- Czego oczekujesz od relacji z przełożonym?
- Czego oczekujesz od relacji z podwładnymi?
- Czym według Ciebie jest mentoring?
- W jaki sposób praktykujesz/doświadczasz mentoringu w swojej pracy?
- Jak powstaje relacja mentoringowa? Kiedy się zaczyna? (kiedy się kończy?)
- Jak można ocenić efekty relacji mentoringowej?
- Jak – poza organizacją - w Twoim życiu funkcjonuje mentoring?
- Jakie emocje odczuwasz będąc w relacji mentoringowej?
- Jakie przejawy oporu wobec praktyk mentoringowych można zaobserwować?

Z kolei w kwestii obserwacji uczestniczących, w ich trakcie kryteria schematu spełniały przygotowania pod kątem rozpoznania poszczególnych elementów które miałyby wymagać interpretacji. Tak więc zidentyfikowałem takie aspekty obserwacji, jak: miejsce obserwacji, pora dnia, język, treść, zachowanie poszczególnych uczestników, długość trwania rozmów i materiały używane w procesie mentoringu.

Przed dokonaniem obserwacji jedynymi czynnikami podlegającymi możliwości uprzedniemu zaplanowania były miejsce obserwacji i pora dnia. Obserwacje uczestniczące były celowo zatem realizowane w czterech lokalizacjach. Dwóch formalnych: siedzibach firmy X, oraz w dwóch miejscach nieformalnego spotkania z uczestnikami badania: jednej z restauracji oraz jednej z kawiarni na terenie Warszawy. Oprócz tego, dwie z obserwacji wykonane zostały w porze dziennej, jedna z nich w porze popołudniowej a jedna w porze wieczornej. Miało to na celu zróżnicowanie lokalizacji

pod względem ich charakteru (formalne/nieformalne, głośne/ciche, zatłoczone/odludne), jak i terminu, z racji na potencjalny wpływ pory dnia na zachowanie uczestników.

3.4. Metody i techniki analizy wyników

Metodę krytycznej lektury tekstu opisaną w poprzednich punktach zastosowałem do materiałów mentoringowych poprzez uważne ich czytanie, skupione na wyszukiwaniu treści, które można uznać za wskaźniki oporu i praktyk duszpasterskich.

Treść wywiadów analizowałem przy pomocy kilku technik, tak, by uzyskać także na tym poziomie triangulację wyników.

Po pierwsze, wykorzystałem założenia analityczne storytellingu jako metodzie z zakresu badań jakościowych opierającą się na analizie narracji tworzonych przez członków danej społeczności. Sam Yiannis Gabriel (2000) – nomen omen uważany za twórcę tej metody – konstituując ją w swoim dziele *Storytelling in organisations. Facts, Fictions and Fantasies*, zwracał uwagę, odnosząc się do Foucault, że różne praktyki dyskursywne w organizacjach przetransformowały dzisiejszego człowieka w pochodną organizacji, raczej niż jej budulec, a to właśnie język stanowi największą broń w dążeniu do tego stanu rzeczy. Owe *stories* zatem, jak wskazuje Gabriel, potrafią indoktrynować bez pozostawiania obiektowi indoktrynacji świadomości bycia indoktrynowanym. Skoro zatem opowiadanie ma moc zniewolenia uczestników organizacji – musi mieć również moc tworzącą praktyki, które do tego prowadzą. Ochowski (2020b), również czerpiąc z Gabriela (2000), pisze jeszcze dosadniej, że:

Historie otwierają emocjonalne, polityczne i symboliczne „okna” z życia organizacji, dają wyjątkową możliwość zanurzenia się w świecie doświadczeń pracowników i menadżerów, tym samym oferując istotny instrument badawczy, a także diagnostyczny (Ochowski 2020b: 22 za: Gabriel 2000).

Właśnie takie otwieranie „okien” a także okazja do „zanurzenia się” w świecie organizacji w których wyłaniają się określone praktyki jest umożliwione poprzez zastosowanie storytellingu. To niezastąpiona wartość wynikająca z zastosowania tej techniki.

Decyzja o użyciu storytellingu w ramach moich badań ma jeszcze inny, głębszy wymiar. Należy przecież pamiętać, że sędziowie-eksperci, będący źródłem narracji organizacyjnych obecnych w wywiadach, sami również są odbiorcami techniki storytellingu na gruncie swoich organizacji. Cytowany wcześniej Ochowski wskazuje, iż:

Snucie opowieści stanowi odrębny sposób zarządzania ludźmi. Z takiej perspektywy istotną rolę storytellingu jest właśnie wyjście poza samą narrację oraz opowiedzenie historii tak, aby jej przekaz, moralny bądź ideologiczny odbił się szerokim echem i pozostawił ślad w tożsamości odbiorców (Ochowski 2020b: 23 za: Gabriel 2000).

Wydaje się zatem, iż tylko odpowiednio zastosowany, nakierowany „badawczo” storytelling, unaoczni genezę szeregu konotacji, skojarzeń i przyzwyczajęń już istniejących w umysłach pracowników wskutek uprzedniego zastosowania storytellingu w celu „biznesowym”, rozumianym jako „snucie opowieści” przez władze tychże organizacji. Storytelling pozwoli zatem na odkrycie tego, co tak naprawdę leży u podstaw poszczególnych opinii, praktyk, a może nawet emocji. Jest niejako „kluczem” do zamkniętej na „storytellingową kłódkę” narracji organizacyjnej, którą badam w niniejszej pracy.

Po drugie, wykorzystałem technikę „sędziów kompetentnych”. Technika ta wymaga nieco szerszego wyjaśnienia w kontekście *sensu stricto* jakościowego charakteru mojej pracy. Zakłada ona bowiem zastosowanie liczb. Zgodnie z podręcznikowymi sugestiami Tomasza Ochowskiego i Marty Szelugi-Romańskiej (2020), różnicy między badaniami ilościowymi a jakościowymi nie można sprowadzić do używania (w podejściu ilościowym) lub nieużywania (w podejściu jakościowym) liczb. Istota różnicy między badaniami ilościowymi i jakościowymi leży w odmiennym zestawie celów poznawczych. Badania jakościowe, w zarządzaniu humanistycznym często określane jako zaangażowane badania jakościowe (a takie podejście jest mi szczególnie bliskie), skupione są na triangulacji skierowanej ku analizie dynamiki zjawisk w celu naświetlenia problemu przez poszukiwanie możliwych wzorców (Ochowski i Szeluga-Romańska 2020a: 57) za treściami z kluczowego w tym kontekście artykułem Kociatkiewicza

i Moniki Kostery (2014). Stosowanie liczb w tak rozumianym podejściu jakościowym, służy wyłącznie odkrywaniu wspomnianych wzorców. Ujęcie liczbowe pozwala też na zwiększenie precyzji wniosków tam, gdzie intuicyjnie narzucają się kategorie, że „czegoś jest więcej lub mniej”. Jednak, chodzi wyłącznie o „więcej”, „mniej” w ramach pozyskanego materiału badawczego, bez żadnych tendencji generalizacyjnych. Przy takim podejściu liczby bądź operacje statystyczne używa się tylko tam, gdzie jest to użyteczne, przy pełnym rozumieniu związku między liczbą czy wzorem, a wskaźnikowanymi przez nie elementami rzeczywistości.²²

Przykładem takiego właśnie zastosowania liczb jest wykorzystanie techniki sędziów kompetentnych. Po zebraniu materiału badawczego, przeprowadziłem proces jego oceny pod kątem obecności w nich praktyk duszpasterskich oraz praktyk oporu przez zespół badaczy. W procesie oceny brało udział 37 sędziów kompetentnych, posiadających niezbędną wiedzę na temat biznesu oraz psychologii. Zaproszenie do udziału w badaniu zostało przedstawione uczestnikom zajęć Psychologii Biznesu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (zwanymi dalej grupą studencką) oraz uczestnikom seminarium licencjackiego prof. Tomasza Ochrowskiego na tymże wydziale (zwanymi dalej grupą seminaryjną).

Owo zaproszenie, wraz z krótką charakterystyką badania, zostało dla grupy studenckiej przekazane osobiście przeze mnie podczas trwania zajęć Psychologii Biznesu 20 października 2021 roku²³. Po zaprezentowaniu propozycji udziału w prowadzeniu badań do niniejszej pracy doktorskiej, od zainteresowanych uczestników zajęć zostały zebrane dane kontaktowe (adres e-mail) w celu późniejszego zorganizowania szkolenia i przeprowadzenia samego badania. Niezwłocznie po zebraniu danych kontaktowych skontaktowałem się z całą grupą studencką w następujący sposób:

Dzień dobry!

²² Używam tutaj potocznego znaczenia terminu rzeczywistość, jako po prostu dane, które otrzymuję w wyniku badania.

²³ Dziękuję również za wsparcie w zorganizowaniu badań badaczowi i ekspertowi z zakresu szkoleń, Członkowi Klubu Sceptyków Polskich, p. Tomaszowi Garstce.

Zgodnie z obietnicą na wczorajszych zajęciach (w obu grupach zajęciowych) podsumowuję dzisiaj skład naszego zespołu - osób chętnych do udziału w badaniach: analizy wywiadów dotyczących praktyk mentoringowych.

Maile pozostawiłem widoczne dla wszystkich - zakładam, że uczęszczając na jeden Wydział, nie macie Państwo z tym problemu, a będzie nam łatwiej się komunikować.

Udział ten jest jednocześnie uznawany przez Prof. Ochrowskiego jako ponadnormatywna aktywność na zajęciach. Jeśli ktoś jeszcze chciałby dołączyć "last minute" - albo kogoś nie ma, a zapisywał się - niech da mi znać na mkozłowski@wz.uw.edu.pl. Jeśli ktoś się rozmyślił - też proszę o taką informację jak najszybciej, aby nie skomplikowało nam to podziału wywiadów.

Plan jest następujący:

tydzień 25-31.10.: ostateczne ustalenie składu grupy, spotkanie na WZ UW w celu przekazania instrukcji jak analizować wywiady

tydzień 1-7.11.: analiza dwóch wywiadów (około 5 stron łącznie) dokonywana przez Państwa w domu

dzień 8.11.: termin na przesłanie mi mailowo wyników analizy

Ad 1. W celu przekazania instrukcji chciałbym się spotkać z Państwem bezpośrednio. Niestety, nie mogę pojawić się w środę, jestem na wyjeździe służbowym poza Warszawą w dniach wt-czw. pozostaje nam zatem poniedziałek i piątek. W poniedziałek macie jednak wykłady zdalne, z tego co doczytałem. Zostaje nam zatem piątek. Proponuję godzinę zaraz po Waszych ćwiczeniach, zatem piątek 29.10., godz. 11:15, miejsce: okolice wejścia do Auli A.

Jeśli macie jakąś inną propozycję, piszcie proszę. Jeśli nie - zakładam, że spotykamy się zgodnie z tym co napisałem powyżej.

Michał Kozłowski

Na powyższą wiadomość, zawierającą plan działań oraz propozycję terminu szkolenia nie otrzymałem żadnej odpowiedzi, zatem uznałem, że ustaliliśmy termin szkolenia z zakresu przeprowadzenia badania na dzień 29 października 2021 roku. Przed samym terminem szkolenia, przesłałem grupie studenckiej następującą wiadomość.

Dzień dobry,

przypominam o jutrzejszym spotkaniu: piątek 29.10., godz. 11:15, miejsce: okolice wejścia do Auli A.

Wy tłumaczę Państwu wtedy jak należy interpretować wywiady. Potrwa to około 15 minut.

Przesyłam również instrukcję mailowo, ale nie zastąpi ona jednak spotkania "na żywo".

- 1. Otrzymasz dwa wywiady do przeanalizowania: jeden z osobą, która stosuje mentoring w praktyce biznesowej, a drugi z osobą, która jest lub była poddawana mentoringowi.*
- 2. Zapoznaj się z załączonym materiałem przedstawiającym koncepcję „praktyk duszpasterskich” i "oporu" w ujęciu Michela Foucault. Będziesz poszukiwać w tekście przejawów tych praktyk.*
- 3. Na początek, przeczytaj każdy z wywiadów w całości, aby zrozumieć kontekst wypowiedzi.*
- 4. W kolejnym kroku, przeanalizuj, zdanie po zdaniu, każdy z wywiadów. Gdy uważasz, że w danym fragmencie występuje praktyka duszpasterska lub dana technika oporu, to wstaw w danym miejscu komentarz (w programie WORD: poprzez polecenie Wstawianie-->Komentarz lub skrót Ctrl+Alt+M)*

Oznacz praktykę literowo:

D - jak "duszpasterska", możesz też dodać opis praktyki, lub

O - jak "opór" i obowiązkowo napisz nazwę techniki "oporu", którą zidentyfikowałeś/zidentyfikowałaś,

następnie oceń na skali 1-6 stopień pewności Twojej oceny. "1" oznacza "Jestem bardzo niepewny, tego, że praktyka/dana technika występuje w tym fragmencie", "6" oznacza "Jestem bardzo pewny tego, że praktyka/dana technika występuje w tym fragmencie".

Komentarz będzie finalnie wyglądać np. tak: "D3", "O6 ascetyzm", "D4 wymaganie absolutnego posłuszeństwa", "O2 mistyka" itp.

Na koniec jeszcze raz przeczytaj wywiady, w których zamieszczone już zostały Twoje komentarze. Nie usuwaj już zamieszczonych komentarzy, ewentualnie dodawaj nowe.

Zapisz plik w formacie edytowalnym (np. doc, docx, a nie .pdf) i odeślij go przed 8.11 na adres mkozlowski@wz.uw.edu.pl

Michał Kozłowski

Do wiadomości dołączyłem materiał w formie elektronicznej, stanowiący niezbędne kompendium wiedzy na temat praktyk duszpasterskich oraz praktyk oporu. Materiał ten został oparty na przeprowadzonej wcześniej przeze mnie analizie „praktyk duszpasterskich” i „technik oporu” zamieszczonej w rozdziałach teoretycznych niniejszej pracy. Materiał został zaprezentowany na Rysunkach 1, 2 i 3.

Rysunek 1 - Pierwsza z trzech stron materiału stanowiącego kompendium wiedzy na temat praktyk duszpasterskich i praktyk oporu przeznaczonego dla sędziów kompetentnych

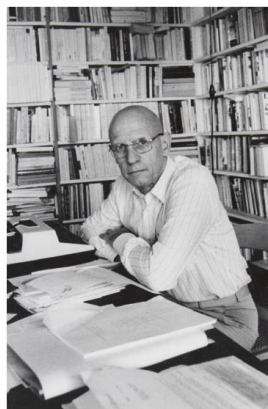
Michel Foucault
(1926- 1984)

koncepcja „praktyk duszpasterskich” oprac. Michał Kozłowski

- specyfika władzy duszpasterskiej: m. in. polega na tym, że nie jest to władza nad określonym terytorium, ale nad „wielością będącą w ruchu”
- jest to władza manifestowana w obowiązku, w zadaniu opieki nad swoimi „owcami”, pełniona w funkcji pośrednika (prawdziwym pasterzem jest tylko Bóg)
- dodatkowo duszpasterstwo ma swój cel – w chrześcijaństwie to osiągnięcie życia wiecznego.
- jedna z ważnych cech „praktyk duszpasterskich”: troszczenie się o „całe stado i o każdą z owieczek” (omnes et singulatim)

Burzyk, M. (2018). Historia szaleństwa, seksualności i Kościoła. *Znak*, 758-759, 63-71.

Źródło ilustracji
<https://www.abebooks.com/signed-first-edition/Michel-Foucault-Portrait-11-MONES-Bruno/19394290232/bd>



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2 - Druga z trzech stron materiału stanowiącego kompendium wiedzy na temat praktyk duszpasterskich i praktyk oporu przeznaczonego dla sędziów kompetentnych

Michel Foucault

oprac. Michał Kozłowski

praktyki duszpasterskie

specyfika roli pasterza nie powinna być przyrównywana do sędziego lub króla, a raczej do lekarza.

Ta analogia przejawiała się w określeniu zakresu władzy duszpasterskiej, od której zależało "zdrowie duszy", a każda "choroba" wymagała absolutnego posłuszeństwa, aby dostąpić osiągnięcia celu - życia wiecznego.

W związku z tym pastoralna władza była w stanie kierować ludzkim życiem w każdym aspekcie.

wiedza- władza

- władza nie działa "od góry", lecz rozprzestrzenia się w społeczeństwie

- wiedza jest materialna i konkretna, niemożliwa do oddzielenia od działań władzy

- nauki nie da się odseparować od ideologii, gdyż jako forma wiedzy osadzona jest w stosunkach władzy

Lemert, C., Gillan, G. (1999). *Michel Foucault. Teoria społeczna i transgresja*. Wrocław: PWN

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 3 - Trzecia z trzech stron materiału stanowiącego kompendium wiedzy na temat praktyk duszpasterskich i praktyk oporu przeznaczonego dla sędziów kompetentnych

Michel Foucault

przejawy oporu wobec praktyk duszpasterskich/
praktyki kontrprowadzenia

oprac. Michał Kozłowski

- ascetyzm= "egoistyczne panowanie nad sobą" wskutek ćwiczeń, którym jednostka poddaje samą siebie, co generuje odporność na naciski z zewnątrz
- tworzenie wspólnot, w których nie dochodziło do podziału na osoby duchowe i świeckie
- mistyka, ze swoim założeniem o bezpośrednim kontakcie duszy i Boga
- traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura
- wiara eschatologiczna = przekonanie o nadchodzącym końcu czasu i bliskim spotkaniu z Bogiem

Burzyk, M. (2018). Historia szaleństwa, seksualności i Kościoła. *Znak*, 758-759, 63-71.

Źródło: opracowanie własne

Pierwsze ze szkoleń zostało zatem dedykowane grupie studenckiej. Odbęło się w możliwie dogodnym terminie i miejscu dla wszystkich sędziów, a więc zaraz po

ukończeniu przez nich zajęć stacjonarnych na Wydziale Zarządzania UW. Każdy z sędziów z grupy studenckiej bezpośrednio uczestniczył w szkoleniu w celu pozyskania wiedzy na temat praktyk duszpasterskich oraz praktyk oporu w ujęciu Michela Foucault, jak i w celu pozyskania umiejętności technicznych związanych z pracą z materiałami, prowadzonym osobiście przez autora pracy. Podczas szkolenia zwracałem szczególną uwagę na to, aby zapewnić sędziów kompetentnych o tym, że po pierwsze: wyniki ich pracy nie będą oceniane w rozumieniu akademickim, a jedynie w rozumieniu metodologii badania, a także, że nie jest w żaden sposób bardziej korzystne umieszczanie w tekście większej lub mniejszej liczby zauważonych „praktyk”, niż wynika to z intencji samego badacza.

Po szkoleniu, każdy z sędziów jeszcze raz otrzymał ode mnie materiał w formie elektronicznej, stanowiący niezbędne kompendium wiedzy na temat praktyk duszpasterskich oraz praktyk oporu, zaprezentowany na Rysunkach 1, 2 i 3. Oprócz tego przesłałem badaczom następującą wiadomość:

Dziękuję za dzisiejsze spotkanie.

Dołączyłem do grupy wszystkie osoby, które do dzisiaj napisały mi taką prośbę.

W oddzielnej korespondencji prześlę każdemu z Państwa dwa wywiady, które należy samodzielnie opracować zgodnie z poniższą instrukcją.

Jeden wywiad będzie opisywał mentoring z punktu widzenia osoby, która w swojej pracy mentoring stosuje, a drugi z punktu widzenia osoby, która doświadczyła mentoringu.

Staralem się, żebyście mieli Państwo w miarę podobną ilość materiału. Jeśli jeden z wywiadów jest stosunkowo dłuższy, dla równowagi drugi powinien być krótszy niż średnia.

Wywiady są przeznaczone tylko dla Państwa. Nie mogę zezwolić na ich udostępnianie osobom trzecim w jakiegokolwiek formie, ani w całości, ani we fragmencie. Proszę też nie przysyłać ich między sobą.

Zgodnie z umową na opracowane wywiady czekam do 8.11.. Proszę je przesłać na adres mkozlowski@wz.uw.edu.pl .

W razie pytań proszę pisać.

pozdrawiam i do usłyszenia!

Każdy z sędziów otrzymał zatem do skomentowania dwa wywiady – jeden, który został przeprowadzony z osobą stosującą mentoring biznesowy w praktyce, oraz drugi który został przeprowadzony z osobą, która mentoringu biznesowego doświadczała. Teksty wywiadów zostały pozbawione elementów mogących zidentyfikować rozmówcę bądź inne, newralgiczne ze względów biznesowych kwestie (nazwy firm, miejsc itp.).

W efekcie, każdy z wywiadów został przeanalizowany przez minimum trzech a maksymalnie czterech sędziów. W przypadku, kiedy dany wywiad został przeanalizowany przez czterech sędziów, drogą losowania jedna z analiz zostawała odrzucana, aby osiągnąć trzyosobowy skład sędziów w przypadku każdego wywiadu. Każdy z wywiadów był oceniany przez unikalny skład sędziów.

Zadaniem sędziów było oznaczenie określonego fragmentu i określenie, czy w ich ocenie występuje tam praktyka duszpasterska (z opisem praktyki lub bez) lub czy występuje tam praktyka oporu (jedna z wybranych praktyk oporu w ujęciu M. Foucault). Dodatkowo, sędziowie mieli za zadanie dopisać stopień swojej pewności odnośnie do obecności w danym fragmencie określonej praktyki w skali od 1 do 6. Po zakończeniu swojej pracy, pliki były odsyłane do autora pracy, który nanosił komentarze z trzech lub czterech różnych plików do jednego, głównego pliku. W przypadku, kiedy zaznaczone fragmenty się pokrywały – przynajmniej częściowo – uznawano, że dotyczyły tego samego fragmentu i umieszczano je w ramach jednego wątku komentarzy.

Dzień przez zaplanowanym przeze mnie terminem odesłania przez sędziów kompetentnych przeanalizowanych wywiadów, napisałem do całej grupy studenckiej następującą wiadomość:

Dzień dobry!

Mam nadzieję, że weekend mija udanie :)

Dziękuję wszystkim osobom, które już zdążyły przesłać mi opracowane wywiady.

Wasze wsparcie jest nieocenione, a Wasza kreatywność jest dla mnie imponująca!

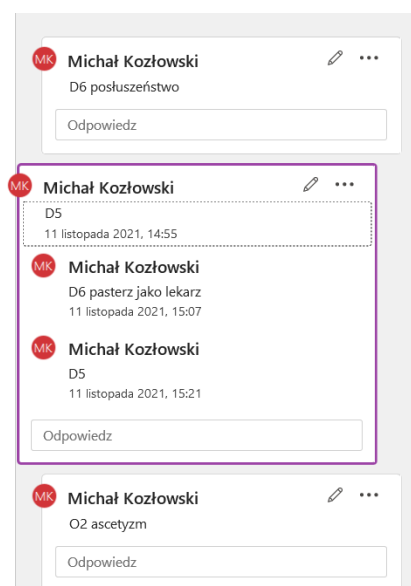
Pozostałym członkom naszej grupy przypominam, że abym zdążył odnieść się do wyników i potraktował tę współpracę jako wspólne badanie, muszę od

wszystkich Państwa otrzymać opracowane wywiady do jutra, 8.11., do 23:59.
 Szanujmy pracę pozostałych i postarajmy się przesłać wyniki na czas.
 Na wszelki wypadek, przesyłam jeszcze raz materiał przedstawiający koncepcję
 „praktyk duszpasterskich” i "oporu" w ujęciu Michela Foucault.
 pozdrawiam i do usłyszenia!
 Michał Kozłowski

W efekcie, do godziny 23:59 8 listopada 2021 roku otrzymałem drogą mailową od wszystkich sędziów kompetentnych będących członkami grupy studenckiej pliki zawierające skomentowane wywiady, które następnie przekonwertowałem tak, aby uzyskały formę tekstu uzupełnionego wieloma, często nakładającymi się komentarzami, tak, jak zostało to przedstawione na Rysunku 4.

Rysunek 4 - Fragment wywiadu skomentowany przez sędziów kompetentnych po przekonwertowaniu do jednego pliku

14. MK: To bardzo generalne pytanie, ale co Ci przychodzi na myśl, jeśli chodzi o relację z szefem?
 MT: Pierwsza myśl jaka mi przychodzi to słowo „dobra”, a drugie słowo to: „oparta na zaufaniu”. W obu stronach. I myślę, że jest to tak naprawdę podstawa relacji, żeby ta współpraca wyglądała efektywnie – tak, to właśnie kwestia zaufania obu stron do siebie.
 15. MK: Jak to zaufanie się przejawia?
 MT: Może inaczej – nie wiem, czy to można tak powiedzieć, że się „przejawia”, ale po prostu budowanie takiej relacji, w taki sposób, że pracownik wie, że jak przyjdzie do szefa z problemem, to nie zostanie od razu na „dzień dobry” zganiony za ten problem, tylko raczej wysłuchany, zrozumiany, problem zostanie dostrzeżony jakoś ten szef pomoże mu go rozwiązać. Z drugiej strony, no właśnie... to samo w drugą stronę. Osoba będąca w pozycji szefa inaczej współpracuje z ludźmi, z którymi wie, że ktoś tam mu nie ściemnia, tak mi się wydaje... Nie próbuje go wykorzystać, nie próbuje zamydlić rzeczywistości, tylko po prostu – jak wie, że w czymś jest dobra, coś działa nie tak – to po prostu przychodzi, zwraca uwagę, rozmawia o tym, próbując temat, problem, zaadresować. Nie ma czegoś takiego, że próbujemy siebie nawzajem oszukać czy udawać, że problemów nie ma, dlatego, że boimy się konsekwencji tych rzeczy.
 16. MK: Mówisz o relacji optymalnej, jaka powinna być, czy takiej, jaką Ty doświadczałeś?
 MT: Mówię o takiej, jaka powinna być, i o takiej, jaką ja uważam, że posiadam ze swoimi przełożonymi.
 17. MK: Czy według Ciebie jest mentoring?
 MT: (Pauza) Czym jest mentoring... Mentoring to przekazanie pewnej wiedzy, ale nie takiej ściśle związanej z wykonywanymi zadaniami i z wykonywaną pracą w ramach firmy/organizacji, tylko bardziej z tym, jak się zachowywać, jak podejmować decyzje, w jaki sposób myśleć, na jakie rzeczy zwrócić uwagę które dla nas mogą się nie wydawać oczywiste, albo gdzieś tam dalej rozwijać zarówno zawodowo, ale także jako po prostu „człowiek-jednostka”. I to często jest



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku grupy seminaryjnej, przebieg badania był analogiczny, ale przesunięty w czasie o około dwa tygodnie z racji na techniczny brak możliwości zsynchronizowania działań obu grup. Została zachowana kolejność poszczególnych etapów. 10 listopada 2021 roku uczestniczyłem jako gość w seminarium licencjackim

prof. Tomasza Ochynowskiego, gdzie przekazałem wszystkim obecnym zaproszenie do udziału w badaniu wraz z krótką jego charakterystyką. Następnie przesyłałem sędziom kompetentnym z grupy seminaryjnej poszczególne wiadomości i materiały, identyczne z tymi, jakie wysyłałem wcześniej grupie studenckiej a szkolenie dla grupy seminaryjnej przeprowadziłem osobiście 12 listopada 2021 roku na kolejnym spotkaniu seminaryjnym. Jedynymi różnicą w podejściu do organizacji badania w grupie seminaryjnej było to, że w początkowej fazie współpracy (do momentu przesłania wywiadów celem ich analizy) zamiast kontaktować się z całą grupą sędziów, wiadomości mailowe przesyłałem reprezentantce grupy seminaryjnej, która to potem powiadamiała dalej pozostałe osoby oraz to, że spotkania (I spotkanie: przekazanie zaproszenia do udziału w badaniach oraz II spotkanie: szkolenie) – w przeciwieństwie do grupy studenckiej – nie odbyły się na terenie Wydziału Zarządzania UW, ale w jednej z kawiarni w okolicy wydziału, z racji na to, że same spotkania seminaryjne tam też się odbywały.

W efekcie, do godziny 23:59 24 listopada 2021 roku otrzymałem drogą mailową od wszystkich sędziów kompetentnych będących członkami grupy seminaryjnej pliki zawierające skomentowane wywiady, które następnie przekonwertowałem tak, aby uzyskały formę tekstu uzupełnionego wieloma, często nakładającymi się komentarzami i połączyłem je z uprzednio przekonwertowanymi wywiadami z grupy studenckiej, tak, jak zostało to przedstawione na Rysunku 4.

Po zgromadzeniu wszystkich ocen przesłanych przez sędziów kompetentnych, dokonałem ich wielowymiarowej klasyfikacji oraz przeprowadziłem (dla każdego wywiadu osobno) analizę współczynnika sędziów kompetentnych, obliczaną w programie Statistica, według metody Kappa Fleissa²⁴ oraz według metody Alfa Krippendorfa²⁵, w przypadku której zastosowano skalę porządkową (poszczególne oceny – od 1 do 6 – mają określony porządek, ale nie sposób jasno zinterpretować różnic

²⁴ Oleg Gorbaniuk (2016) zaleca stosowanie metody Kappa Fleissa do pomiaru zgodności trzech lub więcej sędziów. Wartości współczynnika wahają się od -1 (całkowita niezgodność) do +1 (całkowita zgodność). Pomiar decyzji klasyfikacyjnej musi być jednak w przypadku tej metody dokonywany na skali nominalnej. Mimo to, podjąłem decyzję, aby dla pogłębienia analizy wyników badania zastosować wyliczenie Kappa Fleissa jako jedną z metod.

²⁵ Metoda Alfa Krippendorfa jest bardziej uniwersalnym współczynnikiem zgodności i w przypadku niniejszego badania jest trafniejszą metodą analizy wyników, gdyż pozwala na wybór decyzji klasyfikacyjnej (zastosowanie skali porządkowej) jak i nie jest zależny od liczby sędziów. Wartości współczynnika również wahają się od -1 (całkowita niezgodność) do +1 (całkowita zgodność).

pomiędzy graniczącymi ze sobą ocenami). W przypadku, kiedy dany sędzia nie ocenił danego fragmentu, przyjęto wartość oceny „0” (zero).

Sama interpretacja wyników uzyskanych przy zastosowaniu procedury współczynników sędziów kompetentnych nastręcza więcej trudności. Oleg Gorbaniuk (2016) uznaje, że dopiero bezwzględna wartość współczynnika rzędu 0,6 pozwala na formułowanie wniosku, że dana zgodność lub niezgodność zaistniała. W swoich badaniach odnosił się jednak do formuły, w której sędziowie kompetentni mają z góry narzuconą listę elementów co do których formułują oceny, co więcej, lista możliwych do sformułowania ocen jest ograniczona. W naturalny sposób zawęża to możliwość zróżnicowania ocen. W związku z tym, w przypadku niniejszego badania, zarówno dla metody Kappa Fleissa jak i dla metody Alfa Krippendorfa, uznałem, że wartością graniczną dla powzięcia przekonania o możliwym istnieniu zgodności lub niezgodności ocen sędziów kompetentnych będzie wartość 0,1.

Jedną z głównych przyczyn wykorzystania przeze mnie metody sędziów kompetentnych jest dążenie do intersubiektywizacji danych. To, co w mojej ocenie, jako autora badania, mogłoby się jawić jako oczywiste, wcale takie musi nie być dla ogółu, a to, czego jako badacz nie zauważam, może być zauważane przez ogół. W szczególności, moja kilkunastoletnia praktyka biznesowa mogła zaburzyć percepcję niektórych praktyk mentoringowych.

Oceny sędziów kompetentnych tworzą zatem pierwszą z dwóch perspektyw analizy zebranego materiału.

Po trzecie, do analizy wyników wykorzystałem także dwie techniki analizy dyskursu: APD oraz DP. Jest to zatem analiza tekstu z perspektywy autora badania. Teksty wywiadów zostały przeanalizowane przy pomocy mojej autorskiej propozycji wykorzystania opisanych technik: elementów zdaniowej analizy dyskursu (APD) z technikami w ramach obszaru psychologii dyskursywnej (DP).

Ochinowski (2000) szczegółowo interpretuje metodę APD oraz prezentuje jej zastosowanie na gruncie polskich badań. Twórcami zdaniowej analizy dyskursu (z francuskiego „analyse propositionnelle du discours”: APD) byli psycholog społeczny R. Ghilione, socjolog wiedzy Benjamin Matalon oraz psycholingwistka Nicole Barci z paryskiej Wyższej Szkoły Nauk Społecznych. APD dostarcza reguły dotyczące interpretacji treści poszczególnych narracji. Kluczowym jej elementem jest rozbijanie

toku narracji i rekonstrukcja badanego tekstu w odniesieniu do słów które nadają strukturę tekstowi choć nie muszą występować w nim najczęściej. Nie jest tu też decydujący stopień ich uogólnienia. Są to

słowa-klucze odpowiadające podejmowaniu w danym momencie tematów (Roux 1994, 205, za: Ochowski, 2000).

Z powodzeniem można używać w tym aspekcie ugruntowanego w języku polskim wyrażenia „słowo- klucz”. Co ważne, według APD, słowa-klucze powinny być „wyłowione” przez badacza wprost z tekstu, odpowiadając na pytanie „o czym się mówi?” (w danym fragmencie) i muszą być wyrażone w języku badanego tekstu.

Do odnalezionych „słów-kluczy” – które w moim przypadku powinny zostać nazwane raczej „wyrażeniami-kluczami” - przyporządkowałem fragmenty tekstu, w których te tematyki byłyby najbardziej widoczne i poszczególne sekwencje tekstu przeanalizowałem przy pomocy techniki „narzędziowej” psychologicznej analizy dyskursu.

Techniki te proponuje Sally Wiggins (2017), dzieląc je na podstawowe, średniozaawansowane i zaawansowane, biorąc pod uwagę zarówno stopień skomplikowania w ich zidentyfikowaniu (co sugerowałaby nazwa), ale także – co może nawet bardziej istotne - częstość ich występowania w ramach dyskursu. Uwaga – odnosząc się do kwestii dyskursu, używa się też tutaj określenia „interakcja”.

Techniki podstawowe, to:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: używanie różnych zaimków (ja, my, ty, nas, ktoś) może podkreślić związek między mówcą a relacją, jaką przekazuje. Ważne jest też to, czy mówi się jako autor, uczestnik czy narrator dyskursu.²⁶

²⁶ Marek Kochan (2012) odniósł się do tematyki używania zaimków analizując wywiady prezesów dużych firm, a więc grupy nie tak różnej od tej, która jest badana w niniejszej pracy. Według niego, można wypowiadać się w trzech głównych rolach: Przywódcy („ja”, 1. osoba l. p.), Rzecznika („my”, 1. osoba l. mn.) i Eksperta (3. osoba l. p.). Rola Przywódcy podkreśla indywidualizm i podmiotowość, ale może sugerować brak obiektywizmu lub identyfikacji z otoczeniem (np. z jakąś organizacją). Rola Rzecznika umożliwia kreowanie wspólnoty, ale obniża indywidualizm i podmiotowość. Rola Eksperta nadaje wrażenie obiektywności lub fachowości, ale negatywnie wpływa na utożsamianie z otoczeniem. Wskazówki tego autora będą użyte do analizy tekstów wywiadów w zakresie techniki *rodzaj i sposób użycia zaimków*.

- oceny/podwójne oceny: oprócz obecności dużej liczby ocen, które sugerują nastawienie mówiącego do określonych obiektów dyskusji, technika podwójnych ocen występuje, kiedy po ocenach w jakiejś interakcji następują drugie oceny. Są one zwykle bardziej emocjonalnie zabarwione, będąc obecne na drugim miejscu, jeśli zgadzają się z pierwszą oceną.
- cisza, pauzy, zawahania: wyciszenia lub pauzy mogą wskazywać na problemy w interakcji, szczególnie jeśli jest zbyt wiele pauz lub zbyt długa przerwa pomiędzy rozmówcami.
- powściągliwość²⁷: rozmowa prowadzona z użyciem zwrotów uważanych za powściągliwe, często poprzedza niepreferowaną drugą ocenę (np. drugą ocenę, która „zakłóca normy konwersacyjne”). Może być również spotykana w relacjach lub służyć do podkreślenia delikatności jakiegoś problemu.
- skrajności (ang. extreme-case formulations - ECFs): wyrażenie lub słowo, które jest semantycznie skrajne, np. przywoływanie maksymalnych lub minimalnych właściwości przedmiotu, osoby lub zdarzenia. Może służyć do uzasadnienia lub wzmocnienia argumentacji, zwiększenia wiarygodności lub określania tożsamości.
- minimalizowanie: traktowanie obiektu jako minimalnego, często używając terminów „tylko”, „mało”, „trochę” itp. Technika może być używana do umniejszania znaczenia lub ważności czegoś.
- wyliczenia i skonstrastowania: wymienianie czegoś na liście jest częstą cechą interakcji, a trzyczęściowe listy dodają szczególnej siły retorycznej pewnemu argumentowi. Z tego powodu są one często używane w przemówieniach politycznych. Konstrastowanie może oznaczać stan rzeczy lub przeciwstawić intencje/pragnienia mówcy alternatywnej „rzeczywistości”. W obu przypadkach mogą być wykorzystywane do zarządzania poziomem odpowiedzialności i tożsamością czegoś/kogoś.

Techniki średniozaawansowane, to:

²⁷ ang. *hedging* – wyrażenie trudne do przetłumaczenia, ale wydaje się, że słowo *powściągliwość* najlepiej oddaje naturę tego zwrotu, mimo, że brakuje mu pewnych oczywistych konotacji (jak ang. *hedge* – żywopłot)

- prezentowanie ekspresji emocji²⁸: ukazywanie stanu emocjonalnego lub fizycznego jest często stosowane w ramach rozwijającej się interakcji, np. bezpośrednio poprzedza lub następuje po określonym działaniu.
- konsensus i potwierdzenie: są to relacje sugerujące, że wiele osób lub wszyscy zgadzają się z tym, co się mówi (konsensus) lub że ktoś inny świadczy niezależne świadectwo (potwierdzenie). Oba są kluczowymi sposobami, dzięki którym ludzie mogą zwracać uwagę na faktyczny sens tego, co mówią, i zmniejszać poczucie własnego zaangażowania w relację.²⁹
- szczegółowość vs. ogólność: podanie konkretnych szczegółów zdarzenia lub osoby w przeciwieństwie do niejasności lub niedokładności opisu może zarządzać zaangażowaniem, udziałem w relacji, a tym samym prawem rozmówcy do opowiedzenia tejże relacji lub otrzymywania pytań na jej temat. Technikę tę można również wykorzystać do zaznaczenia konkretnych umiejętności obserwacyjnych ze strony mówiącego (np. jego osobowości jako dokładnej i spostrzegawczej)
- zastrzeżenia: są to oświadczenia wstawiane przed główną relacją, w celu złagodzenia stanowiska rozmówcy w określonej sprawie. Uwidaczniają określoną interpretację tego, co mają do powiedzenia, a następnie wyraźnie temu zaprzeczają. Często działają one równolegle z kwestiami związanymi z członkostwem w jakiejś kategorii (np. gdy tożsamość rozmówcy jest omawiana).
- metafory: mogą być one subtelne lub bardziej dosadne i mogą ułożyć relację w określony sposób, otwierając kwestie sprawstwa i winy a także kwestie związane z rozmówcami.
- struktura narratywna: przedstawienie relacji w określonym porządku i w ramach określonej struktury czasowej. Technika ta często podkreśla rzeczy, które należy poznać najpierw. Wiarygodność relacji również można zwiększyć poprzez

²⁸ ang. *affect displays* – wydaje się, że odnośnie do słowa *affect*, trafniejszym tłumaczeniem, niż narzucający się *afekt*, będzie tutaj właśnie *ekspresja emocji* – a więc samo wyjaśnienie tego mającego w języku polskim również inne, popularniejsze znaczenie, wyrażenia.

²⁹ S. Wiggins używa tutaj zwrotu *investment*, jednak trudno o dosłowne przetłumaczenie, aby zachować sens całości.

osadzenie relacji w sekwencji narracyjnej.

- mowa bezpośrednia: występuje, kiedy rozmówcy relacjonują słowa lub myśli innych tak, jakby zostały wypowiedziane bezpośrednio. Dodaje to autentyczności relacji.
- formułowanie scenariusza: w tym przypadku relacja objawia się tak, jakby występowała regularnie lub często (jakby zgodnie ze scenariuszem). Może prezentować relację jako normalną i oczekiwaną.

Techniki zaawansowane, to:

- pierwsza/trzecia osoba: rozmówcy często nadają znaczenie swojej osobie w określonym przebiegu wydarzeń; tj. w jaki sposób są pozycjonowani: jako aktywni czy jako pasywni, oraz jaka jest związana z tym odpowiedzialność za te zdarzenia. Artykuły akademickie są czasami pisane w trzeciej osobie, aby pozbyć się jakiegokolwiek poczucia podmiotowości badacza.
- kategorie emocje: rozmówcy często odnoszą się do stanów emocjonalnych własnych lub innych osób. W badaniach kategorii dyskursywnych analizuje się je pod kątem ich funkcji interakcyjnej, a nie jako wskazanie na leżący u ich podłoża stan emocjonalny.
- kategoryzowanie: w odniesieniu do osoby lub czynności związanej np. z wiekiem, płcią, zawodem, pozycją rodzinną. Oczekuje się, że dane osoby będą angażować się w określone czynności lub nie.
- czasowniki modalne: to te, które sugerują obowiązki, zdolności lub prawdopodobieństwo czegoś; jako takie, mogą być wykorzystywane do zarządzania odpowiedzialnością za działania własne lub innych.
- dylemat stawki: podobnie jak w przypadku kategoryzowania, w tym przypadku rozmówcy konstruują swoją przemowę w celu obrony przed twierdzeniem, że mogą mieć korzyść z tego, co mówią (tj. mogą być stronnice lub subiektywne).

Powyższe techniki zostały wykorzystane do dogłębnego przeanalizowania poszczególnych sekwencji tekstów, uprzednio zgrupowanych w ramach zbiorów przyporządkowanych określonym „słowom-kluczom” uzyskanym po zastosowaniu metody APD. Każda sekwencja tekstów została szczegółowo przeanalizowana pod kątem występowania każdej z wymienionych technik. Dla nadania wynikom badań większej

przejrzystości, uznałem, że jeżeli w ramach danej sekwencji tekstów (tematyki) dana technika występowała przynajmniej raz, to występowała „czasami”, jeżeli 2-3 razy, to występowała „często”, a jeśli występowała więcej niż 3 razy, to występowała „bardzo często”. Za pomocą tych określeń poszczególne tematyki zostały też opisane w podsumowaniu wyników badań.

3.5. Charakterystyka materiału badawczego i sędziów-ekspertów

Narracje praktyków mentoringu analizowałem poprzez wywiady i obserwacje uczestniczące w rozmowach mentoringowych. Celem tego było uzyskanie praktycznych przykładów “praktyk duszpasterskich” w obszarze mentoringu. Wywiady przeprowadziłem z członkami polskich organizacji, mających styczność z mentoringiem biznesowym. W tym miejscu należy przypomnieć, że zgodnie z metodologią Foucault i szerzej: podejściem jakościowym, osoby z którymi przeprowadzałem wywiady nie były traktowane jako obiekty badań (osoby badane), ale jako osobowe źródła informacji i badanej rzeczywistości. Pełniły więc rolę sędziów-ekspertów.

Poszukiwanie praktyków mentoringu przeprowadziłem w następujący sposób.

Po pierwsze, od początku roku 2021, poinformowałem możliwie największą liczbę osób z moich kręgów biznesowych o tym, że planuję dokonać analizy praktyk mentoringowych w organizacjach używając podstawowych informacji o specyfice badania. Dokonywałem tego używając kontaktów biznesowych w ramach organizacji, w której pracuję, oraz na spotkaniach z przedstawicielami innych organizacji, jak również na konferencjach biznesowych i innych spotkaniach twarzą w twarz z osobami mogącymi mieć styczność z biznesowymi procesami monitoringowymi, co weryfikowałem podczas osobistej rozmowy. Osobom, które rzeczywiście mogły być zaangażowane w procesy mentoringowe a dodatkowo były zainteresowane tematyką badań, przekazywałem więcej informacji odnośnie do mojego procesu badawczego, a jeśli osoby te były wciąż zainteresowane tym, co mówiłem, informowałem je o możliwości wzięcia udziału w badaniu w roli sędziego-eksperta. Następnie, pobierałem od nich (jeśli to było konieczne) niezbędne dane kontaktowe oraz deklarowałem, że mogę (ale nie muszę) zaoferować im udział w docelowym badaniu.

Po drugie, 13 sierpnia 2021 roku poinformowałem moje otoczenie biznesowe i towarzyskie o planowanym badaniu poprzez media społecznościowe: LinkedIn oraz Facebook. Dokonałem tego poprzez jednorazowe zamieszczenie w obu tych serwisach następującej informacji:

[PRACA DOKTORSKA o MENTORINGU]

Dzień dobry! Jeśli chcesz mi pomóc, wystarczy, że masz jakiegoś szefa 😊 A może masz podwładnego/podwładnych w swojej pracy? Jeszcze lepiej!

Poszukuję osób, które będą skłonne do współpracy w realizacji badań w moim doktoracie. Treść wywiadu i jego wyniki zostaną zanonimizowane.

I najważniejsze - możesz lubić, nie lubić, albo nawet nie wiedzieć NIC o mentoringu, abyśmy mogli efektywnie porozmawiać.

Jeśli chcesz pomóc lub dowiedzieć się więcej o tym co robię, odezwij się proszę na priv lub w komentarzu.

#mentoring #pracadoktorska

Celowo, powyższa informacja nie była spójna z założeniami metodologicznymi badania, o których była mowa wcześniej, to jest z poszukiwaniem do udziału w badaniach wyłącznie osób, mających styczność z mentoringiem biznesowym. Mowa w niej przecież o tym, że „możesz lubić, nie lubić, albo nawet nie wiedzieć NIC o mentoringu”. Zabieg ten miał na celu uniknięcie sytuacji, w której z udziału w badaniu mogłyby zrezygnować osoby, które nie uświadamiały sobie swojego udziału w procesach mentoringowych, a przez to, nomen omen, stanowiły cenny wkład badawczy w celu zróżnicowania grupy sędziów-ekspertów pod względem wiedzy o organizacji i postrzegania panujących w niej narracji. Założenie o selekcjonowaniu do roli sędziego-eksperta tylko tych osób, które faktycznie były zaangażowane w procesy mentoringowe, wypełniałem w drugim etapie procesu poszukiwania sędziów-ekspertów za pomocą mediów społecznościowych, podczas którego otrzymywałem i odpowiadałem na wiadomości przesłane za pośrednictwem tych mediów. Wtedy to weryfikowałem, czy osoby, które przesłały mi wiadomość wskutek zapoznania się z informacją, rzeczywiście mogły być zaangażowane w procesy mentoringowe. Jeśli tak, a dodatkowo osoby te były zainteresowane tematyką badań, przekazywałem im więcej informacji odnośnie do mojego procesu badawczego,

a jeśli osoby te były wciąż zainteresowane tym, co mówiłem, informowałem je o możliwości wzięcia udziału w badaniu w roli sędziego-eksperta. Następnie, pobierałem od nich (jeśli to było konieczne) dodatkowe dane kontaktowe oraz deklarowałem, że mogę (ale nie muszę) zaoferować im udział w docelowym badaniu.

Po tygodniu od publikacji ogłoszeń w mediach społecznościowych, a więc 20 sierpnia 2021 roku, dokonałem podsumowania wszystkich zgłoszeń od osób chętnych do wzięcia udziału w badaniu z perspektywy sędziego-eksperta, zarówno ze źródeł bezpośrednich znajomości jak i ze źródeł internetowych. Łącznie, zebrałem 35 zgłoszeń osób zainteresowanych. Uwzględniając chęć przeprowadzenia wywiadów z pracownikami firmy X, jakie w dniach 24-26 sierpnia 2021 roku oraz 4 października 2021 roku dokonywałem podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczących, postanowiłem stopniowo kontaktować się z poszczególnymi osobami, w taki sposób, aby – przez wybór członków grupy sędziów-ekspertów - uzyskać możliwie zróżnicowany obraz mentoringu biznesowego, także w celu zminimalizowania ryzyka ograniczenia badania pod względem określonego typu organizacji. Dodatkowo, osoby zostały wybrane do badania z możliwie równomiernym uwzględnieniem dwóch grup: osób prowadzących mentoring w organizacjach i osób poddawanych mentoringowi.

W związku z tym wyselekcjonowałem spośród całej grupy osób zainteresowanych 22 osoby. Grupa sędziów-ekspertów w mojej ocenie nie mogła być mniej liczna (groziłoby to ewentualnością pozyskanie niedostatecznej ilości informacji na temat praktyk) ani nie mogła też być bardziej liczna (ze względu na ograniczone możliwości autora badania, jak i ze względu na to, że nie pozwalałyby na to ograniczone ramy niniejszej rozprawy).

Ostateczne wyselekcjonowana grupa składała się z sędziów-ekspertów reprezentujących różne branże. Były to takie branże, jak:

- telekomunikacyjna,
- IT,
- consulting,
- medyczna,
- e-commerce,
- doradztwa B2B,

- ubezpieczeniowa.

Liczebność zarówno grupy osób prowadzących mentoring w organizacjach jak i osób poddawanych mentoringowi wynosiła ostatecznie tyle samo – 11 osób. Osoby prowadzące mentoring pytałem przede wszystkim o ich stosunek i doświadczenia związane z podwładnymi i podopiecznymi, osoby poddawane mentoringowi pytałem przede wszystkim o ich stosunek i doświadczenia związane z mentorami i przełożonymi.

Żaden z sędziów-ekspertów nie znał szczegółowej tematyki badania, a cel badania – jeśli to było konieczne – był określany następująco: analiza mentoringu biznesowego. W szczególności, żaden z rozmówców przed przeprowadzeniem wywiadu nie otrzymywał jakiegokolwiek sugestii, że zagadnienia, mentoringu będą w fazie analizy wyników badania porównywane do tematyki duszpasterstwa, a nawet tematyki duchowości ludzkiej.

Każdy z wywiadów był nagrywany i na podstawie nagrania treść każdego wywiadu została następnie przeze mnie zapisana w formie elektronicznej.

Grupa ekspertów poddanych obserwacji uczestniczącej częściowo pokrywa się z grupą ekspertów z którymi przeprowadziłem wywiady. Były to osoby związane w różny sposób z jedną organizacją – firmą X. Do badania tego celowo wybrane zostały osoby reprezentujące różne szczeble organizacyjne formy X, od stanowiska specjalisty, przez rolę eksperta, mentora, po dyrektora oddziału.

3.6. Przebieg badań

Badanie praktyków mentoringu trwało ponad rok (od września 2020 roku do listopada 2021 roku) i składało się z kilku etapów.

Etap pierwszy, a więc etap przygotowawczy, polegał zarówno na poszukiwaniu i kolekcjonowaniu jak największej liczby materiałów o tematyce mentoringowej, jak i na organizowaniu przeprowadzanych później wywiadów i obserwacji uczestniczących. Doprowadzenie do pomyślnej realizacji obserwacji uczestniczącej w organizacji w firmie X wymagało specjalnego przygotowania. Było to możliwe głównie dzięki powiązaniom biznesowym pomiędzy firmą współpracującą z firmą X, a firmą, w której sam na moment przygotowywania badania pracowałem. Na jednym ze spotkań międzyfirmowych dla

partnerów biznesowych, 2 lipca 2021 roku, porozmawiałem z jednym z wiceprezesów, którego znam przy udziale kontaktów biznesowych, o tym, że prowadzę badania w ramach mojego doktoratu, oraz z jedną z kierowniczek zespołu specjalistów call center. Następnie, za wskazaniem wiceprezesa, 6 lipca 2021 roku napisałem e-maila do jego organizacji:

Dzień dobry,

W związku z przygotowywaną przeze mnie pracą doktorską o tematyce dotyczącej "reinterpretacji mentoringu biznesowego w świetle duchowości ludzkiej" prowadzoną na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, mam uprzejmą prośbę o umożliwienie przeprowadzenia badania procesów mentoringowych w Państwa firmie.

Polegałoby to na:

Obserwacji uczestniczącej w spotkaniach, podczas których zachodzi relacja mentor-podopieczny, menedżer-podwładny itp.,

Analizie materiałów służących do wsparcia procesu mentoringowego (np. materiały szkoleniowe z mentoringu dla menedżerów) - jeśli takowe istnieją.

Opublikowane dane zostałyby zanonimizowane, a w finalnej pracy nie pojawią się ani nazwa firmy, ani dane osobowe pracowników.

W ciągu kilku dni uzyskałem pozytywną decyzję.

Dzięki temu, umożliwiono mi na kilka dni uczestniczyć w życiu organizacyjnym firmy X i dokonać obserwacji pracy zespołu call center (8 osób + kierownik). Dodatkowo, umożliwiono mi przeprowadzenie kilku rozmów – z szefową całego departamentu oraz z trenerem biznesowym pełniącym rolę trenera w ramach organizacji. Zgodę na przeprowadzenie badania ułatwił fakt, że na wspomnianym wcześniej spotkaniu firmowym poznałem w nieformalnych okolicznościach kierowniczkę działu call center, w którym to dziale przeprowadzałem później obserwację. Odniosłem wrażenie, że A. (kierowniczka zespołu, z którą przeprowadziłem potem również wywiad) mnie, czysto „po ludzku”, polubiła. Postanowiła mi także – jak to określiła – „pomóc” w ramach pracy nad doktoratem.

Etap drugi – realizacji badania – trwał ponad dwa miesiące a jego składowymi było przeprowadzenie w praktyce kompletu metod badawczych: samych obserwacji uczestniczących (24-26 sierpnia 2021 roku oraz 4 października 2021 roku) oraz wywiadów z praktykami mentoringu, przy wykorzystaniu wiedzy nabytej podczas analizy materiałów mentoringowych.

Etap trzeci to czas technicznej analizy danych zebranych podczas zastosowania wymienionych wcześniej metod badawczych wraz z przygotowaniem tych danych do wykorzystania w pracy doktorskiej. Dokonałem ponad 50 godzin obserwacji uczestniczących, z których wnioski zostały ujęte w 5 stron tekstu. Materiał pozyskany podczas realizacji 22 wywiadów z praktykami mentoringu opiewa zaś na prawie 30,5 tysiąca wyrazów i ponad 190 tysięcy znaków ze spacjami. Jako że znormalizowany maszynopis liczy 1800 znaków na stronie (w tym spacje i znaki interpunkcyjne), jest to ponad 105 stron tekstu. Szczegóły ukazuje Rysunek 5.

Rysunek 5 - statystyki dotyczące materiału zebranego podczas wywiadów

Statystyka wyrazów		?	×
Statystyka:			
Strony	50		
Wyrazy	30 498		
Znaki (bez spacji)	160 282		
Znaki (ze spacjami)	190 954		
Akapity	842		
Wiersze	2 518		

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 4.

Wyniki badań praktyków mentoringu

4.1. Wyniki surowe

4.1.1. Analiza materiałów mentoringowych

Przykładem analizy materiałów mentoringowych, mającej na celu przygotowanie do realizacji obserwacji oraz wywiadów, była analiza materiałów mentoringowych *MENTOR. Mentoring pomiędzy nauczycielami w szkołach ponadpodstawowych* (2014). Są to materiały towarzyszące projektowi międzynarodowemu w ramach programu Erasmus+ „MENTOR – mentoring pomiędzy nauczycielami szkół ponadpodstawowych”, który bada wiedzę nauczycieli i dyrektorów szkół ponadpodstawowych o mentoringu pomiędzy nauczycielami, jako o narzędziu wprowadzania do zawodu początkujących nauczycieli.

Przy opisie wyników surowych stosuję konwencję językową zgodnie z zapisem, którego dokonywałem podczas przeprowadzania analizy materiałów mentoringowych. Dlatego też, ta część mojej pracy różni się językowo od innych części.

Wyniki analizy tekstu materiałów w formie przytoczenia fragmentów wraz z moimi komentarzami:

Opis autorów: Projekt europejski MENTOR powstał w celu zachęcenia i wsparcia szkół w realizacji mentoringu pomiędzy nauczycielami poprzez przygotowanie doświadczonych nauczycieli do stania się mentorami dla początkujących nauczycieli i w ten sposób do przyczynienia się do ich rozwoju zawodowego. Mają Państwo przed sobą Zestaw materiałów szkoleniowych dla Nauczycieli Mentorów, który ma wyposażyć nauczycieli w niezbędną wiedzę i kompetencje do bycia mentorami.

Fragment 1: W środowisku szkolnym mentoring jest czasową relacją współpracy pomiędzy dwoma nauczycielami – doświadczonym nauczycielem (mentorem) i początkującym lub nowym nauczycielem (podopiecznym). Celem mentoringu pomiędzy nauczycielami jest wyposażenie podopiecznego w system wsparcia, który

pomoże mu z sukcesem wykonywać swoją pracę. W części systemów prawnych krajów europejskich można znaleźć regulacje relacji pomiędzy początkującymi nauczycielami i ich mentorami lub opiekunami (opiekunami staży), jak również wewnętrznej organizacji staży (okresu wprowadzania początkujących nauczycieli do pracy w szkołach), które mogą dotyczyć między innymi zobowiązań dyrektora szkoły. Planując i wdrażając model mentorski, należy uwzględnić wszelkie regulacje prawne mogące dotyczyć takiej relacji pomiędzy nauczycielami. Należy mieć na uwadze, że realizując mentoring można napotkać na problemy i bariery. Mentor powinien być na nie przygotowany i móc im zapobiec lub umieć je rozwiązać, jeśli się pojawią.

Komentarz M. K.: Przewidywanie praktyk kontrprowadzenia

Fragment 2: Trener prosi, aby każdy z uczestników napisał na czystej kartce trzy cechy osób, które zazwyczaj prosi o pomoc. Następnie każdy uczestnik wpisuje w kolejnej kolumnie dwie cechy osoby dobrze komunikującej się. Po zakończeniu uczestnicy czytają zapisane przez siebie cechy, a trener zapisuje je kolejno na tablicy (flipcharcie). Prawdopodobnie w dwóch kolumnach znajdą się podobne określenia. Można podsumować, że umiejętności potrzebne do budowania relacji są bardzo ważne w mentoringu. Trener powinien podkreślić, że sposób, w jaki się komunikujemy, wpływa na relacje i zgodnie z logiką, na rezultaty wspólnych działań.

Komentarz M. K.: Podkreślenie roli komunikacji

Fragment 3: Pozytywne myślenie i jego wpływ na proces nauczania. Definicja i przykłady pozytywnego myślenia, pojęcia „wewnętrzny dialog” i „wyuczony optymizm” oraz ich implikacja dla szkoły oraz klasy, przykład ze Szkocji. Trener powinien zwrócić szczególną uwagę na szkocki program nauczania, którego założenia skupiają się na „pomocy każdemu z młodych ludzi w myśleniu pozytywnie o przyszłości swojej i swoich bliskich oraz stworzeniu takich warunków w szkole, aby ta przyszłość mogła stać się rzeczywistością”.

Komentarz M. K.: Pasterz i pomoc każdej z owieczek

Fragment 4: Trener dzieli uczestników na małe grupy 4 - 5 osób. Każda grupa otrzymuje zestaw 20 kart z pozytywnymi i negatywnymi myślami, które zazwyczaj przejawiają uczniowie w szkole. Najpierw uczestnicy odróżniają myśli negatywne od pozytywnych; w zestawie jest 10 pozytywnych i 10 negatywnych myśli. Następnie dopasowują każdą negatywną myśl do jej pozytywnego równoważnika, tak aby zastąpić negatywne myśli pozytywnymi.

Komentarz M. K.: "Zarządzanie myślami"

(Alternatywnie, trener prosi, aby uczestnicy napisali jedną pozytywną myśl dla każdej negatywnej). To ćwiczenie ma pokazać jak ważne jest pozytywne myślenie i przekonać nauczycieli, aby pracowali nad wzmocnieniem pozytywnego myślenia u swoich uczniów, ich szacunku do siebie oraz wiary w siebie. Jest to zachęta, aby podjąć dyskusję w grupach o możliwych sposobach zachęcania do pozytywnego myślenia w klasie.

Fragment 5: Trener nakreśla temat poprzez pokazanie obrazków dwojga ludzi w trakcie konfliktu i stara się uzyskać odpowiedzi od uczestników – czym jest konflikt? Trener zapisuje odpowiedzi na tablicy / flipcharcie.

Komentarz M. K.: Zarządzanie konfliktem

Krótką dyskusję, podczas której trener i uczestnicy skupiają się na ich własnym życiu i doświadczeniach w nauczaniu. Celem ćwiczenia jest dyskusja o konfliktach w środowisku szkolnym.

Fragment 6: Odgrywanie ról. Trener przydziela role w grupie:

- Klasa z jednym (lub więcej) uczniem sprawiającym problemy,
- Podopieczny – początkujący nauczyciel,
- Mentor.

Komentarz M. K.: Relacja trójstronna

4.1.2. Obserwacje uczestniczące

Jak już wspomniałem, przeprowadziłem cztery obserwacje uczestniczące w środowiskach, w którym dochodzi do przejawów relacji mentoringowych. Obserwacje te zostały dokonane w dniach 24-26 sierpnia 2021 roku (trzy obserwacje: dwie w warunkach formalnych, wewnątrz organizacji, oraz jedna w warunkach nieformalnych) oraz 4 października 2021 roku (jedna obserwacja w warunkach nieformalnych).

Poniżej zaprezentowany został połączony opis wszystkich obserwacji. Przy opisie wyników surowych stosuję konwencję językową zgodnie z zapisem, którego dokonywałem podczas przeprowadzania obserwacji. Dlatego też, ta część mojej pracy różni się językowo od innych części.

Opis obserwacji:

24 sierpnia 2021 roku był pierwszym dniem mojej obserwacji. Miała ona miejsce w dwóch siedzibach na terenie Warszawy: A oraz B. Rozpocząłem spotkania w siedzibie A, gdzie spotkałem się z szefową departamentu. Po krótkiej prezentacji mojej osoby oraz tego, co zamierzam zrobić, K. (szefowa departamentu) zaczęła opisywać strukturę firmy oraz swoją rolę w organizacji. W tym momencie rozpocząłem wywiad, gdyż K. zaczęła mówić o swojej relacji z podwładnymi – menedżerami niższego szczebla. Wywiad z K. został przeanalizowany w podrozdziale 4.1.3.

K. prezentowała swoje myśli obszernie. Zauważalne były emocje lekkiego zdenerwowania (zajknięcia, prośby o przerwanie wywiadu, zagłębienie w notatki itp.). Byliśmy zmuszeni nagle zakończyć spotkanie, z racji na to, że jak się okazało kontynuowanie spotkania uniemożliwiłoby jej obowiązki służbowe. Mimo to, tego samego dnia, po kilku godzinach, K. zadzwoniła do mnie i umówiła się na kolejne spotkanie kilka dni później, w czwartek. Czwartkowe spotkanie jednak odwołała dzień później z racji braku czasu, zasugerowała, żebyśmy umówili się w kolejnym tygodniu. Już się jednak nie spotkaliśmy.

Następnie udałem się do drugiej lokalizacji – B. Tam spotkałem się z A. – kierowniczką zespołu. Sporo rozmawialiśmy i planowaliśmy obserwację jej zespołu. Przez większość czasu przebywaliśmy w salce, tylko we dwoje. Kierowniczka wyrażała wątpliwości, czy na pewno nasze spotkanie będzie zrozumiałe dla jej

pracowników. Pytała mnie o to, jaki mam plan na obserwację. Kiedy zaproponowałem, że początkowo będę przebywać z całym zespołem w salce a następnie przeprowadzę wywiady, kierowniczką zasugerowała, że określone osoby powinny być obecne na wywiadach jako pierwsze. Przed obserwacją zespołu przeprowadziłem jeszcze wywiad na temat mentoringu z kierowniczką. W oddzielnym wywiadzie przeprowadziliśmy rozmowę o relacji z podwładnymi. Oba wywiady zostały przeanalizowane w podrozdziale 4.1.3.

Zarówno po wywiadzie jak i jeszcze kilkakrotnie w trakcie tygodnia opuszczałem z kierowniczką zespół budynek firmy, aby porozmawiać na osobności, na zewnątrz, w mniej formalnych okolicznościach. Podczas tych spotkań A. opowiadała mi nie tylko o zależności, jak jakie panują w jej zespole, ale także na temat tego, w jaki sposób postrzega ona całą organizację. Rozmawialiśmy też o zasadności prowadzenia przeze mnie samej obserwacji. A. miała sporo pytań dotyczących tego, w jaki sposób będę realizować obserwacje i co mnie samego motywuje do robienia tego, co robię. Po około dwóch godzinach naszego wspólnego spotkania doszło do rozpoczęcia mojej obserwacji w samym zespole. Wraz z kierowniczką, jako że był to pierwszy dzień obserwacji, postanowiliśmy jedynie przedstawić moją osobę jako badacza oraz pozwolić zespołowi poznać mnie lepiej, ale same wywiady przeprowadzić dopiero dnia następnego. Tak też zrobiliśmy. Wraz z kierowniczką odwiedziłem pokój, w którym przebywał cały zespół. Był to stosunkowo mały pokój. Można powiedzieć, że cały zespół siedział biurko w biurko. Było tam łącznie z kierowniczką, miejsce dla około 8 osób. W tym dniu o tej porze w pokoju przebywało około sześciu osób. Po moim wejściu do pokoju kierowniczka przedstawiła mnie i pozwoliła, abym powiedział parę słów o tym, co zamierzam robić w najbliższych dniach. Po tym, kiedy opisałem moje zamiary oraz chęć dokonania wywiadów ze wszystkimi członkami zespołu, ale z zaznaczeniem, że będą to wywiady nieobowiązkowe, otrzymałem kilka pytań dotyczących uszczegółowienia zasad obserwacji, a następnie oddałem głos kierownicze. Wszyscy członkowie zespołu słuchali mnie uważnie, wracając do pełnienia swoich obowiązków tylko w uzasadnionych okolicznościach (np. dzwonek telefonu). Z sali padło też kilka pytań. W pewnym momencie poczułem, że powinienem usiąść, aby nabrać z rozmówcami poczucia, że znajdujemy się na tym samym poziomie (wszyscy członkowie zespołu siedzieli). Aby nabrali do mnie zaufania, przyniosłem na to spotkanie

ciastka z pobliskiej piekarni. Sama rozmowa odbywała się w raczej pozytywnych okolicznościach. Miało miejsce nawet kilka żartów sytuacyjnych. Tak zakończył się pierwszy dzień mojej obserwacji.

Drugi dzień obserwacji rozpoczął się od rozmowy z kierowniczką i krótkiej rozmowy, którą można nazwać mianem pogawędki, w pokoju, gdzie przebywał zespół. Najpierw doszło do wywiadu z K. (osoba w wieku 21 lat), co sam zaproponowałem w obecności K. i kierowniczki. choć kierowniczka wyrażała opór, aby on pierwszy udzielał wywiadu. Chciała, aby to była Kl., bardziej doświadczony członek zespołu, „po kursie mentoringowym”. Jednak okoliczności biznesowe (nagromadzenie połączeń na linii) spowodowały, że K. jednak uzyskał zgodę na wywiad. Przeprowadzałem go sam na sam z K., w oddzielnej salce. Wywiad został przeanalizowany w podrozdziale 4.1.3.

K. mówił np. o sytuacji, kiedy uczeń przerósł mistrza. Po zakończonym wywiadzie, na mój wniosek do salki weszła A. (kierownik). Na moje pytanie, aby opisała relację z K., powiedziała kilka pochwał na jego temat, a następnie opisała sytuację, w której – nieco żartem – nie była z niego zadowolona. Była to sytuacja, w której w ocenie kierowniczki K. odpowiedział jej z sarkazmem w pewnej sytuacji. Zapytałem, co decyduje o tym, jakie rzeczy możemy od mentora się uczyć, a jakie nie. A. stwierdziła, że to była dla niej niebezpieczna sytuacja, bo K. kreował się na „mądrzejszego od niej”. Zapytałem, czy według niej jest to sytuacja, w której „uczeń przerósł mistrza”, patrząc ukradkiem znacząco na K.. K. nie skomentował tej sytuacji, A. się zaśmiała, potwierdzając.

Podczas wspólnie spędzonej przerwy, poza budynkiem firmy, kierowniczka wspomniała sytuację, w której została przymuszona do zabrania tylko jednej osoby z zespołu na integrację firmową. „Czuła się źle” z tym, że musiała zachować to w tajemnicy przed resztą zespołu. Użyła następującej metafory: „*miałam być lejkiem, a przecież powinnam być sitkiem*”.

Po zakończonej przerwie, kierowniczka przysłała z kolejną osobą na wywiad – wspomnianą wcześniej Kl. Następnie, przeprowadzałem wywiady z poszczególnymi innymi członkami zespołu. Z jednym z członków zespołu – K., poszedłem też na obiad. Na koniec spotkałem się tego dnia z osobą, która według nomenklatury firmy nazywa siebie trenerem – E. Wszystkie wywiady zostały przeanalizowane w podrozdziale 4.1.3.

W międzyczasie zaproponowałem kierownicze, abyśmy tego dnia wieczorem spotkali się w nieformalnych okolicznościach poza organizacją. Zgodziła się na tę propozycję. Udało się nam zebrać około pięć chętnych osób. Przeszkodą w tym, abyśmy spotkali się całym zespołem, było to, że była to dosyć spontaniczna propozycja, a dodatkowo i niektórzy członkowie zespołu preferowali spotkania bezalkoholowe (na spotkaniu miał być obecny alkohol). Ostatecznie umówiliśmy się, że około godzinę po skończeniu pierwszej zmiany, spotkamy się w centrum Warszawy i razem spędzimy czas w restauracji. Tak też się stało. Usiedliśmy w całej grupie w jednej z warszawskich restauracji, i zapowiedziałem wszystkim, że będę chciał podczas naszego nieformalnego spotkania, zaobserwować relacje mentoringowe, które mogą zaistnieć w nieformalnych okolicznościach pomiędzy członkami zespołu. Podczas spotkania zapisywałem najważniejsze wydarzenia w notatniku.

Podczas obserwacji w restauracji zauważyłem nowe przejawy relacji mentoringowych, zachodzących między kierowniczką a jej podwładnymi. Po pierwsze, to kierowniczka była liderką dyskusji oraz decydowała o tym, w jakich momentach cała grupa będzie wychodzić na papierosa. Nakłaniała też swoich podwładnych do spróbowania określonych dań, jakie zamówiliśmy. Doszło do sytuacji, w której zachęcała swoją podwładną S., aby zdecydowała się na spróbowanie smalcu, którego nigdy nie jadła. Cała grupa zaczęła ją namawiać i ostatecznie mimo początkowych oporów S. zgodziła się. Jak to ujeli obecni „zajadała się potem smalcem aż miło” i jeszcze następnego dnia w biurze zaznaczyła, że „nauczyliśmy ją jeść smalec”.

Na spotkaniu wszyscy częstowali się alkoholem, który zauważalnie zmieniał rodzaj i intensywność relacji w grupie. Relacje z początkowych dość oficjalnych i powściągliwych stały się bardziej otwarte i bezpośrednie.

Kierowniczka opowiedziała o niewprowadzonym w życie, ale zaplanowanym do wdrożenia pomysłu na „pokazanie grupie, czym jest jej rola w zespole”. Chodzi o zabawę w zamianę stanowisk. Wskutek emocji „wkurzenia”, kierowniczka zaproponowała, że z każdym uczestnikiem swojego zespołu zamieni się na jeden dzień miejscami. Miałoby to na celu lepsze, obopólne zrozumienie, co się wiąże z pracą na każdym ze stanowisk.

Podczas jedzenia doszło do ciekawej sytuacji. Kierowniczka poprosiła swoją podwładną S. o doprowadzenie posiłku, twierdząc, że ona „wie, ile jej posolić”.

Podczas spotkania bardziej jasne okazało się również to, że kierowniczka nadaje przydomki niemal wszystkim osobom, z którymi współpracuje, które nawiązują do postrzeganej przez nią relacji z daną osobą. Np. ktoś jest dla niej „żandarmem”, ktoś „psiapsiółką” itp.

Podczas spotkania doszło do próby rozmowy o tematyce polityki, ale kierowniczka zaprotestowała i do tego nie doszło. Kierowniczka zaargumentowała swój protest tym, że według niej „polityka dzieli”.

W jednym z momentów, kierowniczka zaczęła formułować opinie na temat poziomu kultury swoich podwładnych. Stwierdziła też, że ona ich „uczy kultury”.

Pod koniec spotkania, miałem rozmowę z kierowniczką. Prosiła o to, aby ta sprawa została między nami. Wyjawiła mi, że jej motywacją do pracy w tym zespole nie jest motywacja finansowa, bo jak to określiła, zarabia „tyle co w Biedronce”. To, co ją motywuje do działania, jest staż pracy na stanowisku kierowniczym. Powiedziała, że właśnie mijają jej dwa lata pracy.

Kierowniczka na moje pytanie dotyczące tego, co spowodowało, że chciała zrealizować ze mną badanie, odpowiedziała, że liczy na dobrą opinię o niej, jaką przekaże jej przełożonej. Zapytała też z uśmiechem, nie oczekując odpowiedzi, czy nie chciałbym takiej osoby jak ona ściągnąć do swojej firmy, lub przynajmniej zasugerować to w rozmowie z jej przełożoną.

Miesiąc później, spotkałem się ponownie z tym samym zespołem. Udaliśmy się na spotkanie w kawiarni z kierowniczką zespołu i tymi członkami zespołu, którzy nie mogli uczestniczyć w pierwszym spotkaniu poza godzinami pracy. Kierowniczka podziękowała za to, że zgodnie z obietnicą w obu rodzajach spotkań miały okazję wziąć wszyscy członkowie zespołu. Rozmawialiśmy m. in. o tym, w jaki sposób w firmie świętowane są sukcesy. Okazało się to być „bardzo ważne” dla niej z racji na to, że organizacja działa w sposób projektowy, sukcesy świętowane są na poziomie grup projektowych. Wskazane zostały warunki, jakie według obecnych na spotkaniu osób, są wymagane do tego, aby było możliwe świętowanie sukcesu. Są to:

- obecność tego samego przełożonego od początku projektu
- niska rotacja w gronie zespołu projektowego
- pamięć wśród członków zespołu o tym, kiedy zaczął się projekt.

Następnie, przełożyliśmy powyższe zjawiska na tematykę mentoringu. Okazało się, że w ocenie zespołu, zaistnienie efektywnych relacji mentoringowych również zależy od określonych warunków. W ocenie grupy było to:

- zaufanie do przełożonego
- specyfika zadań służbowych podobna dla wielu członków zespołu
- łatwość komunikacji w zespole.

Odbyłem też wywiad z członkiem zespołu, który podczas wcześniejszej fazy mojej obserwacji był na urlopie. Wywiad zostały przeanalizowany w podrozdziale 4.1.3.

4.1.3. Wywiady z praktykami mentoringu

Sędziowie kompetentni, analizujący wywiady z praktykami mentoringu, nie zostali ograniczeni do wyboru danej praktyki duszpasterskiej z zamkniętej listy. Co oczywiste, spowodowało to dużą dowolność w określeniu szczegółowego opisu praktyki duszpasterskiej. Nieco inaczej było w przypadku praktyk oporu – w tym przypadku sędziom została przedstawiona lista praktyk oporu w ujęciu Michela Foucault (patrz Rysunek 3). Mimo to i tak nie zawsze sędziowie się do niej ograniczali. W związku z tym, na podstawie samodzielnej prostej analizy znaczeniowej tekstu, w celu umożliwienia dalszej analizy, ujednoliciłem poszczególne opisy praktyk, klasyfikując je do określonych kategorii.

Zestawienie oryginalnych nazw praktyk i ich ujednoliconych odpowiedników prezentują Tabele 3 oraz 4.

Tabela 3 - zestawienie oryginalnych i ujednoliconych nazw praktyk duszpasterskich

Ujednolicona nazwa praktyki duszpasterskiej	Oryginalne nazwy praktyk duszpasterskich
absolutne posłuszeństwo	absolutna posłuszość
	absolutne posłuszeństwo
	posłuszeństwo
	wymaganie posłuszeństwa
	cel-życie wieczne

dążenie do celu takiego jak życie wieczne w duszpasterstwie	osiągnięcie celu
	osiągnięcie celu – życia wiecznego
	osiągnięcie życia wiecznego
	prowadzenie do celu
	rola mentora jako pasterza, który prowadzi do celu
	życie wieczne
kierowanie/ prowadzenie	kierowanie
	kierowanie działań
	kierowanie ludzkim życiem
	kierowanie życiem
	naprowadzanie
	pomoc, wsparcie, naprowadzanie
	przewodnik
	przewodnik, kierowanie życiem
	rozmowa, zrozumienie, nakierowanie
	wprowadzenie do organizacji
	wskazanie drogi
metafora lekarza	"choroba" wymaga absolutnego posłuszeństwa
	"choroba" wymagająca posłuszeństwa
	„lekarz” pomagający zdobyć wiedzę
	leczenie/pomaganie w dojściu do poprawy
	lekarz
	lekarz dający rady, nie władca
	lekarz, przewodnik
	lekarz, przewodnik, opieka na każdą pojedynczą "owieczką"
	Mentor jako „lekarz”
	nie król, a lekarz
	pasterz jako lekarz
	pasterz lekarz
	ponownie nie król, a lekarz
	rola lekarza
	rola pasterza jako lekarza
	zdrowie duszy zależne od władzy duszpasterskiej
	zdrowienie duszy
opieka pasterza nad owcami	„dbanie o owieczkę”
	ciągła obecność pasterza i dostępność, budowanie zaufania i wsparcia
	danie „owieczce” przez opiekuna zaufania

	dbanie o całe stado
	dbanie o owieczki
	obowiązek opieki nad owcami
	opieka nad "owcami"
	opieka nad innymi
	opieka nad owieczkami
	pasterz
	pasterz jako kierownik działań
	poczucie obowiązku opieki nad owcami
	podążanie za pasterzem
	pomoc
	pomoc w rozwoju
	pomoc w rozwoju, doskonaleniu siebie (przy pasterzu dążenie do "zdrowia duszy")
	pomoc w znalezieniu drogi
	pomoc, troska
	rola pasterza
	rozmowa pomoc w zrozumieniu
	troska o "swoje owieczki"
	troska o każdą owieczkę
	troska o stado i każdą z owieczek
	troska o stado i poszczególne z owieczek
	troska, pomoc
	Troszczenie się o całe stado
	troszczenie się o każdą z owieczek
	troszczenie się o osoby na niższych stanowiskach
	Troszczenie się o owieczki
	wsparcie
	wsparcie duchowe od mentora
	wspomaganie przez mentora w trudnych sytuacjach
władza nad wielością będącą w ruchu	nie jest to władza na określonym terytorium
	władza nad wielością
	władza nad wielością będącą w ruchu
	władza nie jest totalitarna
władza-wiedza	nauka osadzona w stosunkach władzy
	nauki nie da się odseparować od ideologii
	pastoralna władza kierująca życiem w aspekcie zdobywania wiedzy

	Pastoralna władza kieruje ludzkim życiem
	pastoralna władza kieruje ludzkim życiem w każdym aspekcie
	rozprzestrzenianie się wiedzy
	rozprzestrzenianie się władzy
	wiedza jest materialna
	Wiedza jest materialna i konkretna, niemożliwa do oddzielenia od władzy
	Wiedza jest materialna i niemożliwa do oddzielenia od władzy
	wiedza jest materialna i powiązana z władzą
	wiedza jest niemożliwa do oddzielenia od działań władzy
	wiedza jest niemożliwa do oddzielenia od władzy
	wiedza jest niemożliwa do oddzielenia od władzy i władza rozprzestrzenia się w społeczeństwie
	wiedza jest niemożliwa do oddzielenia od władzy, wiedza osadzona jest w stosunkach władzy
	wiedza nie jest oddzielona od działań władzy
	wiedza nieoddzielona od działań władzy
	wiedza powiązana z władzą
	wiedza rozprzestrzenia się w społeczeństwie
	wiedza rozprzestrzeniana w społeczeństwie
	wiedzy nie da się oddzielić od władzy
	władza duszpasterska kierująca życiem
	władza nie działa „od góry”, lecz rozprzestrzenia się w społeczeństwie
	władza nie działa „od góry”, lecz rozprzestrzenia się w społeczeństwie
	władza rozprzestrzenia się po społeczeństwie
inna	dawanie przykładu
	dobra atmosfera w firmie która pomaga rozwojowi i odpowiednia motywacja
	hierarchiczność
	inna
	jak na spowiedzi
	jak trener lub rodzic mówi do dziecka
	kooperacja społeczna
	mentor jako przedstawiciel przed kimś wyżej postawionym (jak pasterz przed Bogiem)
	ocena osoby poddawanej mentoringowi
	pastor
	pastoralna władza
	rozmowa ojcowska

	świadomość (wiedza) wpływa na sposób działania
	tłumaczenie błędów i pokazanie poprawnego sposobu działania
	umiejętność przekazania wiedzy
niesprecyzowana	(puste)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4 - zestawienie oryginalnych i ujednoliconych nazw praktyk oporu

Ujednolicona nazwa praktyki oporu	Oryginalne nazwy praktyk oporu
ascetyzm	ascetyzm
	ascetyzm (takie podejście, że mimo wszystko każdy rządzi sobą i nie musi za nią odpowiadać mentor/pasterz)
	ćwiczenie odporności na zewnętrzny nacisk
	odporność na naciski z zewnątrz
	pismo, ascetyzm
mistyka	mistycyzm
	mistycyzm przekonanie o swojej nadzwyczajności, zawyżona samoocena
	mistyka
	mistyka, ascetyzm
	mistyka, ze swoim założeniem o bezpośrednim kontakcie duszy i Boga
traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura	pismo jako tekst
	samodzielna lektura
	traktowanie Pisma jako tekst
	traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura
	traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura - takie przeświadczenie, że pasterz nie jest potrzebny
	traktowanie Pisma jako tekstu
tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie	brak podziału na osoby duchowe i świeckie
	brak podziału na osoby świeckie i duchowe
	Rozdzielenie wspólnoty
	rozdzielenie wspólnoty
	tworzenie rozdzielnych wspólnot
	tworzenie wspólnot
	tworzenie wspólnot - mentor jako ktoś na równi z innymi w przeciwieństwie do lidera
	tworzenie wspólnot bez podziałów

	tworzenie wspólnot bez podziału
	Tworzenie wspólnot, aby nie dochodziło do podziału na osoby duchowe i świeckie
	tworzenie wspólnot, w których nie dochodziło do podziału na osoby duchowe i świeckie
	tworzenie wspólnoty
	wspólnota
	wspólnoty
	wspólnoty bez podziału na duchowych i świeckich - czyli na ważnych i mniej istotnych z punktu widzenia Kościoła
	wspólnoty bez podziału na osoby duchowe i świeckie
	wspólnoty bez podziału na osoby duchowe i świeckie
	wspólnoty bez podziału na wyższych i niższych
wiara eschatologiczna	eschatologia
	wiara eschatologiczna
	wiara eschatologiczna przekonanie o zbliżającym się końcu
	wiara eschatologiczna, mistyka
inna	niechęć wobec zmian
	stwierdzenie „nie wiem, nie znam się, nie wypowiem się” jest przejawem bierności, która może być w konsekwencji oporem
niesprecyzowana	(puste)

Źródło: opracowanie własne.

Do celów szczegółowej analizy przeprowadzonego badania niezbędne jest skrótowne podsumowanie poszczególnych wywiadów wraz z podkreśleniem szczególnie istotnych - w perspektywie badania – elementów, na przykład fragmentów tekstu, w których oceny sędziów kompetentnych były ze sobą zbieżne – w szczególności tych fragmentów, w których oprócz zbieżności ocen poszczególnych sędziów, ocenom tym towarzyszyły wysokie stopnie „pewności”. Wyniki surowe uzupełniłem więc krótkim opisem, wszystkie te fragmenty, dla których każdy z sędziów przyporządkował jakąś praktykę duszpasterską lub jakąś praktykę oporu. Oprócz tego, zamieściłem te fragmenty, w których dwóch z trzech sędziów przyporządkowało jakąś praktykę duszpasterską lub jakąś praktykę oporu, pod warunkiem, że każdy z nich określił stopień swojej pewności na minimum „4” w sześciostopniowej skali.

Oprócz tego, dla każdego z wywiadów zaprezentowałem tabelaryczne zestawienie rodzajów odnalezionych w tekście praktyk duszpasterskich i praktyk oporu. Ponadto, dla zestawienia ocen każdego z wywiadów wyliczyłem współczynniki zgodności sędziów Kappa Fleissa oraz Alfa Krippendorfa.

1. Wywiad z RZ³⁰ o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża telekomunikacyjna

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 5.

Tabela 5 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 1

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
1	1	1	D	1			5	dążenie do celu takiego jak życie wieczne w duszpasterstwie
1	1	2	O	1			4	ascetyzm
1	1	3	D	1			5	opieka pasterza nad owcami
1	2	4	D	2	4	5		niesprecyzowana
1	2	5	O	1			5	ascetyzm
1	3	6	D	1			2	metafora lekarza
1	3	7	O	3	2	1	5	ascetyzm
1	4	8	O	2		4	6	ascetyzm
1	5	9	D	1			5	absolutne posłuszeństwo
1	5	10	O	1	2			ascetyzm
1	6	11	D	1			6	opieka pasterza nad owcami
1	8	12	D	1	2			niesprecyzowana
1	9	13	D	1		2		niesprecyzowana

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,18.

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,25.

Pierwszy wywiad przeprowadzony został z menedżerem z branży telekomunikacyjnej, kierującym grupą przedstawicieli handlowych. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondenta.

³⁰ Imiona i nazwiska respondentów zostały zamienione na inicjały w celu anonimizacji badań. To samo się tyczy treści wywiadów – wszelkie imiona, nazwy firm i inne wrażliwe dane używane przez respondentów zostały zanonimizowane.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 7: *Jeżeli ktoś nieumiejętnie będzie stosował mentoring, to po prostu będzie wychodził z pozycji siły jakbym to nazwał, czyli „ja wiem lepiej, ty się na tym nie znasz, jak coś się schrzaniło, nie wyszło, no to generalnie, to pewnie jest twoja wina, bo ja ci mówiłem, że miało być inaczej”, i to jest ta zła strona.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch z trzech sędziów³¹ określiło ją jako ascetyzm³².

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:
 - fragment nr 4: *Najlepiej, jeżeli chcemy osiągnąć cel, żeby nie było to w formie zadania, wyznaczonego – i najgorsze jeszcze wtedy jeszcze jest, jeżeli nie jest to poparte jakimiś tam wytycznymi, tylko najlepiej, jeżeli osoba, do której trafia dany temat, sama – wskutek tego mentoringu – sama podjęła wyzwanie, podjęła realizację celu i sama sobie wyznaczyła chociażby jakieś wartości do zrealizowania.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską.

- fragment nr 8: *Najgorsze, co może być, jak wchodzimy w relację taką, że ktoś dostaje informację, że jest jakiś projekt, że jest jakiś temat, że są jakieś wartości do zrealizowania, i zanim zacznie podejmować działanie, to już się ukierunkowuje na to, że „nie, to się nie da, przecież to jest bez sensu, to się nie da, ja już mówiłem, że tak się nie robi!”.*

³¹ Jeżeli nie zostało wskazane inaczej, w przypadku, kiedy nie wymieniono szczegółowego wskazania praktyki przez jakiegoś z sędziów, oznacza to, że nie sprecyzował on szczegółowej techniki i poprzestał na opisie „praktyka duszpasterska” lub „praktyka oporu”.

³² Za każdym razem, kiedy będzie mowa o tym, że któryś z sędziów w pewien sposób określił praktykę, mowa jest o opisie ujednoliconym przeze mnie (patrz Tabela 3 i Tabela 4).

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Obu sędziów określiło ją jako *ascetyzm*.

2. Wywiad z MT o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża IT

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 6.

Tabela 6 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 2

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
2	14	14	D	1			6	absolutne posłuszeństwo
2	15	15	D	3	5	5	6	metafora lekarza
2	15	16	O	1	2			ascetyzm
2	17	17	D	1			6	opieka pasterza nad owcami
2	17	18	O	1		3		ascetyzm
2	17	19	D	1			5	inna
2	17	20	O	1			4	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
2	17	21	D	1	3			niesprecyzowana
2	17	22	D	1			6	absolutne posłuszeństwo
2	17	23	D	1		2		niesprecyzowana
2	17	24	O	1			1	mistyka
2	17	25	D	1			4	absolutne posłuszeństwo
2	18	26	O	2	4		5	ascetyzm
2	18	27	D	2		1	4	absolutne posłuszeństwo
2	18	28	D	1			5	opieka pasterza nad owcami
2	20	29	D	2	1		5	niesprecyzowana
2	20	30	O	1	4			tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
2	20	31	D	1			6	dążenie do celu takiego jak życie wieczne w duszpasterstwie
2	21	32	D	1	4			niesprecyzowana
2	21	33	O	1			5	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
2	22	34	D	2	2		6	kierowanie/prowadzenie
2	24	35	D	1			5	dążenie do celu takiego jak życie wieczne w duszpasterstwie
2	24	36	D	1			6	inna

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,15

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,25

Drugi wywiad przeprowadzony został z menedżerem z branży IT, kierującym grupą specjalistów. Rozmowa była nakierowana jednak na opis relacji z przełożonymi respondentem.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 15: *Może inaczej – nie wiem, czy to można tak powiedzieć, że się „przejawia”, ale po prostu budowanie takiej relacji, w taki sposób, że pracownik wie, że jak przyjdzie do szefa z problemem, to nie zostanie od razu na „dzień dobry” zganiony za ten problem, tylko raczej wysłuchany, zrozumiany, problem zostanie dostrzeżony i jakoś ten szef pomoże mu go rozwiązać.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *metaforę lekarza*.
- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:
 - fragment nr 26: *Wydaje mi się, że w przypadku każdej takiej zmiany, pewnego wyjścia, poza nasze utarte schematy, poza to, co robimy codziennie, do czego jesteśmy przyzwyczajeni, pojawia się gdzieś opór na poziomie takiej podświadomości, że trudno nam się przestawić na inny sposób myślenia w niektórych sprawach, postrzegania rzeczywistości, i myślę, że to jest taki najczęstszy opór.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Obu sędziów określiło ją jako *ascetyzm*.

3. Wywiad z KK o relacji z przełożonymi. Ekspert. Branża telekomunikacyjna

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 7.

Tabela 7 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 3

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
3	26	37	D	1		5		opieka pasterza nad owcami
3	26	38	O	1			4	ascetyzm
3	26	39	D	1	3			tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
3	27	40	O	1			5	ascetyzm
3	28	41	O	1			4	ascetyzm
3	29	42	D	2		5	2	opieka pasterza nad owcami
3	31	43	D	1		4		inna
3	31	44	O	1			3	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
3	31	45	D	2	2	4		kierowanie/prowadzenie
3	32	46	O	1	4			ascetyzm
3	33	47	D	2	4	4		opieka pasterza nad owcami
3	33	48	O	1			3	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,19

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,34

Trzeci wywiad przeprowadzony został z osobą na stanowisku eksperckim z branży telekomunikacyjnej. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondentem.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów: brak
- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:
 - fragment nr 47: *mentoring w moim wyobrażeniu jest bardzo pozytywny i musi to robić osoba, która ma wiedzę na ten temat, w jakiś sposób taki fajny, nie, że mnie weźmie do salki i zacznie mówić „ej, ty, na tych spotkaniach to jesteś jak beton...”, tylko by powiedział „Słuchaj, K., weźmy, może dałoby się coś zrobić, oni zrobią coś dla nas, my zrobimy coś dla nich, może wrzucimy to w cele roczne”*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Obu sędziów określiło ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

4. Wywiad z MU o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża konsultingu

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 8.

Tabela 8 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 4

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
4	34	49	O	1			4	mistyka
4	34	50	D	2	3	6		niesprecyzowana
4	35	51	D	2		6	3	niesprecyzowana
4	37	52	D	2		6	6	niesprecyzowana
4	37	53	O	2			4	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
4	37	54	D	3	4	6	6	opieka pasterza nad owcami
4	38	55	D	3	4	5	6	niesprecyzowana
4	39	56	D	1	4			opieka pasterza nad owcami
4	40	57	O	3	3	5		ascetyzm
4	42	58	D	1		6		niesprecyzowana
4	43	60	D	1			6	opieka pasterza nad owcami
4	44	61	O	1		6		ascetyzm
4	45	62	D	1		4		niesprecyzowana
4	45	63	O	1			6	ascetyzm

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,13

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,11

Czwarty wywiad przeprowadzony został z menedżerką z branży konsultingu, kierującą grupą doradców. Rozmowa była nakierowana jednak na opis relacji z przełożonymi respondentki.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:

- fragment nr 54: *On jakby pozwala ukierunkować i on jako mentor akurat podpowiada o co mogę walczyć, i trochę walczy za mnie. Rozmawia o podwyżkach itd.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 55: *Na koniec roku każdy dostaje ocenę od menedżera, i tutaj dostałam negatywną opinię, z którą się nie do końca zgadzałam, i właśnie, i moja przełożona przegadala ten temat w moim imieniu, zgadzała się, że to była niesprawiedliwa ocena, nie można mnie było karać za co nie miałam obowiązku. Skończyło się to tym, że dostałam awans. To jest jeden z kluczowych sukcesów mojej współpracy z mentorem.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *inną* (oryginalny opis: *mentor jako przedstawiciel przed kimś wyżej postawionym: jak pasterz przed Bogiem*).

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 52: *No właśnie przełożony który mnie ściągnął ma dla mnie miano mentora, no właśnie: pomaga, jest osobą, z którą mogę na tematy prywatne też porozmawiać, wybrać ścieżkę rozwojową.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską.

5. Wywiad z KM o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża konsultingu

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 9.

Tabela 9 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 5

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
5	46	64	D	1			2	władza-wiedza
5	47	65	D	2	2	4		niesprecyzowana
5	47	66	O	1			5	ascetyzm

5	47	67	D	1	3			niesprecyzowana
5	48	68	D	1			6	absolutne posłuszeństwo
5	49	69	D	1	6			niesprecyzowana
5	49	70	O	1			4	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
5	49	71	O	1			5	ascetyzm
5	49	72	O	1	4			ascetyzm
5	50	73	D	3	6	5	6	władza-wiedza
5	50	74	D	1			6	władza-wiedza
5	50	75	D	2		3	4	niesprecyzowana
5	51	76	D	1			5	dążenie do celu takiego jak życie wieczne w duszpasterstwie
5	51	77	D	1			6	władza-wiedza
5	52	78	O	1	5			ascetyzm
5	52	79	O	1			4	ascetyzm
5	53	80	D	2	4		6	opieka pasterza nad owcami
5	53	81	D	1			6	metafora lekarza
5	53	82	O	1			3	wiara eschatologiczna
5	53	83	D	1		4		niesprecyzowana
5	54	84	O	1			5	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
5	54	85	O	1			4	mistyka
5	55	86	D	2	5		3	dążenie do celu takiego jak życie wieczne w duszpasterstwie
5	55	87	O	2	5	2		ascetyzm
5	57	88	D	1		2		niesprecyzowana
5	58	89	D	1			4	dążenie do celu takiego jak życie wieczne w duszpasterstwie

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,16

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,24

Piąty wywiad przeprowadzony został z menedżerem z branży konsultingu, kierującym grupą doradców. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondentem.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 73: *Mentoring? To takie trochę prowadzenie osoby po tej ścieżce, którą ja już przeżyłem, osoby, która jeszcze trochę nie ma pojęcia, jak ta ścieżka wygląda.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *władza-wiedza*.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 80: : *Jeśli chodzi o seniorów, to mogę powiedzieć, że rozmawiam z nimi przynajmniej raz dziennie. Jeśli chodzi o asystentów, to ze trzy razy w ciągu tygodnia, jeśli chodzi praktykantów, to jest raz w tygodniu, myślę, że możemy to w takim zakresie ująć. Więc jeżeli ktoś mi przychodzi, jeżeli w ogóle ktoś mi przychodzi tak osobno „no, słuchaj tu mam problem”, albo „coś jest nie tak”, to jest temat, który musi być rozwiązany jak najszybciej.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

6. Wywiad z JJ o relacji z podwładnymi. Właściciel firmy. Menedżer. Branża medyczna

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 10.

Tabela 10 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 6

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
6	59	90	D	1		6		opieka pasterza nad owcami
6	59	91	D	3	3	4	4	władza nad wielością będącą w ruchu
6	59	92	D	2		5	2	władza-wiedza
6	60	93	D	1		1		niesprecyzowana
6	60	94	D	2	4	5		opieka pasterza nad owcami
6	61	95	D	3	6	6	2	opieka pasterza nad owcami
6	62	96	D	3	5	5	3	władza nad wielością będącą w ruchu
6	62	97	D	2		6	5	niesprecyzowana
6	63	98	D	2	6	5		niesprecyzowana
6	64	99	D	3	5	6	6	niesprecyzowana

6	66	100	D	2	6		2	niesprecyzowana
6	67	101	D	1	4			niesprecyzowana

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,01

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł +0,04

Szósty wywiad przeprowadzony został z właścicielką firmy z branży medycznej, kierującą grupą innych menedżerów i specjalistów. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondentki.

Współczynniki zgodności sędziów nie pozwalają jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

– zgodność wszystkich trzech sędziów:

- fragment nr 91: *Nie można podchodzić sztafpowo, stosować szablon. Ja mam taką sytuację, że mam kontakt z podwładnymi na różnych stanowiskach. Od osób na stanowiskach menedżerskich po osoby, które u nas sprzątają.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*, a drugi - *władza nad wielością będącą w ruchu*.

- fragment nr 95: *Dbamy w taki sposób o nasz personel. Jeździmy na targi specjalistyczne, to też jej się bardzo podobało. Oczywiście pytała, czy jest możliwość podejsia do starszego lekarza, zapytać o coś, odpowiedziałam, że oczywiście nie ma problemu.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 96: *Ja z racji zajmowanego stanowiska, ale i też doświadczenia, aczkolwiek nie wykonuję zawodu stomatologa, więc to doświadczenie mam ograniczone, niemniej jednak obserwuję inne osoby i chętnie się od nich uczę, bardzo lubię słuchać i moja wiedza się powiększa,*

łatwiej mi rozmawiać wtedy z kolejnymi osobami, poza tym też mam jakieś spostrzeżenie że wiem jakby firma wyglądała, wiem dokąd chcę dojść, co chciałabym wykonywać, i tak naprawdę staram się rozmawiać z osobami niezależnie od stanowiska, aby swój cel osiągnąć.

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *władza nad wielością będącą w ruchu*.

- fragment nr 99: *W podstawówce byłam przewodniczącą w klasie, później prowadziłam swoje firmy, i zawsze próbowałam kierować się zasadą, że jeśli ja się rozwijam, to chcę, żeby inni wokół mnie się rozwijali, a przez to rozwija się firma.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 94: *Przedstawiłam jak to u nas wygląda, teraz wprowadziliśmy nowe urządzenie – wirówkę, którą można wykorzystać w kierunkach chirurgii, ale i implantologii, to się spodobało tej młodej osobie, bo wiąże ona swoją przyszłość w tym kierunku.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 97: *No tutaj trudno mówić o osobie, która sprząta, że chce się bardziej rozwijać, choć mamy na miejscu taką osobę, która jest mądra, w mojej opinii, i chciałam jej zaproponować stanowisko na recepcji, uważam, że by sobie poradziła bardzo dobrze, ale prosiłam, aby znalazła kogoś na swoje miejsce, i byłoby jej ciężko. Ale, potem zdała sobie sprawę, że musiałaby porezygnować z wszystkich innych miejsc, w których sprząta, i to na tą chwilę dla niej nie wchodzi w grę.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Obu sędziów określiło ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 98: *Powiem szczerze, że mentoring też jest ta wiedza, i też ją uzupełniamy, chociażby w ten sposób, że zaprenumerowaliśmy czasopisma dla techników i stomatologów mamy bibliotekę, z której ludzie*

mogą korzystać, mogą pisać pracę, mamy specjalistyczny aparat, więc mentoring działa, ale tak go nie nazywamy.

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

7. Wywiad z ŁM o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża konsultingu

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 11.

Tabela 11 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 7

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
7	68	102	D	2	6		2	niesprecyzowana
7	69	103	D	2		6	3	władza nad wielością będącą w ruchu
7	70	104	O	4	6	5	3	ascetyzm, tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
7	71	105	D	1		5		inna
7	71	106	O	3	5		3	mistyka
7	72	107	D	2	6	4		władza-wiedza
7	73	108	D	3		6	4	opieka pasterza nad owcami
7	73	109	O	1	5			ascetyzm
7	74	110	D	2		5		inna
7	74	111	D	2		4		władza-wiedza
7	76	112	D	2		4		władza-wiedza
7	78	113	D	2		6	5	władza-wiedza
7	79	114	O	2	4	3		ascetyzm
7	80	115	D	1		4		opieka pasterza nad owcami
7	80	116	D	2	6	5		władza-wiedza
7	81	117	O	1		3		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
7	81	118	D	3	6		4	niesprecyzowana
7	81	119	O	1		5		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
7	82	120	D	2	5			niesprecyzowana

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,19

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,20.

Siódmy wywiad przeprowadzony został z menedżerem z branży konsultingu, kierującym grupą doradców. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondenta.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 104: *Lubię ludzi, którzy mówią dużo, bo wydaje mi się, że ja też taki jestem. Natomiast, mam osoby, które mało mówią, ale z nimi też potrafię relację nawiązać. Tą transparencję potrafią w inny sposób stworzyć, ale bardzo nie lubię ludzi, którzy nie są transparentni. Nie mówią wprost.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako ascetyzm. Jeden sędzia określił ją jako tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie.
 - fragment nr 107: *ta relacja polega na tym, że osoba bardziej doświadczona, opierając się na zaufaniu, na autorytecie wynikającym z większego doświadczenia, przekazuje tę wiedzę i doświadczenie tej osobie która jest mniej doświadczona.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako władza-wiedza. Drugi sędzia określił ją jako metafora lekarza.
 - fragment nr 108: *jest takie poczucie, że chcesz komuś pomóc, bo po prostu widzisz w nim siebie, widzisz osobę, którą się było parę lat wcześniej, paręnaście lat wcześniej, widzisz, że ta osoba ma potencjał, że zainwestowanie w nią czasu sprawi Ci przyjemność.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako opieka pasterza nad owcami.
 - fragment nr 113: *Miałem kiedyś... i to zarówno jako mentor, jak i osoba, która korzystała ze wsparcia, że spotkania czy rozmowy stają się płytkie,*

albo się stają obowiązkiem. Pomagał reset, ale to jest zawsze proces. To nie jest tak, że nagle kolejne spotkanie się staje płytkie i bezsensowne, ale jakoś to stopniowo zachodzi, ciężko to wylapać. Byłem w jednej i drugiej roli, no i pomógł reset po prostu. Powiedzenie sobie, że to nie działa, powiedzenie sobie, że musimy wrócić do tego co było kiedyś, co kiedyś mieliśmy, albo coś tam, także, albo to nie ma sensu, nie?

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *władza-wiedza*.

- fragment nr 116: *na ile ten mentor wiesz, też jest w stanie wysłuchać tę osobę, i na ile jest w stanie dać jakieś wytyczne, jakieś rady, odnieść się do swoich doświadczeń, na ile to robi otwarcie, a na ile daje jakieś rozwiązania powiemy teoretyzujące, pomimo jedna i druga strona ma świadomość, że ma doświadczenie w tematach, o które ta osoba pyta.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *władza-wiedza*.

- fragment nr 118: *Im więcej masz mentorów tym lepiej, tak naprawdę. Wiadomo, że są takie sytuacje, że „jeden rabin powie tak, jeden rabin powie nie”, ale warto te relacje mieć, bo naprawdę można z tego wiele wynieść.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską.

8. Wywiad z MO o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża mediowa

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 12.

Tabela 12 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 8

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
8	85	121	O	2	3	5		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
8	85	122	D	1			5	metafora lekarza
8	85	123	O	1		3		ascetyzm

8	85	124	O	1		1		mistyka
8	86	125	O	2	4	2		ascetyzm
8	86	126	O	1		3		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
8	87	127	D	2	4		6	niesprecyzowana
8	87	128	O	1		2		mistyka
8	88	129	D	1	5			niesprecyzowana
8	90	130	D	1			2	niesprecyzowana
8	90	131	D	2		1	3	niesprecyzowana
8	91	132	D	2	1	2		niesprecyzowana
8	91	133	O	1		2		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
8	92	134	O	1		1		ascetyzm
8	92	135	D	1			4	niesprecyzowana
8	92	136	D	1		1		niesprecyzowana
8	92	137	O	1			5	ascetyzm
8	93	138	O	1	4			tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
8	93	139	O	1		3		mistyka
8	93	140	D	1			6	niesprecyzowana
8	94	141	O	1		2		mistyka
8	94	142	O	1		1		mistyka
8	94	143	D	1	3			niesprecyzowana
8	94	144	O	1		2		mistyka
8	95	145	O	1		2		ascetyzm
8	95	146	D	1			4	niesprecyzowana

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,20

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,33

Ósmy wywiad przeprowadzony został z menedżerem z branży mediowej, kierującym grupą specjalistów. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondentem.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów: brak
- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:
 - fragment nr 127: *Cenię sobie to, że po prostu nawet jeżeli prawda jest bolesna, no to lepiej, żeby być szczerym, a nie malować trawę na zielono,*

czy też uprawiać tzw. sugar-coating (lukrowanie), więc żeby byli ze mną szczerzy, żeby mówili prosto w oczy, żeby nie bali się mówić o problemach.

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską.

9. Wywiad z BS o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża e-commerce

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 13.

Tabela 13 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 9

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
9	96	147	D	2	3	3		niesprecyzowana
9	96	148	O	3		4	3	ascetyzm
9	98	149	D	2	6		3	niesprecyzowana
9	99	150	D	2		3		niesprecyzowana
9	100	151	D	1	2			niesprecyzowana
9	105	153	O	3	6	4	3	ascetyzm, mistyka
9	106	155	O	3	6		3	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,20

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł +0,05

Dziewiąty wywiad przeprowadzony został z menedżerem z branży e-commerce, kierującym grupą specjalistów. Rozmowa była jednak nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondenta.

Współczynniki zgodności sędziów różnią się w wynikach. Współczynnik Kappa Fleissa wskazuje na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu. Współczynnik Alfa Krippendorfa nie pozwala jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 153: *Opór wyglądał tak, że traktowali bardzo dosłownie to co mówiłem, i traktowali to – jak to się mówi... (pauza) nie pamiętam jakie to powiedzenie, w każdym razie rozchodzi się o to, że czepiali się każdego słówka, każdego sformułowania, jeżeli coś nie zostało określone i pozostawiało jakieś pole do interpretacji, to wybierali najmniej korzystny wariant, aby udowodnić mi, że to co mówię, to nie przyniesie rezultatu, a problem polegał w tym, że te kwestie były bardzo związane z jakimś tam aspektami jakościowymi, bardziej miękkimi aspektami, więc bardzo łatwo było nawet na złość, dostarczyć gorszą jakość, rzekomo trzymając się zasad, wytycznych, które jakoś tam przedstawiłem.*
- W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako *tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie*. Trzeci sędzia określił ją jako *ascetyzm*.
- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów: brak

10. Wywiad z KS o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B. Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X³³

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 14.

Tabela 14 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 10

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
10	111	156	D	2		2		niesprecyzowana
10	111	157	D	1	6			metafora lekarza
10	112	158	D	1			3	niesprecyzowana
10	112	159	D	3	6	3	5	kierowanie/prowadzenie
10	113	160	D	3		1	5	kierowanie/prowadzenie
10	115	161	D	1		3		niesprecyzowana
10	115	162	D	1		2		niesprecyzowana

³³ Nazwa firmy została zmieniona na cele anonimizacji badań.

10	116	163	D	3	4	5	4	kierowanie/prowadzenie
10	117	165	D	1		1		niesprecyzowana
10	118	166	D	1			2	niesprecyzowana
10	119	167	D	2		4		niesprecyzowana
10	120	168	D	4	6	2	5	kierowanie/prowadzenie
10	121	169	D	1	3			władza-wiedza
10	123	171	D	1		3		niesprecyzowana
10	125	172	D	4	2	1	6	metafora lekarza
10	127	173	O	2	2	2		ascetyzm

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,02

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł +0,16

Dziesiąty wywiad przeprowadzony został z menedżerką wyższego szczebla z branży doradztwa B2B, kierującą grupą innych menedżerów. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondentki.

Współczynniki zgodności sędziów różnią się w wynikach. Współczynnik Kappa Fleissa nie pozwala jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników. Współczynnik Alfa Krippendorfa wskazuje na to, że sędziowie raczej byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 159: *Oczywiście współpraca z jedną i z drugą grupą wymaga dużego zaangażowania, bo w przypadku osób, które są zrekrutowane z zewnątrz, to tutaj więcej czasu trzeba poświęcić na to, żeby ta osoba poznała organizację. Jakby ma tą wiedzę dotyczącą zarządzania komunikacji, zarządzania usługą i wiedzę dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast nie zna organizacji - tutaj więcej czasu należy poświęcić dla tej osoby pod kątem właśnie poznania organizacji, kultury, atmosfery w firmie.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *kierowanie/prowadzenie*. Drugi sędzia określił ją jako *metafora lekarza*

- fragment nr 163: *No ja bardziej wyznaczam jakieś kierunki działania, tak? Jestem osobą, która gdzieś idzie dobrą a (z uśmiechem) i wyznaczam te kierunki działania, które po prostu menedżerowie, menadżerowie powielają*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Dwóch sędziów określiło ją jako kierowanie/prowadzenie.

- fragment nr 168: *Mentor, to jest osoba, która gdzieś wyznacza cele tak, ale też jakby pomaga tej osobie cele realizować. Osoba, która po prostu wspiera daną osobę w tych bieżących procesach i która po prostu gdzieś jest takim można powiedzieć, że wzorem dla tej osoby, przekazuje tą wiedzę. Oprócz tego, że gdzieś tam ma, powinna mieć, mentor, powinien po pierwsze mieć większą wiedzę niż osoby, które gdzieś są objęte mentoringiem, no i po prostu wyznacza jej kierunki działania i kierunki rozwoju, wspiera ją w tej bieżącej pracy, ale też jej wyznacza kierunki.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Dwóch sędziów określiło ją jako kierowanie/prowadzenie.

- fragment nr 172: *Na pewno atmosfera w firmie, tak, to tutaj są jakby takie najważniejsze, no i te elementy właśnie motywacyjne inne, czyli i motywacja taka, no, finansowa, to jest naturalne. Myślę, że mała skala osób pracuje w firmie bez motywacji finansowej, natomiast też motywacja niefinansowa. Bo ta atmosfera w firmie to nie chodzi tylko i wyłącznie o to, że się uśmiechamy do siebie i jest fajnie, tylko motywacja niefinansowa, tam atmosfera w firmie budowana jest poprzez właśnie różnego rodzaju wspólne wyjścia integracyjne, różnego rodzaju eventy, bo oczywiście wyjścia integracyjne nie kończą się na tym, że wspólnie razem sobie wychodzimy, coś zjemy i tak dalej, pośmiejemy się, ale takie różnego rodzaju eventy w firmie związane właśnie.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako metafora lekarza.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów: brak

11. Wywiad z AP o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 15.

Tabela 15 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 11

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
11	129	175	D	1		5		władza-wiedza
11	129	176	O	2	4		4	ascetyzm
11	129	177	O	3	1	6	3	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
11	130	178	D	1		6		opieka pasterza nad owcami
11	131	179	D	1		4		władza nad wielością będącą w ruchu
11	131	180	D	2		6	2	opieka pasterza nad owcami
11	132	181	O	2	2	5		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
11	132	182	O	2	5	3		wiara eschatologiczna
11	133	183	O	3	1	5	3	ascetyzm
11	133	184	D	1		3		władza-wiedza
11	135	185	D	3	6	6	4	opieka pasterza nad owcami
11	138	186	O	3	6	3	3	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
11	138	187	O	1		4		traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura
11	140	188	D	2	5	3		władza-wiedza
11	140	189	D	1		5		opieka pasterza nad owcami
11	140	190	O	1			5	niesprecyzowana
11	141	191	D	1	3			władza-wiedza
11	143	192	O	1			2	wiara eschatologiczna
11	148	193	O	2	4	6		mistyka
11	150	194	D	1		6		władza nad wielością będącą w ruchu
11	150	195	O	2		4	4	ascetyzm
11	152	196	O	2		6	4	mistyka

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,05

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,14

Jedenasty wywiad przeprowadzony został z menedżerką z branży doradztwa B2B, kierującą grupą specjalistów. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondentki.

Współczynniki zgodności sędziów różnią się w wynikach. Współczynnik Kappa Fleissa nie pozwala jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników. Współczynnik Alfa Krippendorfa wskazuje na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

– zgodność wszystkich trzech sędziów:

- fragment nr 177: *Bardzo często przełożeni są tacy, że bo tak ma być i koniec. Bo tak chce. A to właśnie tak nie ma, jest, że nawet jak szef ma jakiś pomysł, nawet wydaje mu się, że jest genialny, ale damy jakieś argumenty, że nie do końca jest genialny, to... Ona pod tym względem ma bardzo dużo ludzkich uczuć, ona jest bardzo rodzinna.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako *mistyka*. Jeden sędzia określił ją jako *tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie*.

- fragment nr 183: *Ja uważam, że przede wszystkim przełożonego... znaczy ja się nie boję ludzi i nie boję się też swoich przełożonych. Ale bardzo lubię mieć przełożonych, których szanuję. A szacunek, no niestety, tego krzykiem nie zdobędziesz tak?*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Wszyscy trzech sędziowie określili ją jako *ascetyzm*.

- fragment nr 185: *Bycie może mentorem to przede wszystkim dla mnie wsparcie konsultantów. Bo od szkoleń, to są inni ludzie. W naszej hierarchii, jeżeli chodzi o firmę, nie zawsze to wychodzi, bo zawsze szkoleniowców jest za mało, to wszędzie zawsze tak jest, ale jeżeli chodzi o mentoring, o bycie mentorem, to jest właśnie to, że trzeba wspierać i ten konsultant, człowiek ten którego ty masz wspierać, on ma czuć.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Wszyscy trzech sędziowie określili ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 186: *Jedyną osobą, która wie, co się dzieje na moim projekcie to ja i moi konsultanci. Moi przełożeni nie wiedzą nic.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako *mistyka*. Jeden sędzia określił ją jako *tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie*.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 176: *Jaką mam relacje ze swoją przełożoną? To jest może dziwne i to nie jest tak, że czuję, ale mam dobrą, ponieważ jak każdy przełożony ona ma swoje widzimisię i to jest normalne, ale jest osobą, która... jak się jej przedstawi argumenty logiczne, to potrafi zmienić zdanie.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Obaj sędziowie określili ją jako *ascetyzm*.

- fragment nr 193: *MK: Może miałaś jakąś taką sytuację, gdzie czułaś się mentorowana? Ktoś ciebie coś chciał albo... AP: Ale bardzo często tak się traktuje, ponieważ ja mam charakter i jestem osobą wybuchową.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Jeden sędzia określił ją jako *ascetyzm*. Drugi sędzia określił ją jako *mistyka*.

- fragment nr 195: *jeżeli słyszę takie rzeczy, no to, że nie powinnam, tak, i różne emocje trzymać na wodzy, no to biorę to na klatę, tak?*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Obaj sędziowie określili ją jako *ascetyzm*.

- fragment nr 196: *MK: Jestem osobą, która prowadzi swój zespół tak jak nikt inny nie prowadzi tutaj zespołu.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Jeden sędzia określił ją jako *ascetyzm*. Drugi sędzia określił ją jako *mistyka*.

12. Wywiad z AP o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.
Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 16.

Tabela 16 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 12

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
12	154	197	D	1	4			absolutne posłuszeństwo
12	163	198	D	2	4		5	inna
12	165	199	D	1	3			inna
12	167	200	D	3	4	5	5	inna
12	168	201	O	3	5	4	5	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
12	171	202	O	3	5	6	6	ascetyzm
12	172	203	O	2	5		6	mistyka
12	176	204	D	3	5	4	5	opieka pasterza nad owcami
12	177	205	O	3	5	1	2	ascetyzm

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,02

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł +0,34

Dwunasty wywiad przeprowadzony został z menedżerką z branży doradztwa B2B, kierującą grupą specjalistów. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondentki.

Współczynniki zgodności sędziów różnią się w wynikach. Współczynnik Kappa Fleissa nie pozwala jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników. Współczynnik Alfa Krippendorfa wskazuje na to, że sędziowie raczej byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:

- fragment nr 200: *Oczywiście muszę wysłuchać tłumaczeń, że gorszy dzień, że to był agresywny, niegrzeczny klient, ale staram się na bieżąco naprawiać niedociągnięcia ludzkie tłumacząc im, mówiąc im, czy dając przykłady.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *inną* (oryginalny opis: *tłumaczenie błędów i pokazanie poprawnego sposobu działania*).

- fragment nr 201: *Są ludzie, którzy po prostu nie przyjmują żadnej krytyki i nawet jak starasz się... no bo umówmy się, że jak się coś w rozmowie nie podoba... to jest potem, że ja się czepiam. Są ludzie, którzy nigdy nie przyjmą.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako *ascetyzm*. Jeden sędzia określił ją jako *tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie*.

- fragment nr 202: *im bardziej będziesz nalegać, że ten stół jest biały, a ktoś się uprze, że zielony, to im bardziej będziesz nalegać, to do niczego nie prowadzi. Osoba będzie uważał, że wszyscy są przeciwko niej, i ten stół jest zielony. Albo ta osoba sama dorośnie do tego, że ten stół jest biały, albo... Im bardziej się kogoś naciska, tym bardziej człowiek jest na nie.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Wszyscy trzej sędziowie określili ją jako *ascetyzm*.

- Fragment nr 204: *Póki istnieje projekt, mentoring jest cały czas. On może być niezauważalny, bo mentoring nie polega tylko na tym, że się gdera gada, pokazuje rysunek i tłumaczy, ale moim zdaniem jest takim delikatnym popychaniem kogoś w jakimś kierunku. Takim, żeby ktoś sam do czegoś doszedł. I nikt nie widzi, że ja kogoś popycham w danym kierunku, no ale niestety jest to stosowane z premedytacją*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- Fragment nr 205: *To jak wygląda ten projekt, to zasługa moich działań. Nikt mnie tego nie uczył. Można powiedzieć, że jestem samoukiem. Nawet jak dostaję jakieś tymczasowe projekty, to stosuję te swoje zasady i to hula.*

Byłam na paru szkoleniach z mentoringu, ale jak usłyszałam niektóre rzeczy, to mnie ręce opadły.

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako ascetyzm. Jeden sędzia określił ją jako *inną* (oryginalny opis: *niechęć wobec zmian*)

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 198: *Jeżeli chodzi o firmę, to u nas są mentorzy... są to najczęściej konsultanci, którzy no... mają większą wiedzę, umieją tą wiedzę przekazać... co też nie zawsze wyjdzie w parze z czymś takim.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *władza-wiedza*. Drugi sędzia określił ją jako *inną* (oryginalny opis: *umiejętność przekazania wiedzy*).

- fragment nr 203: *To jeszcze zależy jaki jest opór, przeciwko czemu. Bo jeżeli jest to – jeżeli chodzi o merytorykę – ktoś twierdzi „nie, jest inaczej” – miałem taką osobę. Miałam jasno przekazane od działu technicznego jak ma być, a jedna osoba była cały czas mądrzejsza.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Jeden sędzia określił ją jako *mistyka*.

13. Wywiad z KA o relacji z przełożonymi. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 17.

Tabela 17 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 13

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
13	181	206	D	1	5			absolutne posłuszeństwo
13	182	207	D	1	5			inna
13	183	208	D	1			3	niesprecyzowana

13	185	209	D	3	5	5	5	inna
13	186	210	D	1		6		niesprecyzowana
13	192	211	D	3	6	5	6	niesprecyzowana
13	198	212	D	1	3			niesprecyzowana
13	200	213	O	1			1	mistyka
13	202	214	O	3	6	4	6	ascetyzm
13	202	215	D	1	4			niesprecyzowana
13	202	216	D	1	5			kierowanie/prowadzenie

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł +0,12

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł +0,30

Trzynasty wywiad przeprowadzony został ze specjalistą z branży doradztwa B2B. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondentą.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 209: *Przełożony powinienem dawać jakiś przykład. Trzeba od niego zdobywać jakieś doświadczenie, różne, nie tylko zawodowe, ale i społeczne.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *inną* (oryginalny opis: *dawanie przykładu*).
 - fragment nr 211: *Mentoring... no powiedziałbym, że poniekąd takim kierowaniem, wskazywaniem trochę drogi w niektórych momentach powiedzmy, na pewno jakimś wsparciem, no bo część odpowiedzialności na taką osobę spada, jednak ona jest trochę odpowiedzialna za tą osobę, może nie w całości, nie kompletnie, poniekąd ona wskazuje tą drogę i trochę pilnuje. Po prostu takie pomaganie komuś, wspieranie zdobywania umiejętności powiedzmy.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
 - fragment nr 214: *Spotkałem się z osobami, które myślały, że wszystko umieją lepiej zrobić nawet od osoby, która je instruowała, a tak nie było, i uważam, że nie mentoring jest problemem, ale czyjeś ego.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako *ascetyzm*.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów: brak

14. Wywiad z KA o relacji z podwładnymi. Ekspert. Branża doradztwa B2B. Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 18.

Tabela 18 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 14

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
14	204	217	O	1			1	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
14	204	218	D	1		4		niesprecyzowana
14	206	219	O	1			2	wiara eschatologiczna
14	207	220	O	1			3	ascetyzm
14	207	221	D	1	5			niesprecyzowana
14	208	222	D	2		6	6	niesprecyzowana
14	209	223	D	2	3		1	niesprecyzowana
14	210	224	O	1			2	ascetyzm
14	210	225	D	1	3			niesprecyzowana
14	211	226	D	1			2	niesprecyzowana
14	212	227	D	3	6	4	3	niesprecyzowana
14	213	228	D	1			2	niesprecyzowana
14	214	229	D	1	6			niesprecyzowana
14	214	230	D	3	5	5	6	niesprecyzowana
14	215	231	D	1			1	niesprecyzowana
14	216	232	D	2	5	6		niesprecyzowana
14	217	233	D	2	5		2	niesprecyzowana
14	218	234	O	2	2		5	wiara eschatologiczna
14	219	235	D	2	1		5	niesprecyzowana
14	220	236	D	3	3	6	5	niesprecyzowana

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,08

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł +0,10

Czternasty wywiad przeprowadzony został z ekspertką z branży doradztwa B2B. Rozmowa była jednak nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondentki, gdyż miała ona doświadczenia w roli menedżera.

Współczynniki zgodności sędziów różnią się w wynikach. Współczynnik Kappa Fleissa nie pozwala jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników. Współczynnik Alfa Krippendorfa wskazuje na to, że sędziowie raczej byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 227: *Aby prowadzić drużynę, musiałam obmyśleć plan a potem do niego dążyć. Tak naprawdę trzeba było samemu zdobywać wiedzę, według swoich założeń. W pracy muszę zdobyć wiedzę od kogoś innego, kiedy znam wymagania wobec mnie.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
 - Fragment nr 230: *Trzeba mieć pewne cechy, umiejętności dzielenia się wiedzą. Obiektywizm, jest też kluczowy. Umiejętność dawania feedbacku. Szczerość – nie wiem. Wycucie, pory, miejsca. Mentor powinien móc wyczuć drugą osobę, czy do niej trafiają te pozytywne feedbacki, czy te drugie, do takich osób jak ja – czyli tu masz błąd, to trzeba naprawić itp.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
 - Fragment nr 236: *MK: Co jest celem mentoringu? KA: Osiągnąć dany cel. Przez cały zespół. Musimy się nawzajem wspierać. Cel nadaje przełożony. Mentoring głównie polega na motywacji. To jest właśnie taka osoba, która ma nas nakierować. Bardzo nie lubiane przeze mnie określenie kija i marchewki.* W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- o fragment nr 222: *Znaczy... ja mam tylko definicję mentoringu z kursu. Tam polegało to na tym, że nie jestem oficjalnym liderem, tylko jego pomocą, wspieram zespół, nawet jak ktoś się do mnie personalnie nie zgłasza, ja go wychwytyję. Staram się z tą osobą porozmawiać, pomóc, wyjaśnić albo wskazać materiały, na bazie których może pracować.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską.

15. Wywiad z SS o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 19.

Tabela 19 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 15

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
15	223	237	D	1			3	władza-wiedza
15	224	238	O	1			6	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
15	224	239	D	1	6			opieka pasterza nad owcami
15	225	240	D	1		5		niesprecyzowana
15	226	241	D	2		6	6	metafora lekarza
15	227	242	D	3	5	3	3	opieka pasterza nad owcami
15	228	243	D	1			2	władza-wiedza
15	230	244	D	3	4	2	6	metafora lekarza
15	231	245	O	1			5	mistyka
15	233	246	O	3	4	5	4	ascetyzm
15	234	247	O	2	3	1		traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura
15	234	248	D	1			1	niesprecyzowana
15	235	249	D	1			5	władza-wiedza
15	236	250	O	1			3	wiara eschatologiczna
15	237	251	D	2		5	4	władza-wiedza
15	238	252	O	2	6		5	ascetyzm
15	239	253	D	3	5	5	4	metafora lekarza
15	241	254	O	2	5		3	ascetyzm
15	241	255	D	2		4	6	metafora lekarza

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,03

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,05

Piętnasty wywiad przeprowadzony został ze specjalistką z branży doradztwa B2B. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondentki.

Współczynniki zgodności sędziów nie pozwalają jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 242: *No więc jeśli chodzi o mentora to jest osoba, wzór do naśladowania, za którym chciałabym podążać, i rozwijać się w kierunku, żeby być jak najbardziej podobna do niego. To jest dla mnie osoba, która na pewno osiągnęła jakiś sukces w życiu.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *kierowanie/prowadzenie*. Drugi sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*. Trzeci sędzia określił ją jako *władza-wiedza*.
 - fragment nr 244: *Wiedza odgrywa ważną rolę w relacji mentoringowej. Zazwyczaj chcesz brać przykład, wzorujesz się na kimś kto wie więcej, potrafi więcej, w jakiś sposób może Cię naprowadzić, pomóc, wyjaśnić.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Dwóch sędziów określiło ją jako *władza-wiedza*. Trzeci sędzia określił ją jako *metafora lekarza*.
 - fragment nr 246: *Od zawsze do wszystkiego staram się dojść sama. Mam swoje cele, które sobie gdzieś obrałam.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Wszyscy sędziowie określili ją jako *ascetyzm*.
 - fragment nr 253: *Jeżeli masz tego mentora, chcesz się na kimś wzorować, dążyć do doskonałości, ta osoba cię motywuje. Swoją osobą. Chcesz być taki jak on, iść w tą stronę – to jest motywacja.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *kierowanie/prowadzenie*. Drugi sędzia określił ją jako *metafora lekarza*. Trzeci sędzia określił ją jako *władza-wiedza*.

– zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 241: *A. bierze pod uwagę, że ktoś może mieć słabszy dzień.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Obaj sędziowie określili ją jako *metafora lekarza*.

- fragment nr 251: *Są ludzie, którzy sami nie osiągną... nie potrafią dążyć do zamierzonego celu. Stoją w miejscu. Jeśli masz kogoś kto Cię poprowadzi, to o wiele łatwiej na tę drogę wejść.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *kierowanie/prowadzenie*. Drugi sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 252: *Nie uważam tak, ja po prostu wiem czego chcę. Tamte osoby też mogą wiedzieć czego chcą, ale to jest też kwestia motywacji, ile w sobie mają, żeby coś osiągnąć.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Obaj sędziowie określili ją jako *ascetyzm*.

- fragment nr 255: *Zwracanie uwagi jest elementem relacji mentoringowej, bo ktoś kto wskazuje błąd, ma większą wiedzę. Wtedy można taki błąd rozwiązać.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Obaj sędziowie określili ją jako *metafora lekarza*.

16. Wywiad z KA o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.
Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 20.

Tabela 20 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 16

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
16	244	256	O	1		5		ascetyzm
16	245	257	O	1		5		ascetyzm
16	246	258	D	2		5	3	niesprecyzowana
16	246	259	D	3	2	6	3	władza-wiedza
16	247	260	D	1		4		metafora lekarza
16	249	261	D	1		4		niesprecyzowana
16	249	262	D	2		5		niesprecyzowana
16	251	264	O	2	4		2	ascetyzm
16	252	265	D	3		6	2	metafora lekarza
16	253	266	D	2	4	5		metafora lekarza
16	253	267	O	1			3	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
16	253	268	D	2	3	6		opieka pasterza nad owcami
16	258	269	O	1		6		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
16	260	270	O	3	3	4	3	wiara eschatologiczna
16	261	271	D	1		6		niesprecyzowana
16	261	272	O	2	4		4	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
16	262	273	O	4	4	6	3	ascetyzm
16	262	274	D	1		6		metafora lekarza
16	262	275	D	2	4	6		absolutne posłuszeństwo
16	262	276	O	2	5		1	traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura
16	264	277	O	2	4	1		ascetyzm
16	265	278	D	1		5		metafora lekarza

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,10

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,29

Szesnasty wywiad przeprowadzony został z menedżerem z branży doradztwa B2B, kierującym grupą specjalistów. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondenta.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:

- fragment nr 259: *Przyszło mi do głowy pewne porównanie. Dwóch braci, starszy i młodszy. Nie jest relacja mistrz uczeń, ale starszy i młodszy brat. Młodszy, który jest otwarty na wiedzę i wie, że jej potrzebuje, starszy brat umie tę wiedzę nie tylko przekazać w formie pouczenia, ale także w formie przykładu. To też jest mentoring.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *władza-wiedza*.

- fragment nr 270: *Życie założyciela..., kiedy nie dawano już mu żadnych szans, był prognozowany szybki zgon, doznał takiego przebudzenia, zrozumiał, że istnieje coś takiego jak moralność duchowa, a nawet nie moralność, tylko uzdrowienie duchowe, czyli nie jest to kwestia leżanki u psychoanalityka, gdzie by się dochodziło czy tatuś i mamusia za mało przytulali, albo że tatuś za rzadko coś mówił, tylko można odnieść do wartości wyższych niż ja sam, i tam znaleźć pewien punkt podparcia.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako *wiara eschatologiczna*. Jeden sędzia określił ją jako *mistyka*.

- fragment nr 273: *MK: Odrzucenie autorytetu? KA: Odrzucenie autorytetu wynikające np. z przekonania, że samemu się da radę. Samowystarczalności. Czyli, w momencie, kiedy...*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Wszyscy sędziowie określili ją jako *ascetyzm*.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 266: *ten podopieczny dostaje pewne prowadzenie, pewną opiekę, od osoby która ma już tę drogę w pewnym sensie za sobą, doświadczeń i wiedzy, bo zdążyła się z pewnymi sprawami zapoznać*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *metafora lekarza*.

- fragment nr 272: *Mogę powiedzieć o efekcie mojego oporu. Efektem tego oporu jest moje małżeństwo. Mam żonę, która wprowadzałem do pracy, starałem się ją do tej pracy wprowadzić, starałem się ją w tej pracy*

poprowadzić, a ona stawiała mi bardzo silny opór, odrzucając mój autorytet.

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Jeden sędzia określił ją jako *ascetyzm*. Drugi sędzia określił ją jako *tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie*.

- fragment nr 275: *Ta odrobina pokory jest podstawą do tego, żeby poprosić kogoś - i przyjąć co więcej, w dobrej wierze – jego pomoc. Nie na zasadzie takiej, że on sobie gada, ja sobie gadam, ja się ewentualnie zastanowię, wybiorę sobie z tego landryneczki, posmakuję, resztę odrzucę. Nie, najczęściej dostaję to w pakiecie – rzeczy przyjemne do zrobienia i nieprzyjemne. Jeżeli wezmę całe to lekarstwo – to zadziała, jeżeli będę sobie wybierać – to nie zadziała.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *absolutne posłuszeństwo*.

17. Wywiad z WA o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 21.

Tabela 21 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 17

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
17	268	279	D	2	2		5	niesprecyzowana
17	269	280	O	2	2		4	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
17	269	281	D	1	2			niesprecyzowana
17	271	282	O	1		1		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
17	273	283	D	2	5		6	niesprecyzowana
17	274	284	D	3	6	3	6	niesprecyzowana
17	276	285	D	3	6	5	6	niesprecyzowana
17	278	286	D	2	5		4	
17	279	287	D	2	5		4	
17	282	288	D	3	6	5	6	kierowanie/prowadzenie

17	284	289	O	2	5		5	traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura
17	285	290	D	1	4			niesprecyzowana
17	286	291	O	3	5	1	3	traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,07

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł +0,29

Siedemnasty wywiad przeprowadzony został ze specjalistką z branży doradztwa B2B. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondentki.

Współczynniki zgodności sędziów różnią się w wynikach. Współczynnik Kappa Fleissa nie pozwala jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników. Współczynnik Alfa Krippendorfa wskazuje na to, że sędziowie raczej byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 284: *Mentoring to wskazywanie drogi komuś kto jest podwładnym, kto się dopiero uczy, edukować, tak jak też tutaj słyszałem K., mogłabym się powołać, bo też sama byłą harcerką, więc po prostu wskazywanie drogi młodszym. Byłam przyboczną w gromadzie zuchowej, więc czy to pomóc, czy to wytłumaczyć coś dzieciakom, więc wskazywanie im drogi.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
 - fragment nr 285: *widziałam jak właśnie wytłumaczyć coś danemu dziecku, ale nie było to szablonoowe, że mamy szablon dla wszystkich dzieciaków, ale każdemu z nich indywidualnie wskazywałam ścieżkę.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
 - fragment nr 288: *MK: Co jest celem mentoringu? WA: Pokazanie jak należy wykonywać pewne działanie, jak należy postępować. To nie jest kwestia tylko masz to to i to, tylko po prostu bycie obok, sprawdzanie czy ta osoba robi to dobrze, tak? To szkolenie, nauczanie, pokazanie, ale też*

*bycie takim materacem. Że jak upadnie, to żeby było miękko (śmiech).
Takie oparcie po prostu.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
Jeden sędzia określił ją jako *kierowanie/prowadzenie*.

- fragment nr 291: *Jeśli pomoc jest niechciana, zwykle jest pytanie „czy ci pomóc?”. Jeśli nie, to OK, spoko. Takie sytuacje miały miejsce.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Dwóch sędziów określiło ją jako *ascetyzm*. Jeden sędzia określił ją jako *traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura*.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 283: *MK: A czego jeszcze oczekujesz od takiej relacji z przełożonym? WA: Żebyśmy się dogadywali.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską.

- fragment nr 286: *MK: Kiedy zatem kończy się taka relacja mentoringowa? WA: Znaczą, raczej ona się nie kończy. Widzimy, że ktoś się rozwija, ale jak dana osoba potrzebuje pomocy, to jesteśmy w stanie jej pomóc, jak to należy rozwiązać.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską.

- fragment nr 287: *Chodzi mi o to, że np. ktoś przychodzi na szkolenie, my go szkolimy, jesteśmy gotowi mu pomóc. Mentor jest mentorem, ale można też z nim normalnie pogadać, jak z kolegą, koleżanką z pracy.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską.

- fragment nr 289: *Ktoś może przyjść na chwilę, ocenić, że jest to specyficzne środowisko i mieć od razu negatywne spostrzeżenia, na dany temat, ale jakby ta osoba spędziła więcej czasu, to może zauważyłaby, że jest to pozytywne.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu.
Jeden sędzia określił ją jako *traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna*

jego lektura. Drugi sędzia określił ją jako tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie.

18. Wywiad z IA o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 22.

Tabela 22 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 18

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
18	287	292	D	1			2	niesprecyzowana
18	290	293	D	1		2		niesprecyzowana
18	290	294	O	2	1		3	ascetyzm
18	293	295	D	2		5	1	metafora lekarza
18	295	296	D	1		2		niesprecyzowana
18	298	297	D	1			2	niesprecyzowana
18	300	298	O	1		3		mistyka
18	302	300	D	2		6	2	niesprecyzowana
18	303	301	D	3	2	5	1	niesprecyzowana
18	305	302	D	3	1	6	2	niesprecyzowana
18	307	303	D	1			3	niesprecyzowana
18	307	304	O	1		4		mistyka
18	308	305	O	2	1		4	traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura
18	308	306	D	1		5		niesprecyzowana

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,13

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,20

Osiemnasty wywiad przeprowadzony został ze specjalistą z branży doradztwa B2B. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondentą.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 301: *MK: Ta wiedza wypływa od tego mentora? IA: Ja bym tak założyła. Mentor to jest ta osoba, która rzeczywiście jest źródłem informacji.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
 - fragment nr 302: *MK: A jak to wsparcie powinno wyglądać? IA: No właśnie mentor jest osobą uważną, to zauważy nawet najmniejsze błędy, uzupełniając czyjąś wiedzę, zwróci uwagę, że coś jest tak, coś nie itp.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.
- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów: brak

19. Wywiad EA o relacji z osobami mentorowanymi. Mentor. Branża doradztwa B2B. Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 23.

Tabela 23 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 19

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
19	314	308	D	2	5			kierowanie/prowadzenie
19	315	309	D	3	6	3	6	opieka pasterza nad owcami
19	318	310	D	2	6	5		opieka pasterza nad owcami
19	318	311	O	1		2		ascetyzm
19	318	312	D	4	5	4	6	opieka pasterza nad owcami
19	319	313	D	2		4	6	kierowanie/prowadzenie
19	320	314	D	2	5	4		opieka pasterza nad owcami
19	321	315	O	2		1	3	ascetyzm
19	321	317	O	1			5	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
19	323	320	O	1			6	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
19	325	321	O	2		5	6	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
19	325	322	D	1	3			niesprecyzowana
19	326	323	O	2			6	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie

19	330	324	O	2		2	6	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
19	334	326	O	3	6	1	6	traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura
19	334	327	O	1	5			ascetyzm
19	335	328	D	1	4			niesprecyzowana
19	335	329	O	2			6	ascetyzm
19	339	330	D	2	3			metafora lekarza
19	340	331	D	1			6	opieka pasterza nad owcami
19	344	333	D	3	2	6	6	opieka pasterza nad owcami
19	345	334	D	1			6	niesprecyzowana
19	348	335	D	2			6	niesprecyzowana

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,09

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,09

Dziewiętnasty wywiad przeprowadzony został z osobą na stanowisku mentora, pracującą w firmie z branży doradztwa B2B. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z osobami mentorowanymi przez respondentkę.

Współczynniki zgodności sędziów nie pozwalają jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 309: *MK: Co jest celem coachingu? EA: Poprawa. Poprawa jakichś elementów, rozwój takiej osoby. Jeśli chodzi o tematy, no to podczas takiego coachingu skupiamy się przede wszystkim na tych elementach, które należy poprawić w jakości, w efektywności.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *metafora lekarza*. Drugi sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.
 - fragment nr 312: *Mentoring według mnie też jest związany mocno z pokazywaniem też tej drugiej osobie, że ona może coś więcej zrobić. Jest powiązane to też z motywacją.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 326: *MK: A dostrzegasz jakieś przejawy oporu wobec relacji mentoringowej? EA: Czy u doradcy, czy widzę u niego opór, tak? MK: Na przykład. EA: W przyjmowaniu, rozumiem, informacji. Parę razy. Pytanie, to czemu ja tu jestem, dlaczego się spotykamy, czemu ma to służyć?*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Jeden sędzia określił ją jako *traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura*. Drugi sędzia określił ją jako *ascetyzm*. Trzeci sędzia określił ją jako *mistyka*.

- fragment nr 333: *Uważam, że każdy w organizacji powinien mieć możliwość właśnie takiej rozmowy, takiego coachingu, który też nie zawsze polega na tym, że my mamy się czegoś nauczyć, pójść do przodu tylko czasami po prostu wygadania się i powiedzenia co siedzi na wątrobie. Czasami na tych coachingach to są takie bardziej psychologię niż osoba, która ma pomóc typowo na skupianiu się na jakości, ponieważ takie sytuacje, kiedy, kiedy rozmawiamy i pytam, dlaczego tak się stało, w trakcie rozmowy. Po poprzednich rozmowach było lepiej, nagle taki błąd. Co jest powodem takiej sytuacji? I okazuje się, że powodem jest jakaś sytuacja stricte taka rodzinna, jakaś trudna, zdrowotna i wtedy trzeba dać się wypowiedzieć takiej osobie i być bardziej właśnie takim psychologiem tak niż...*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.

Dwóch sędziów określiło ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 310: *Mentoring to jest właśnie taka pomoc. Takie wskazywanie właśnie drogi, możliwych ścieżek, natomiast nie jest to coś co możemy nazwać narzucaniem właśnie jakiegoś wyjścia. Nie mówię, jak to ma być zrobione, konkretnie, tylko daje możliwości, a decyzja zawsze jest po stronie osoby coachowanej, żeby, żeby podjęła ostateczną decyzję.* W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*. Drugi sędzia określił ją jako *metafora lekarza*.

- fragment nr 313: *Przede wszystkim pokazuje na przykładach. To zależy też od osoby, bo na niektórych działają przykłady innych, tak, czyli jeżeli pokaże się ktoś był na podobnym poziomie, tak, zmienił się i poszedł taką i taką ścieżką, więc to na niektórych działa, na które działa to, żeby pokazać tej osobie, że już jest na jakiejś tam dobrej drodze tak duże, że stać na więcej.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*. Drugi sędzia określił ją jako *kierowanie/prowadzenie*.

- fragment nr 314: *Więc, zawsze podczas coachingu, podczas takiej rozmowy w ogóle z doradcą, oprócz elementów, które należy jakby poprawić w ramach tej rozmowy czy korespondencji, ogólnie pracy, pokazuję to, co już jest dobre, to sprawa dalszej pracy.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 321: *Mentor jest kolegą obok. Robi to samo co ja jako doradca i jest bardziej doświadczoną osobą, która wykazuje już pewne umiejętności pracy z doradcami, natomiast dla mnie, z mojej perspektywy - mnie jako doradcy, jako też mój kolega. Natomiast lider to jest mój przełożony.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę oporu. Obaj sędziowie określili ją jako *tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie*.

20. Wywiad KK o relacji z przełożonymi. Specjalista. Branża doradztwa B2B.
Wywiad realizowany podczas przeprowadzania obserwacji uczestniczącej w firmie X

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 24.

Tabela 24 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 20

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
20	350	336	O	1		5		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
20	350	337	D	2	6		5	opieka pasterza nad owcami
20	353	338	D	1	5			opieka pasterza nad owcami
20	355	339	O	1		4		ascetyzm
20	355	340	D	1			4	władza-wiedza
20	358	341	D	3	3	3	5	metafora lekarza
20	360	342	D	1	3			niesprecyzowana
20	361	343	O	1		2		mistyka
20	361	344	D	2	6		5	władza-wiedza
20	362	345	D	2	6		3	niesprecyzowana
20	368	346	O	1		2		ascetyzm

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,11

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,09

Dwudziesty wywiad przeprowadzony został ze specjalistą z branży doradztwa B2B. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondentą.

Współczynniki zgodności sędziów różnią się w wynikach. Współczynnik Kappa Fleissa wskazuje na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu. Współczynnik Alfa Krippendorfa nie pozwala jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 341: *MK: Czym wg Ciebie jest mentoring? KK: Kojarzy się to z mentorem, czyli z kimś kto będzie... dla osoby, która będzie uczona czegoś, ktoś, kto będzie pewnym... osobą, która będzie inspirowała.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską.

Jeden sędzia określił ją jako *metafora lekarza*.

- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:

- fragment nr 337: *Pierwsza taka relacja, która wspominam z przełożonym, to była relacja... no trochę nietypowa, bo oprócz tego, że była relacją wykonywania właśnie jakiejś pracy, to też była to relacja, gdzie było miejsce na rozmowy prywatne, gdzie była taka przestrzeń. To była bardzo ciekawa relacja, bo ja się w niej czułem, że oprócz tego, że wykonujemy jakąś pracę, to jeszcze mogę porozmawiać, mogę przyjść, coś się dzieje itd., mogę sobie otwarcie, na luzie, porozmawiać na różne tematy.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *metafora lekarza*. Drugi sędzia określił ją jako *opieka pasterza nad owcami*.

- fragment nr 344: *dobry mentoring będzie wtedy, kiedy spotka się uczeń z nauczycielem i wytworzy się relacja, prawdziwa relacja, w której ten uczeń będzie miał pewne zaufanie do mentora i będzie widział, że rzeczy, które mentor mu przekazuje rzeczywiście działają.*

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *władza-wiedza*.

21. Wywiad z MA o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża ubezpieczeniowa

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 25.

Tabela 25 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 21

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
21	370	347	O	1	2			tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
21	370	348	D	2		3	3	niesprecyzowana
21	371	349	D	1	4			niesprecyzowana
21	371	350	D	2	2		5	metafora lekarza
21	373	351	O	1		3		ascetyzm
21	376	352	O	1		4		ascetyzm
21	376	353	D	2	4		4	metafora lekarza
21	377	354	D	1			4	władza-wiedza
21	377	355	O	2	3	4		ascetyzm
21	378	356	O	1	2			mistyka

21	379	357	O	2	2		2	ascetyzm
21	380	358	O	2		2	4	tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
21	380	359	D	1	3			kierowanie/prowadzenie
21	380	360	D	2	3	3		niesprecyzowana
21	380	361	D	1	4			absolutne posłuszeństwo
21	381	362	D	1	3			metafora lekarza
21	382	363	O	3	4	1	5	ascetyzm
21	383	364	D	1	2			niesprecyzowana
21	386	365	D	1		3		niesprecyzowana
21	388	366	O	1			4	wiara eschatologiczna

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,10

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,22

Dwudziesty pierwszy wywiad przeprowadzony został z menedżerką z branży ubezpieczeniowej. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z podwładnymi respondentki.

Współczynniki zgodności sędziów wskazują na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 363: *MK: Miałas może w przeszłości sytuacje, w których czułaś opór od osoby którą próbowałaś z nią nawiązać relację mentoringową? MA: Tak, zdarzało mi się to, szczególnie, jeśli była to jakaś taka duża różnica wieku, bo jednak jeżeli jest sytuacja taka, że osoba którą miała podlegać jakiemuś takiemu procesowi, wyznawała inne... miała inne spojrzenie na świat, zarówno zawodowy, ale też i prywatny, to tutaj trudno było nawiązać jakąś taką więź.*
W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę oporu. Wszyscy sędziowie określili ją jako ascetyzm.
- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów:
 - fragment nr 353: *MK: Co jest celem mentoringu? MA: Celem jest rozwój. Rozwój danego pracownika, danej osoby, ale jednocześnie wsparcie go w*

tych jego celach, działaniach, w sytuacjach gdy brakuje mu pewności, ale pokazanie też jego niedoskonałości.

W tym fragmencie dwóch z trzech sędziów odnalazło praktykę duszpasterską. Obaj sędziowie określili ją jako *metafora lekarza*.

22. Wywiad z SK o relacji z przełożonymi. Ekspert. Branża ubezpieczeniowa

Zestawienie odnalezionych praktyk, wraz z ich opisami, prezentuje Tabela nr 26.

Tabela 26 - klasyfikacja odnalezionych praktyk w wywiadzie nr 22

Wywiad	Nr pytania	Nr fragmentu	Praktyka	Liczba sędziów	Sędzia A	Sędzia B	Sędzia C	opis ujednolicony
22	391	367	O	1		4		tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie
22	391	368	D	1	1			niesprecyzowana
22	392	369	O	2		2	2	mistyka
22	393	370	D	2	2	3		niesprecyzowana
22	395	371	D	1		4		niesprecyzowana
22	397	372	D	1		3		niesprecyzowana
22	398	373	D	3	3	5	4	kierowanie/prowadzenie
22	399	374	D	1		4		niesprecyzowana
22	400	375	D	2	4	2		niesprecyzowana
22	401	376	D	1	4			niesprecyzowana
22	402	377	D	2	5	3		niesprecyzowana
22	403	378	O	1		3		mistyka
22	405	379	O	1		1		ascetyzm
22	405	380	D	1	2			niesprecyzowana
22	406	381	O	2	4		2	ascetyzm
22	407	382	O	2	3	5		ascetyzm
22	408	383	D	2	3	4		absolutne posłuszeństwo
22	409	384	D	3	6	3	4	metafora lekarza

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik zgodności sędziów Kappa Fleissa wyniósł -0,13

Współczynnik zgodności sędziów Alfa Krippendorfa wyniósł -0,03

Dwudziesty drugi wywiad przeprowadzony został z ekspertem z branży ubezpieczeniowej. Rozmowa była nakierowana na opis relacji z przełożonymi respondentem.

Współczynniki zgodności sędziów różnią się w wynikach. Współczynnik Kappa Fleissa wskazuje na to, że sędziowie raczej nie byli ze sobą zgodni w ocenie praktyk w ramach tego wywiadu. Współczynnik Alfa Krippendorfa nie pozwala jednoznacznie określić, czy oceny sędziów w tym wypadku należy uznać za zgodne czy niezgodne, zalecana jest więc szczególna ostrożność przy interpretacji wyników.

Fragmenty, w których sędziowie byli ze sobą zgodni:

- zgodność wszystkich trzech sędziów:
 - fragment nr 373: *MK: Czym według Ciebie jest mentoring? SK: Przewodnictwo, prowadzenia pracownika przez przełożonego, albo przez inną osobę, która nie jest w relacjach z przełożonym i polega na wskazywaniu drogi rozwoju zawodowego.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Jeden sędzia określił ją jako *metafora lekarza*. Drugi sędzia określił ją jako *kierowanie/prowadzenie*.
 - fragment nr 384: *Przeważnie sami sobie wybieramy mentora z przyjaciół, którzy nas otaczają, i to my zabiegamy o to wsparcie, ale czasami są takie osoby, które wychodzą nam naprzeciw widząc, że mamy problemy, wspierają nas i wskazują nam drogi jakimi możemy podążać na zasadzie przyjaźni.*

W tym fragmencie wszyscy sędziowie odnaleźli praktykę duszpasterską. Dwóch sędziów określiło ją jako *metafora lekarza*.
- zgodność dwóch z trzech sędziów we fragmentach o wysokim stopniu pewności sędziów: brak

Pełną treść wywiadów zawiera Aneks 1. Wywiady wraz z komentarzami zostały zamieszczone w Aneksie 2.

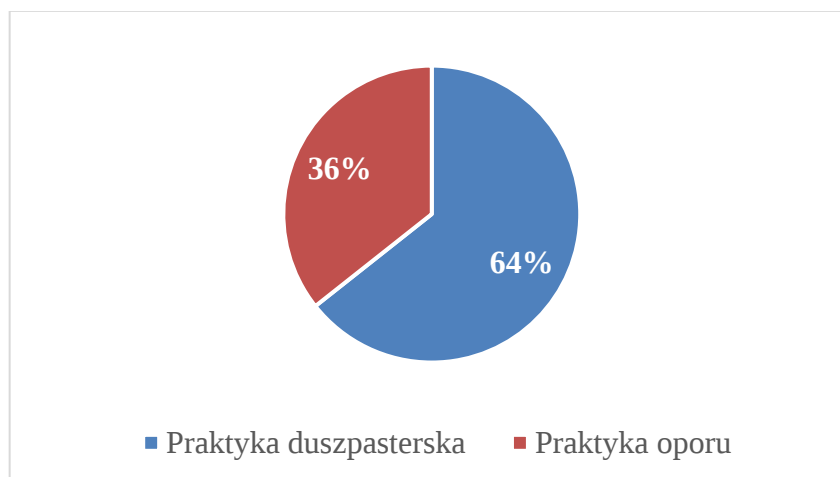
4.2. Interpretacja wyników

4.2.1. Perspektywa badania dyskursu przez sędziów kompetentnych

Jak już zostało wspomniane, w celu zweryfikowania hipotez pracy, zrealizowałem badanie, którego główną częścią było przeprowadzenie 22 wywiadów z przedstawicielami świata polskiego biznesu. Analiza wywiadów była przeprowadzona z dwóch perspektyw.

Pierwsza z perspektyw, to perspektywa oceny sędziów kompetentnych. W tekstach wywiadów, podlegających ocenie przez sędziów kompetentnych, odnaleziono łącznie 620 przejawów praktyk – 399 przejawów praktyk duszpasterskich oraz 221 przejawów praktyk oporu. Przejawy te objęły wszystkie kategorie, zarówno „praktyk duszpasterskich”, jak i „technik oporu” w rozumieniu Foucault. Oczywiście, różne były ilości występowania tych praktyk. pamiętając jednak, że pracuję w modelu *sensu stricto* jakościowym, to zróżnicowanie ilościowe traktowałem wyłącznie jako pomoc w konstruowaniu wzorców programu praktyk duszpasterskich. Podział ten ukazuje Rysunek 6.

Rysunek 6 - udział rodzaju praktyk

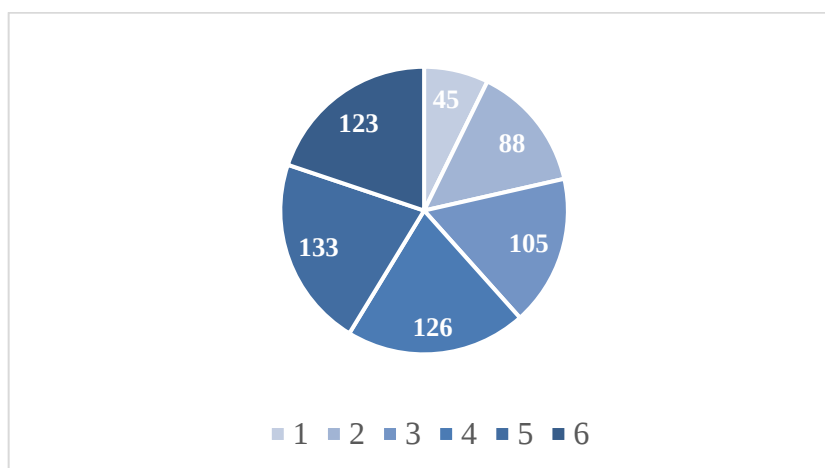


Źródło: opracowanie własne.

Jak zostało wspomniane, sędziowie kompetentni nie tylko odszukiwali w tekście poszczególne praktyki, ale mieli również możliwość (i obowiązek) określić, na ile pewni są swojej oceny – nadając swojej ocenie współczynnik w skali od 1 do 6.

Udział poszczególnych współczynników „pewności” prezentuje Rysunek 7.

Rysunek 7 – liczba wystąpień poszczególnych stopni "pewności"



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tych danych można wysnuć wniosek, że sędziowie raczej rzadziej określali stopień swojej pewności na wartości niskie (1, 2, 3) niż na wartości wysokie (4, 5, 6). Sugerowałoby to, że zazwyczaj sędziowie byli raczej pewni swoich ocen.

Można także zaobserwować pewną tendencję do większego pokrywania się wskazywania przez sędziów jakiejś praktyki (D) lub jakiegoś oporu (O) w danym fragmencie w sytuacji, kiedy sędziowie byli raczej bardziej pewni swojej opinii, co ilustruje Tabela 27. W przypadku pewności 1 lub 2, tylko 21% ocen pokrywało się u wszystkich trzech sędziów. W przypadku pewności 3 lub wyższej, już 32% ocen pokrywało się u wszystkich trzech sędziów.

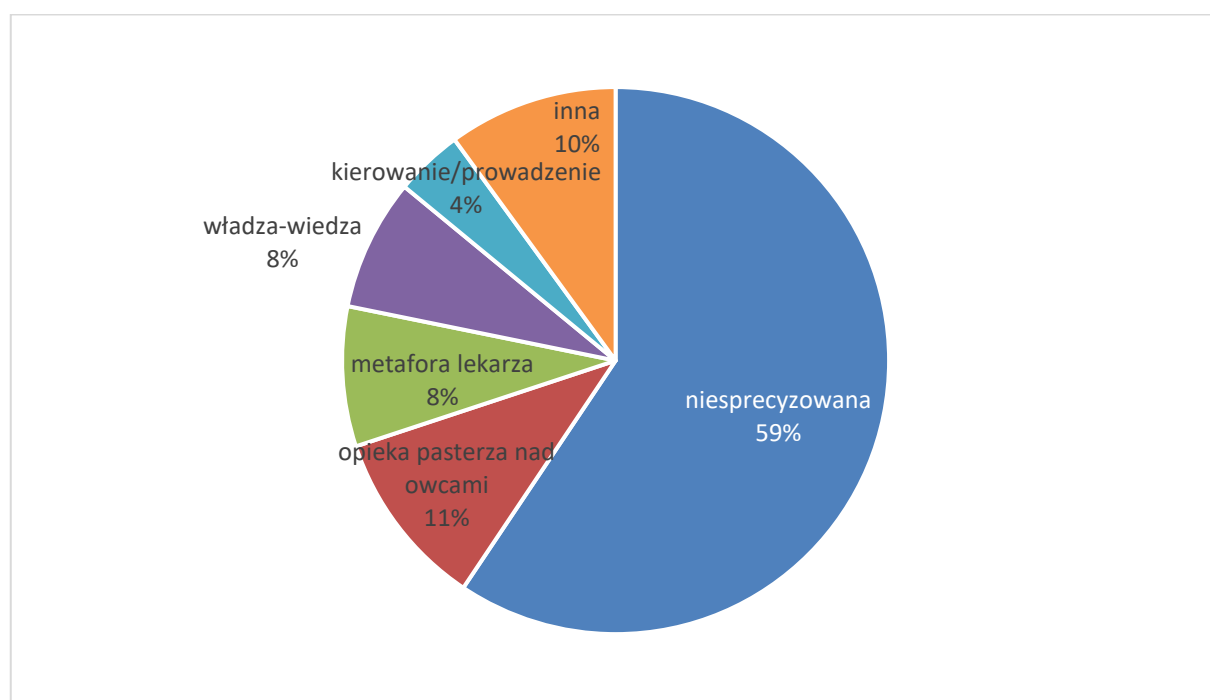
Tabela 27 - zestawienie udziału liczby zgodnych sędziów poszczególnych przedziałach "pewności"

Przedział pewności sędziów	Liczba sędziów, którzy w danym fragmencie jednocześnie znaleźli jakąś praktykę lub jednocześnie znaleźli jakiś opór		
1-2	SUMA OCEN	133	
	1	56	42%
	2	49	37%
	3	28	21%
3-6	SUMA OCEN	487	
	1	156	32%
	2	177	36%
	3	154	32%

Źródło: opracowanie własne.

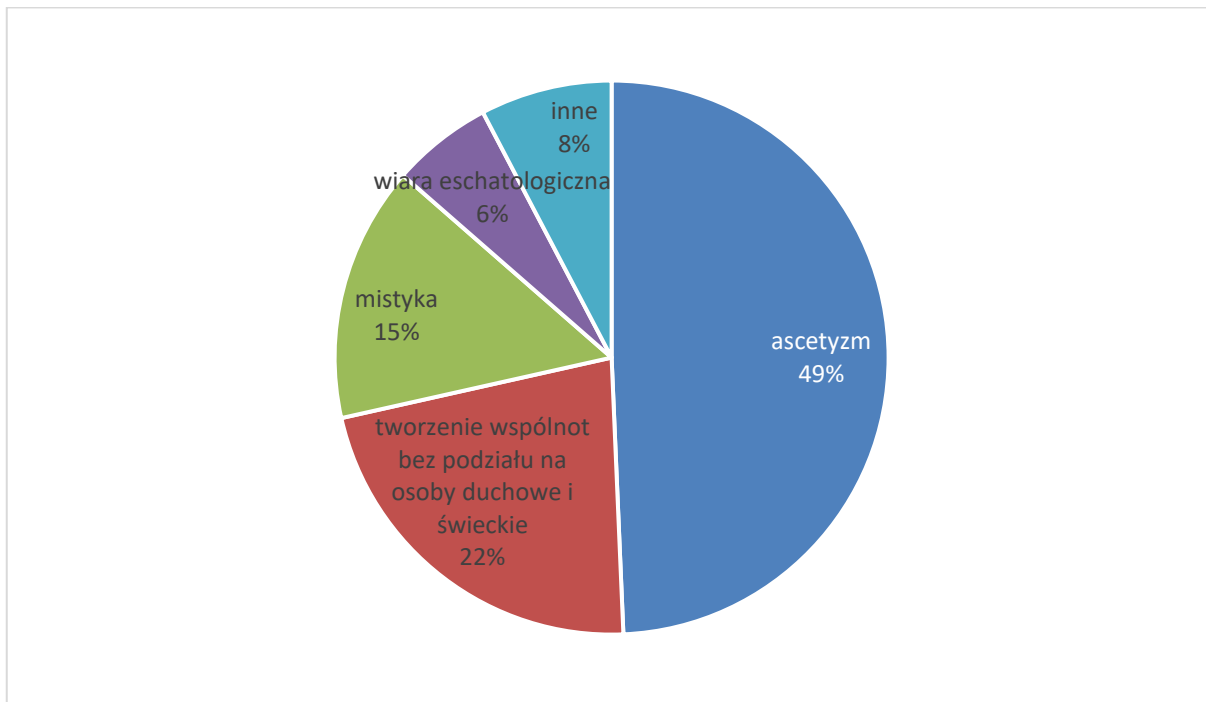
Zestawienie udziału poszczególnych praktyk duszpasterskich oraz praktyk oporu zostało zaprezentowane na Rysunku 8 i Rysunku 9.

Rysunek 8 - udział poszczególnych praktyk duszpasterskich w ocenach sędziów (oceny ujednolicone)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9 - udział poszczególnych praktyk oporu w ocenach sędziów (oceny ujednolicone)



Źródło: opracowanie własne.

4.2.2. Perspektywa badania dyskursu przez autora pracy

Druga z perspektyw badania wywiadów, to perspektywa rozmówców postrzegana przeze mnie, jako autora badania. Jak już wspomniałem, teksty wywiadów zostały przeanalizowane przy pomocy mojej autorskiej propozycji wykorzystania opisanych wcześniej technik, łączącej elementy zdaniowej analizy dyskursu (APD) z technikami „narzędziowej” analizy dyskursu w ramach obszaru psychologii dyskursywnej (DP).

Mimo, że w niniejszej pracy główna oś interpretacji i wnioskowania ogniskuje się wokół jednej z metod badawczych, a więc wywiadów przeprowadzanych z praktykami mentoringu, należy zaznaczyć, że (poza wartością wynikającą z triangulacji badań) niezbędnym uzupełnieniem interpretacji dyskursu zawartego w wywiadach było przeprowadzenie analizy materiałów mentoringowych oraz przeprowadzenie obserwacji uczestniczących.

Na podstawie przeprowadzonej analizy materiałów mentoringowych uważam, że można ocenić, że procesy mentoringowe w oficjalnych narracjach organizacyjnych są

powtarzalne i nie różnią się znacząco między organizacjami. Sugerowałoby to, że uzasadnionym jest porównywanie poszczególnych zachowań w ramach procesów mentoringowych w ramach różnych organizacji biznesowych.

Odnosząc się do grupy pracowników firmy X, z którymi dokonano zarówno wywiadów, jak i obserwacji, uważam, że postrzeganie ich zachowań zaistniałych w trakcie obserwacji uczestniczących w znaczący sposób koresponduje z ich narracjami prezentowanymi podczas wywiadów. W mojej ocenie praktyki mentoringowe wyłaniające się z treści wywiadów znalazły swoje potwierdzenie w rzeczywistości – w trakcie obserwowania relacji mentoringowych zarówno w otoczeniu formalnym (wewnątrzfirmowym) jak i nieformalnym (restauracja, kawiarnia). Jest to zatem znaczący przyczynek do stwierdzenia, że podczas stosowania innych metod badawczych, w szczególności formułowania słów-kluczy w ramach zdaniowej analizy dyskursu (APD) mogłem na dane tematyki patrzeć w sposób szerszy, niż tylko na treści wywiadów, a mianowicie brać pod uwagę kontekst danego zagadnienia z perspektywy całości praktyk organizacyjnych – tych komunikowanych, wypowiedzianych, jak i tych ukrytych, do których mogłem dotrzeć jedynie podczas dokonywania obserwacji uczestniczącej.

Po dokonaniu obserwacji i wywiadów, przeprowadziłem proces analizy treści wywiadów w celu wyodrębnienia słów-kluczy będących niezbędnym elementem zdaniowej analizy dyskursu (APD). W trakcie badania zdecydowałem, że trafne będzie też uzupełnienie niektórych słów-kluczy o pewien, przynajmniej minimalny, kontekst znaczeniowy, a więc wtedy dane słowo-klucz rozrastało się w istocie do trzech lub czterech słów. Tak też wyodrębniłem w analizowanym materiale – transkrypcjach wywiadów – dziewięć słów-kluczy, które powtarzały się u wielu rozmówców i stanowiły istotne osi tematyczne moich rozmów. Są to:

1. Wspólne budowanie zaufania (*zaufanie*),
2. Przekazywanie wiedzy (*wiedza*),
3. Opór wobec zmiany (*opór*),
4. Prowadzenie po pewnej ścieżce (*ścieżka*),
5. Rozmowa niczym spowiedź (*rozmowa*),
6. Rozwój osobisty (*rozwój*),
7. *Satysfakcja*,
8. Poprawianie błędów (*poprawianie*),

9. Feedback jako dar (*feedback*).

Poszczególne fragmenty tekstu wywiadów, które w mojej ocenie budują dane słowo-klucz, zostaną zaprezentowane poniżej. Do analizy każdego zestawu fragmentów tekstu budującego dane słowo-klucz zostaną również użyte techniki „narzędziowej” analizy dyskursu w ramach obszaru psychologii dyskursywnej (DP), które szczegółowo przytoczyłem w podrozdziale 3.4.

1. Wspólne budowanie zaufania

- a. MK: To bardzo generalne pytanie, ale co Ci przychodzi na myśl, jeśli chodzi o relację z szefem? MT: Pierwsza myśl jaka mi przychodzi to słowo „dobra”, a drugie słowo to: „oparta na zaufaniu”. W obu stronach.
- b. myślę, że jest to tak naprawdę podstawa relacji, żeby ta współpraca wyglądała efektywnie – tak, to właśnie kwestia zaufania obu stron do siebie.
- c. MK: Jak to zaufanie się przejawia? MT: Może inaczej – nie wiem, czy to można tak powiedzieć, że się „przejawia”, ale po prostu budowanie takiej relacji, w taki sposób, że pracownik wie, że jak przyjdzie do szefa z problemem, to nie zostanie od razu na „dzień dobry” zganiony za ten problem, tylko raczej wysłuchany, zrozumiany, problem zostanie dostrzeżony i jakoś ten szef pomoże mu go rozwiązać. Z drugiej strony, no właśnie... to samo w drugą stronę. Osoba będąca w pozycji szefa inaczej współpracuje z ludźmi, z którymi wie, że ktoś tam mu nie ściemnia, tak mi się wydaje...
- d. MK: Czym według Ciebie jest to zaufanie, czym się przejawia w relacji z szefem? KK: No właśnie tym, że jak powierzono mi jakieś zadanie, którego wykonanie trwa dwa miesiące to nie muszę go raportować codziennie, mogę sobie tą pracę rozłożyć żebym to generalnie ja czuł się z tym dobrze, czyli albo od razu zaatakował, pozgłaszał wymagania do IT, albo trochę poczekał i pierwsze dwa tygodnie nic z tym nie zrobił, to też nie będzie źle, jakby szef wie, że całość będzie dowieziona. To jest to zaufanie.

- e. MK: Czym według Ciebie jest mentoring? ŁM: To jest pewna relacja nastawiona, oparta na tym, że mamy dwie osoby, z których jedna przeważnie jest mniej doświadczona, mniej wie, albo ogólnie, albo w pewnym temacie, a ta druga jest bardziej doświadczona, ma większe kompetencje, ta relacja polega na tym, że osoba bardziej doświadczona, opierając się na zaufaniu, na autorytecie wynikającym z większego doświadczenia, przekazuje tą wiedzę i doświadczenie tej osobie która jest mniej doświadczona.
- f. Można to transakcyjnie potraktować, po prostu budujesz sobie partnera do współpracy, osobę, która będzie miała kompetencje, wiedzę, taką jak Ty, komu będziesz mógł zaufać, i potem bazując na zaufaniu ta osoba może Ci pomóc po prostu w organizacji, czy też w realizacji jakichś swoich celów, itd.
- g. Przez sam fakt istnienia tej relacji można ją ocenić, to trochę truizm, i wydaje mi się też, że można ją ocenić, jeżeli poziom zaufania wzrasta to też można ją ocenić jako relację, która się rozwija we właściwy sposób, która jest pomocna.
- h. MK: Przejawem takiego odczucia, że coś nie działa może być rozmowa z drugą osobą? ŁM: Tak jak mówiłem w relacji te tematy są pogłębiane, ich zaawansowanie wzrasta, a tutaj a contrario – z rozmów na tematy rozwojowych albo rozmowa się staje rozmową „o dupie Maryni”, co widać, albo rozmowa staje się obowiązkiem, bez przekonania, czy bez zaufania po prostu.
- i. MK: W jaki sposób możemy ocenić poziom tego zaufania? ŁM: (pauza) Wiesz co... wydaje mi się, że tutaj nie ma za dobrej odpowiedzi na pewno. Wydaje mi się, że możemy ocenić to poprzez poziom otwartości z jednej strony, czyli na ile osoba, która przychodzi z jakimś problemem, z jakimś zagadnieniem, na ile otwarcie o tym mówi, na ile otwarcie mówi o rzeczach z którymi sobie nie radzi, o błędach, które zrobiła, albo wie, że coś mogła zrobić lepiej, ale nie wie jak, i na ile otwarcie o tym mówi, a z drugiej strony, z perspektywy mentora, wydaje mi się, że tutaj... wciąż, nie chcę przejść z mentora do coacha, ale... na ile ten mentor

wiesz, też jest w stanie wysłuchać tę osobę, i na ile jest w stanie dać jakieś wytyczne, jakieś rady, odnieść się do swoich doświadczeń, na ile to robi otwarcie, a na ile daje jakieś rozwiązania powiedzmy teoretyzujące, pomimo jedna i druga strona ma świadomość, że ma doświadczenie w tematach, o które ta osoba pyta.

- j. MK: Opisz, proszę, typową relację z podwładnymi. MO: Jeżeli chodzi o leadership, zarządzanie, raczej opiera się na partnerstwie, na zaufaniu, jestem przeciwnikiem takiego mikrozarządzania, mikromanagementu, to co sobie cenię w relacjach z moimi przełożonymi i to co staram się przerzucać na podwładnych to właśnie taka atmosfera dobrej współpracy, zaufania, wzajemnego szacunku, i partnerstwa.
- k. moim preferowanym stylem jest właśnie w oparciu o zaufanie, delegowanie powierzonych czynności, bez upominania się częściej, niż jest to konieczne.
- l. Pierwsza taka relacja, która wspominam z przełożonym, to była relacja... no trochę nietypowa, bo oprócz tego, że była relacją wykonywania właśnie jakiejś pracy, to też była to relacja, gdzie było miejsce na rozmowy prywatne, gdzie była taka przestrzeń. To była bardzo ciekawa relacja, bo ja się w niej czułem, że oprócz tego, że wykonujemy jakąś pracę, to jeszcze mogę porozmawiać, mogę przyjść, coś się dzieje itd., mogę sobie otwarcie, na luzie, porozmawiać na różne tematy. To wzbudzało we mnie pewien rodzaj zaufania, to było fajne doświadczenie – dla mnie, osobiście.
- m. Kiedy spotka się uczeń z nauczycielem, to mi się wydaje, że od momentu poznania już nauczyciel może w jakiś sposób budować relację z tym uczniem, bo mi się wydaje dobry mentoring będzie wtedy, kiedy spotka się uczeń z nauczycielem i wytworzy się relacja, prawdziwa relacja, w której ten uczeń będzie miał pewne zaufanie do mentora i będzie widział, że rzeczy, które mentor mu przekazuje rzeczywiście działają.
- n. MK: Czy doświadczyłeś oporu w takiej relacji? SK: Tak. Jeżeli jest to mentor wyznaczony, nie zawsze dany pracownik uznaje danego człowieka za swojego mentora, nie darzy go zaufaniem, i wtedy to nie

przynosi rezultatów, chyba że ta osoba przekona pracownika do tego, że jest osobą, która może jej pomóc.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *wspólnego budowania zaufania* w pierwszej osobie, co mogło wskazywać na to, że osobiście przeżywali te sytuacje lub istotne było podkreślenie indywidualizmu i podmiotowości. W niektórych przypadkach występowały inne sposoby użycia zaimków, np. w drugiej osobie „*wiedzę, taką jak Ty, komu będziesz mógł zaufać i potem bazując na zaufaniu ta osoba może Ci pomóc po prostu*”, co mogło mieć na celu próbę nadania danemu doświadczeniu uniwersalnej charakterystyki.
- oceny/podwójne oceny: przykładem użycia techniki podwójnych ocen w tematyce *wspólnego budowania zaufania* był fragment „*Pierwsza myśl jaka mi przychodzi to słowo „dobra”, a drugie słowo to: „oparta na zaufaniu”*”. Znamionuje to, że rozmówca jest stosunkowo emocjonalnie nastawiony do kwestii, o jakiej mówi.
- cisza, pauzy, zawahania: w przypadku tematyki *wspólnego budowania zaufania* ta technika pojawiła się w przypadku szczególnego skupienia się rozmówcy na sformułowaniu odpowiedzi: „*ŁM: (pauza) Wiesz co... wydaje mi się, że tutaj nie ma za dobrej odpowiedzi na pewno*”, „*wydaje mi się, że tutaj... wciąż, nie chcę przejść z mentora do coacha, ale...*”. Można zatem przypuszczać, że kwestia zaufania może stanowić dla tego rozmówcy stosunkowo istotny temat rozmowy, wymagający specjalnego podejścia.
- powściągliwość: rozmówcy, mówiąc o tematyce *wspólnego budowania zaufania* bardzo często używają zwrotów które można zaliczyć do wyrażen powściągliwych. Przykładami są „*myślę, że jest to*”, „*to mi się wydaje, że*”, „*wydaje mi się, że możemy ocenić to*”, „*wydaje mi się też, że można ją ocenić*”. Tak liczne występowanie tego typu zwrotów może wskazywać na podkreślenie delikatności kwestii *budowania zaufania*, niejednoznaczne stanowisko rozmówców lub niepewność odnośnie do omawianych zagadnień.
- skrajności: nie zaobserwowałem.
- minimalizowanie: nie zaobserwowałem.

- wyliczenia i skontrastowania: rozmówcy, mówiąc o tematyce *wspólnego budowania zaufania* bardzo często używają wyliczeń, np. *„Pierwsza myśl jaka mi przychodzi to słowo „dobra”, a drugie słowo to: „oparta na zaufaniu””, „wysłuchany, zrozumiany, problem zostanie dostrzeżony”, „budujesz sobie partnera do współpracy, osobę, która będzie miała kompetencje, wiedzę, taką jak Ty, komu będziesz mógł zaufać”, „atmosfera dobrej współpracy, zaufania, wzajemnego szacunku, i partnerstwa”*. Mogą one zostać użyte w celu dodania siły retorycznej argumentom w dyskusji.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: nie zaobserwowałem.
- konsensus i potwierdzenie: nie zaobserwowałem.
- szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *wspólnego budowania zaufania* dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności obserwacyjnych rozmówców.
- zastrzeżenia: rozmówcy, mówiąc o tematyce *wspólnego budowania zaufania* czasami używają zwrotów, które można zaliczyć do wyrażen stanowiących zastrzeżenie, np. *„Wiesz co... wydaje mi się, że tutaj nie ma za dobrej odpowiedzi na pewno. Wydaje mi się, że możemy ocenić to poprzez poziom otwartości z jednej strony”, „nie chcę przejść z mentora do coacha, ale... na ile ten mentor wiesz, też jest w stanie wysłuchać tę osobę”*. Może mieć to na celu złagodzenie stanowiska rozmówcy w tej tematyce.
- metafory: nie zaobserwowałem.
- struktura narratywna: przykładem struktury narratywnej użytej w kontekście tematyki *wspólnego budowania zaufania* jest fragment *„jak powierzono mi jakieś zadanie, którego wykonanie trwa dwa miesiące to nie muszę go raportować codziennie, mogę sobie tą pracę rozłożyć żebym to generalnie ja czuł się z tym dobrze, czyli albo od razu zaatakował, pozgłaszał wymagania do IT, albo trochę poczekał i pierwsze dwa tygodnie nic z tym nie zrobił, to też nie będzie źle, jakby szef wie, że całość będzie dowieziona. To jest to zaufanie”*. Mogło to mieć na celu podkreślenie rzeczy, które należy poznać najpierw lub nadanie większej

wiarygodności relacji.

- mowa bezpośrednia: nie zaobserwowałem.
- formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.

Techniki zaawansowane:

- pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.
- kategorie emocje: nie zaobserwowałem.
- kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.
- czasowniki modalne: rozmówcy, mówiąc o tematyce *wspólnego budowania zaufania* czasami używają zwrotów, które można zaliczyć do czasowników modalnych, np. „*mogę porozmawiać, mogę przyjść, coś się dzieje itd., mogę sobie otwarcie, na luzie, porozmawiać na różne tematy*”. Może to ukazać określony podział odpowiedzialności za dane kwestie.
- dylemat stawki: nie zaobserwowałem.

2. Przekazywanie wiedzy

- Mentoring to przekazanie pewnej wiedzy, ale nie takiej ściśle związanej z wykonywanymi zadaniami i z wykonywaną pracą w ramach firmy/organizacji, tylko bardziej z tym, jak się zachowywać, jak podejmować decyzje, w jaki sposób myśleć, na jakie rzeczy zwrócić uwagę które dla nas mogą się nie wydawać oczywiste, albo gdzieś tam dalej rozwijać zarówno zawodowo, ale także jako po prostu „człowiek-jednostka”.
- Jakie emocje odczuwasz będą relacji mentoringowej? MT: (pauza) Myślę, że przede wszystkim... Emocje, ha! Dobre pytanie... Przede wszystkim... MK: Możemy przypomnieć sobie jakąś konkretną sytuację... MT: Satysfakcję. Z tego, że mogę z kimś tam po fakcie rozmawiać, że dostaję jakiś... Ktoś się ze mną dzieli doświadczeniem, swoją wiedzą i radami.
- mentoring w moim wyobrażeniu jest bardzo pozytywny i musi to robić osoba, która ma wiedzę na ten temat, w jakiś sposób taki fajny, nie, że mnie weźmie do salki i zacznie mówić „ej, ty, na tych spotkaniach to

jesteś jak beton...”, tylko by powiedział „słuchaj, K., weźmy, może dałoby się coś zrobić, oni zrobią coś dla nas, my zrobimy coś dla nich, może wrzucimy to w cele roczne”, musiałby to właśnie... mentoring musi być fajny, musi być przyjemny i musi być motywujący, a nie na zasadzie takiej typowej „zjebki”.

- d. Jeśli chodzi o to, czego oczekuję na dzień dobry, chodzi o to, żeby każdy był zaangażowany. Jeżeli widzę, że trafiam na lenia, albo kogoś kto lawiruje, to niestety, ale się pożegnamy i to bardzo szybko. To co oczekuję od takiej osoby to takiej otwartości na to, że ja jej dam komplet informacji, komplet wiedzy, która on potem wykorzysta do pracy.
- e. MK: Czym według Ciebie jest mentoring? JJ: To jest bardzo szerokie pytanie i szerokie w ogóle słowo. Ja z racji zajmowanego stanowiska, ale i też doświadczenia, aczkolwiek nie wykonuję zawodu stomatologa, więc to doświadczenie mam ograniczone, niemniej jednak obserwuję inne osoby i chętnie się od nich uczę, bardzo lubię słuchać i moja wiedza się powiększa, łatwiej mi rozmawiać wtedy z kolejnymi osobami, poza tym też mam jakieś spostrzeżenie że wiem jakby firma wyglądała, wiem dokąd chcę dojść, co chciałabym wykonywać, i tak naprawdę staram się rozmawiać z osobami niezależnie od stanowiska, aby swój cel osiągnąć.
- f. Mówiłaś o wiedzy. Jaki jest według Ciebie związek między mentoringiem a wiedzą? JJ: Duży związek. Powiem szczerze, że mentoring też jest ta wiedza, i też ją uzupełniamy, chociażby w ten sposób, że zaprenumerowaliśmy czasopisma dla techników i stomatologów mamy bibliotekę, z której ludzie mogą korzystać, mogą pisać pracę, mamy specjalistyczny aparat, więc mentoring działa, ale tak go nie nazywamy.
- g. osoba bardziej doświadczona, opierając się na zaufaniu, na autorytecie wynikającym z większego doświadczenia, przekazuje tą wiedzę i doświadczenie tej osobie która jest mniej doświadczona.
- h. MK: Czym według Ciebie jest mentoring? BS: Mentoring? Moim zdaniem... (pauza). Jest to... jakaś forma transferu wiedzy, ale taka, która angażuje obie strony, w przeciwieństwie do coachingu, gdzie ten transfer

wiedzy odbywa się tylko ze strony pobierającego, on dedukując dochodzi do pewnych wniosków. Tutaj, w mentoringu – jakaś forma transferu wiedzy, gdzie obie strony w tym partycypują.

- i. BS: Mentoring zaczyna się w momencie... postawienia przed kimś jakiegoś celu. No bo jeżeli ja otrzymuję cel, no i założmy, że idziemy w tym kierunku, że on jest faktycznie SMART, że ma przekraczać moje możliwości o jakiś tam „próg”, no to naturalne jest to, że ja muszę pozyskać dodatkową wiedzę, może umiejętności, muszę popracować na swojej postawie, żeby ten cel osiągnąć.
- j. ja będąc takim świeżo upieczonym szefem, nie do końca kumałem to, że ludzie są dorośli, mają swoją wiedzę, doświadczenie i trzeba ich traktować jak dorosłych. W taki dość autorytarny sposób chciałem przekazywać wiedzę, moja wiedza jest „najlepszejsza”, „najdobrzejsza”, i ich opór był do mnie w związku z tym, że nie dawałem żadnych swobód, tolerancji w interpretacji tego co mówię. Dopiero z czasem zrozumiałem, że jakiś efekt można osiągnąć na nieskończoną liczbę sposobów, i tak naprawdę inaczej trzeba podejść do tematu transferu wiedzy i wspierania osoby w osiągnięciu czegoś.
- k. Mentor, to jest osoba, która gdzieś wyznacza cele tak, ale też jakby pomaga tej osobie cele realizować. Osoba, która po prostu wspiera daną osobę w tych bieżących procesach i która po prostu gdzieś jest takim można powiedzieć, że wzorem dla tej osoby, przekazuje tą wiedzę. Oprócz tego, że gdzieś tam ma, powinna mieć, mentor, powinien po pierwsze mieć większą wiedzę niż osoby, które gdzieś są objęte mentoringiem.
- l. AP: K. jest o tyle fajną przełożoną, że ona nie mówi, masz to zrobić i koniec. Ja sobie zdaję sprawę, że mogłaby tak powiedzieć. Tylko przy okazji na takich spotkaniach też tłumaczy, jak do tego podejść, co powiedzieć ludziom, przekazując tą informację złą. Jakich argumentów użyć. Czasami się z nimi zgadzam. Czasami nie. Ale ogólnie... MK: A więc jest to przekazywanie jakiejś wiedzy dla ciebie. AP: Tak, dokładnie. Jakiejś wiedzy. Tak, w dużym stopniu, tak. Znaczy przekazywanie, no

także doszlifowanie wiedzy, tak? Myślę, że tak.

- m. MK: Zatem, czym jest mentoring? AP: Klasówkę mi robisz? (śmiech) Ja Ci coś powiem. Jeżeli chodzi o firmę, to u nas są mentorzy... są to najczęściej konsultanci, którzy no... mają większą wiedzę, umieją tą wiedzę przekazać... co też nie zawsze wyjdzie w parze z czymś takim.
- n. MK: Na ile według Ciebie ważna jest wiedza w tym wszystkim, o której wspomniałaś. KA: Żeby wiedzieć co się robi. Aby prowadzić drużynę, musiałam obmyśleć plan a potem do niego dążyć. Tak naprawdę trzeba było samemu zdobywać wiedzę, według swoich założeń. W pracy muszę zdobyć wiedzę od kogoś innego, kiedy znam wymagania wobec mnie. MK: Skąd czerpią wiedzę osoby mentorowane? KA: Zależy jaką. Życiową wiedzę wynosi się z domu albo z doświadczeń w swoim życiu, wiedzę projektową – z biura i materiałów od klienta.
- o. MK: W którym momencie mentoring się zaczyna? KA: U mnie wychodzi to totalnie naturalnie, ale ogólnie, kiedy mamy osobę, która ma bardzo dużą wiedzę i wyraża chęć podzielenia się tą wiedzą. Wtedy takie podświadome mentorowanie się zaczyna. Trzeba mieć pewne cechy, umiejętności dzielenia się wiedzą. Obiektywizm, jest też kluczowy. Umiejętność dawania feedbacku. Szczerość – nie wiem. Wyczucie, pory, miejsca.
- p. MK: Jak ważna jest wiedza w tej relacji? SS: Pytanie, nad którym wcześniej się nie zastanawiałam... Możesz powtórzyć? MK: Jaka jest rola wiedzy w relacji mentoringowej? SS: Wiedza odgrywa ważną rolę w relacji mentoringowej. Zazwyczaj chcesz brać przykład, wzorujesz się na kimś kto wie więcej, potrafi więcej, w jakiś sposób może Cię naprowadzić, pomóc, wyjaśnić.
- q. MK: Jak można ocenić relację mentoringową? SS: Ciężko. Jest to relacja między mentorem, a osobą, która czerpie tą wiedzę, i to raczej ona powinno powiedzieć, czy jest to dla niej dobre, czy nie. Ocenianie z perspektywy osoby trzeciej jest błędne.
- r. Miałem do czynienia z mentoringiem dużo bardziej indywidualnym. Przyszło mi do głowy pewne porównanie. Dwóch braci, starszy i

młodszy. Nie jest relacja mistrz uczeń, ale starszy i młodszy brat. Młodszy, który jest otwarty na wiedzę i wie, że jej potrzebuje, starszy brat umie tę wiedzę nie tylko przekazać w formie pouczenia, ale także w formie przykładu. To też jest mentoring. MK: Skąd wiemy, że młodszy potrzebuje tej wiedzy? KA: Jeżeli popełnia ewidentne błędy, mogą być najróżniejsze, to wtedy na pewno potrzebuje pewnego wzorca.

- s. MK: Skoro zatem, musimy wiedzieć, o czym mówimy, to w jaki sposób może funkcjonować taka relacja mentoringowa? Co jest ważne w tym udzielaniu wsparcia? IA: Pasowałoby coś wiedzieć, jak mówiłam... MK: Czyli wiedza jest ważna? IA: No tak. MK: I jaka to wiedza musi być? IA: No to to musi być wiedza merytoryczna, dotycząca danego działu, danej komórki... MK: Tylko taka? IA: I jeszcze psychologiczna wiedza. Dotycząca relacji człowieka z człowiekiem, umiejętności współpracy...
- t. IA: kiedy codzienne zadania wykonujemy poprawnie, czyli zbudowana, wiedza przekazana pracownikowi była zbudowana dość właściwie. Uzyskał taki pakiet informacji, i ma takie wsparcie, że wykonuje swoją pracę należycie i poprawnie. Nawet jeśli nie ma jakiejś wiedzy, ale wie, że może uzyskać wsparcie, to może nie bać się, że popełni jakiś błąd. MK: Ta wiedza wypływa od tego mentora? IA: Ja bym tak założyła. Mentor to jest ta osoba, która rzeczywiście jest źródłem informacji.
- u. wszystkie osoby są inne, to taka oczywistość i zależy, czy dwie dane osoby założymy są podobne, jeśli chodzi o wrażliwość emocjonalną itd. To po pierwsze. A po drugie to pewien nazwałbym to zasób wiedzy, doświadczenie, w jaki sposób budować relacje. Są takie dwa aspekty, po pierwsze pewna natura osoby, na to nie mamy wpływu, a po drugie jakaś wiedza, doświadczenie, to czy ktoś to posiada czy nie. Te dwa aspekty grają główną rolę w tym jak to się układa. Bo nawet jeśli założymy jest osoba, która się totalnie nie czują, ale mają określoną wiedzę i doświadczenie, to mi się wydaje, że można coś z tego wyrzeźbić mimo wszystko.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: w tematyce *przekazywania wiedzy* respondenci używali równie często formy pierwszoosobowej, jak i perspektywy trzeciej osoby. Pierwsza perspektywa podkreśla indywidualne doświadczenia z przekazywaniem wiedzy. Druga perspektywa zazwyczaj łączyła się z określeniem *mentoringu* jako zjawiska, które można ocenić i jako warunku, który nakazuje określone zachowania, np. *„mentoring w moim wyobrażeniu jest bardzo pozytywny i musi to robić osoba, która ma wiedzę na ten temat”*. Taka perspektywa nadaje wrażenie obiektywności i fachowości. Pojawił się także przypadek połączenia kilku form zaimków, prawdopodobnie mający na celu rozróżnienie doświadczeń osobistych od generalnego wyobrażenia o mentoringu: *„U mnie wychodzi to totalnie naturalnie, ale ogólnie, kiedy mamy osobę, która ma bardzo dużą wiedzę i wyraża chęć podzielenia się tą wiedzą”*.
- oceny/podwójne oceny: przykładem nagromadzenia ocen, mającego na celu ukazać zabarwienie emocjonalne do przedmiotu dyskusji o tematyce *przekazywania wiedzy*, jest następujący fragment: *„mentoring musi być fajny, musi być przyjemny i musi być motywujący”*.
- cisza, pauzy, zawahania: rozmówcy, mówiąc o *przekazywaniu wiedzy*, często używają pauz i wahają się: *„MT: (pauza) Myślę, że przede wszystkim... Emocje, ha! Dobrze pytanie... Przede wszystkim...”*, *„BS: Mentoring? Moim zdaniem... (pauza). Jest to... jakaś forma transferu wiedzy”*. Może to znamionować brak jednoznacznej opinii na temat tej tematyki.
- powściągliwość: nie zaobserwowałem.
- skrajności: przykładem skrajnego wyrażenia użytego w kontekście tematyki *przekazywania wiedzy* jest fragment *„chciałem przekazywać wiedzę, moja wiedza jest „najlepsiejsza”, „najdobrzejsza”*”. Mogło to mieć na celu wzmocnienie argumentacji.
- minimalizowanie: nie zaobserwowałem.
- wyliczenia i skonstrastowania: odnosząc się do tematyki *przekazywania wiedzy* rozmówcy często używają wyliczeń, np. *„muszę pozyskać dodatkową wiedzę, może umiejętności, muszę popracować na swojej postawie”*, *„Trzeba mieć pewne*

cechy, umiejętności dzielenia się wiedzą. Obiektywizm, jest też kluczowy. Umiejętność dawania feedbacku. Szczerłość – nie wiem. Wycucie, pory, miejsca”. Mogą one zostać użyte w celu dodania siły retorycznej argumentom w dyskusji.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: nie zaobserwowałem.
- konsensus i potwierdzenie: nie zaobserwowałem.
- szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *przekazywania wiedzy* dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności obserwacyjnych rozmówców.
- zastrzeżenia: przykładem zastrzeżenia użytego w kontekście tematyki *przekazywania wiedzy* jest fragment: *„to doświadczenie mam ograniczone, niemniej jednak obserwuję inne osoby i chętnie się od nich uczę, bardzo lubię słuchać i moja wiedza się powiększa”*. Może to sugerować chęć złagodzenia stanowiska rozmówcy w tej sprawie.
- metafory: przykładem metafory użytej w kontekście tematyki *przekazywania wiedzy* jest fragment: *„Przyszło mi do głowy pewne porównanie. Dwóch braci, starszy i młodszy. Nie jest relacja mistrz uczeń, ale starszy i młodszy brat. Młodszy, który jest otwarty na wiedzę i wie, że jej potrzebuje, starszy brat umie tą wiedzę nie tylko przekazać w formie pouczenia, ale także w formie przykładu. To też jest mentoring”*. Może ona służyć do ułożenia relacji w określony sposób – w tym przypadku, użycie tej techniki może sugerować, że rozmówca uznał, że w ten sposób lepiej przedstawi swój punkt widzenia na dany temat.
- struktura narratywna: nie zaobserwowałem.
- mowa bezpośrednia: przykładem mowy bezpośredniej użytej w kontekście tematyki *przekazywania wiedzy* jest fragment: *„musi to robić osoba, która ma wiedzę na ten temat, w jakiś sposób taki fajny, nie, że mnie weźmie do salki i zacznie mówić „ej, ty, na tych spotkaniach to jesteś jak beton...”, tylko by powiedział „słuchaj, K., weźmy, może dałoby się coś zrobić, oni zrobią coś dla nas, my zrobimy coś dla nich, może wrzucimy to w cele roczne”*”. Może to sugerować chęć nadania większej autentyczności relacji.

– formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.

Techniki zaawansowane:

– pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.

– kategorie emocje: nie zaobserwowałem.

– kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.

– czasowniki modalne: odnosząc się do tematyki *przekazywania wiedzy rozmówcy* często używają czasowników modalnych, np. „*musi to robić osoba, która ma wiedzę na ten temat*”, „*mentoring musi być fajny, musi być przyjemny i musi być motywujący*”, „*muszę pozyskać dodatkową wiedzę, może umiejętności, muszę popracować na swojej postawie*”. Może to ukazać określony podział odpowiedzialności za dane kwestie.

– dylemat stawki: nie zaobserwowałem.

3. Opór wobec zmiany

- a. w przypadku każdej takiej zmiany, pewnego wyjścia, poza nasze utarte schematy, poza to, co robimy codziennie, do czego jesteśmy przyzwyczajeni, pojawia się gdzieś opór na poziomie takiej podświadomości, że trudno nam się przestawić na inny sposób myślenia w niektórych sprawach, postrzegania rzeczywistości, i myślę, że to jest taki najczęstszy opór.
- b. jeśli mówimy o takim typowym mentoringu, to wydaje mi się, że właśnie dużo zależy od podejścia tej osoby, która otrzymuje mentoring, no bo jeśli ona sama widzi, chce coś zmienić, no to będzie się to zmieniało. Mentoring nie może być czymś, co jest oparte na przymusie bezpośrednim, tylko to jednak jest relacja, która powinna się opierać na w ogóle chęci tej osoby, która ten feedback odbiera, na zmianę, do zmiany, tak?
- c. Opór wyglądał tak, że traktowali bardzo dosłownie to co mówiłem, i traktowali to – jak to się mówi... (pauza) nie pamiętam jakie to powiedzenie, w każdym razie rozchodzi się o to, że czepiali się każdego słówka, każdego sformułowania, jeżeli coś nie zostało określone i

- pozostawało jakieś pole do interpretacji, to wybierali najmniej korzystny wariant, aby udowodnić mi, że to co mówię, to nie przyniesie rezultatu.
- d. AP: mamy te przejawy oporu, ale np. po przemyśleniu, po dwóch dniach, potrafią przyjść i powiedzieć – miałam rację. MK: A więc mogą one się samoistnie zmienić. AP: Tak. MK: A czy w jakiś sposób walczysz z tymi przejawami oporu? Czy uważasz, że powinnaś? AP: Już troszeczkę przeżyłam w swoim życiu, i wiem, że im bardziej będziesz nalegać, że ten stół jest biały, a ktoś się uprze, że zielony, to im bardziej będziesz nalegać, to do niczego nie prowadzi. Osoba będzie uważał, że wszyscy są przeciwko niej, i ten stół jest zielony. Albo ta osoba sama dorośnie do tego, że ten stół jest biały, albo... Im bardziej się kogoś naciska, tym bardziej człowiek jest na nie.
- e. MK: Jakie przejawy oporu doświadczyłeś wobec relacji mentoringowej? KA: Mogę powiedzieć o efekcie mojego oporu. Efektem tego oporu jest moje małżeństwo. Mam żonę, która wprowadzałem do pracy, starałem się ją do tej pracy wprowadzić, starałem się ją w tej pracy poprowadzić, a ona stawiała mi bardzo silny opór, odrzucając mój autorytet. MK: Odrzucenie autorytetu? KA: Odrzucenie autorytetu wynikające np. z przekonania, że samemu się da radę.
- f. Jak się objawia to, jak widać, ten opór? KA: Czasem widać, i to dobrze, bo wtedy widać z czym mamy do czynienia i możemy stwierdzić, czy mamy szansę zobaczyć, gdzie ten opór jest usadowiony, jakie są jego przyczyny i czy możemy te przyczyny zmienić, czy ten opór jest tak głęboki, tak irracjonalny, że trzeba po prostu odpuścić.
- g. MK: czy zauważyłeś w przeszłości jakieś przejawy oporu wobec mentoringu, wobec tej relacji? RZ: Do zależy od osoby, do której to trafi, jeżeli osoba jest zablokowana... Najgorsze, co może być, jak wchodzimy w relację taką, że ktoś dostaje informację, że jest jakiś projekt, że jest jakiś temat, że są jakieś wartości do zrealizowania, i zanim zacznie podejmować działanie, to już się ukierunkowuje na to, że „nie, to się nie da, przecież to jest bez sensu, to się nie da, ja już mówiłem, że tak się nie robi!”. Takie osoby, tacy detraktorzy, są z góry ustawieni na „nie”.

- h. MK: czy obserwowałaś jakieś elementy oporu wobec takich praktyk mentoringowych, o których mówiliśmy wcześniej? KS: Jak najbardziej tak to już tak, bo takie elementy, że na przykład dana osoba nie chciała się rozwijać, albo widzieliśmy, że może chciała, ale nie dysponowała kompetencjami i to powodowało, że gdzieś jakby nie do końca była zadowolona z tej pracy i z tej roli i w jakiś sposób to się przekładało na jej życie prywatne i na przykład nie była w stanie... nie była w stanie dowieźć różnych celów, które miała założone po prostu.
- i. MK: Czy u innych obserwujesz jakieś przejawy oporu wobec relacji mentoringowych? KA: Spotkałem się z osobami, które myślały, że wszystko umieją lepiej zrobić nawet od osoby, która je instruowała, a tak nie było, i uważam, że nie mentoring jest problemem, ale czyjeś ego. Jeżeli ktoś uważa, że wszystko robi świetnie, idealnie, to ciężko się takiej osobie rozwijać. To jest kolejne zadanie mentora, żeby móc opanować taką osobę, i coś jej wskazać. Przekazania komuś w ten sposób, że niekoniecznie jego rozumowanie jest lepsze.
- j. MK: Jakie obserwujesz przejawy oporu wobec relacji mentoringowej? W trakcie jej trwania? SS: Na przykładzie pracy tutaj, kiedy próbujesz obronić siebie, wmawiasz osobie, która zwraca Ci uwagę, że nie ma racji. Zwracanie uwagi jest elementem relacji mentoringowej, bo ktoś kto wskazuje błąd, ma większą wiedzę. Wtedy można taki błąd rozwiązać.
- k. MK: Skąd wiemy, że w relacji mentoringowej dzieje się źle? KK: Mogą to być uczucia, ale z uczuciami bym uważał, bo mogą one być spowodowane tym, że masz gorszy dzień. MK: Czy wiesz może, jakie są objawy takiego oporu w relacji. KK: To się czuje. MK: Czyli? KK: Uczucia pewnego takiego zablokowania, mogą to być np. efekty psychosomatyczne, ścisk w żołądku, drżenie głosu, takie sygnały które ciało wysyła, że coś jest nie tak. Że nie czuję się otwarty, swobodny.
- l. MK: Czy doświadczyłeś oporu w takiej relacji? SK: Tak. Jeżeli jest to mentor wyznaczony, nie zawsze dany pracownik uznaje danego człowieka za swojego mentora, nie darzy go zaufaniem, i wtedy to nie przynosi rezultatów, chyba że ta osoba przekona pracownika do tego, że

jest osobą, która może jej pomóc. MK: W jaki sposób zachowuje się pracownik, który nie akceptuje mentora? SK: Unika relacji, odpowiada zdawkowo, nie chce wykonywać tych działań, które mu wskazuje mentor, a jeżeli już coś robi, to robi to na pół gwizdka.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: w tematyce *oporu wobec zmiany* rozmówcy bardzo rzadko stosują narrację pierwszoosobową. Zamiast tego stosują zarówno formy 1 os. liczby mnogiej: „*pojawia się gdzieś opór na poziomie takiej podświadomości, że trudno nam się przestawić na inny sposób myślenia*”, „*dana osoba nie chciała się rozwijać, albo widzieliśmy, że może chciała, ale nie dysponowała kompetencjami*” jak i inne formy, np. forma „ty”: „*na przykładzie pracy tutaj, kiedy próbujesz obronić siebie, wmawiasz osobie, która zwraca Ci uwagę, że nie ma racji*”. Sugeruje to niechęć do identyfikacji z sytuacją oporu, niechęć do utożsamiania się z oporem, a być może odsunięcie od siebie odpowiedzialności za udział w powstawaniu tego zjawiska.
- oceny/podwójne oceny: przykładem użycia tej techniki jest np. „*Jeżeli ktoś uważa, że wszystko robi świetnie, idealnie, to ciężko się takiej osobie rozwijać*”. W tym fragmencie podwójne oceny podkreślają znaczenie całości wyrażenia oraz uwydatniają sam *opór wobec zmiany*.
- cisza, pauzy, zawahania: nie zaobserwowałem.
- powściągliwość: nie zaobserwowałem.
- skrajności: nie zaobserwowałem.
- minimalizowanie: nie zaobserwowałem.
- wyliczenia i skonstrastowania: nie zaobserwowałem.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: przykładem użycia tej techniki jest np. „*Uczucia pewnego takiego zblokowania, mogą to być np. efekty psychosomatyczne, ścisk w żołądku, drżenie głosu, takie sygnały które ciało wysyła, że coś jest nie tak. Że nie czuję się otwarty, swobodny*”. W tym fragmencie prezentowanie ekspresji emocji

wizualizują odbiorcy wypowiedzi *opór wobec zmiany*.

- konsensus i potwierdzenie: nie zaobserwowałem.
 - szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *oporu wobec zmiany* dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności obserwacyjnych rozmówców.
 - zastrzeżenia: nie zaobserwowałem.
 - metafory: przykładem metafory użytej w kontekście tematyki *oporu wobec zmiany* jest fragment: „*wiem, że im bardziej będziesz nalegać, że ten stół jest biały, a ktoś się uprze, że zielony, to im bardziej będziesz nalegać, to do niczego nie prowadzi. Osoba będzie uważał, że wszyscy są przeciwko niej, i ten stół jest zielony. Albo ta osoba sama dorośnie do tego, że ten stół jest biały, albo...*”. Może ona służyć do ułożenia relacji w określony sposób – w tym przypadku, użycie tej techniki może sugerować, że rozmówca uznał, że w ten sposób zintensyfikuje swój punkt widzenia na dany temat, przedstawi go bardziej dosadnie.
 - struktura narratywna: nie zaobserwowałem.
 - mowa bezpośrednia: przykładem mowy bezpośredniej użytej w kontekście tematyki *oporu wobec zmiany* jest fragment: „*zanim zaczniesz podejmować działanie, to już się ukierunkowuje na to, że „nie, to się nie da, przecież to jest bez sensu, to się nie da, ja już mówiłem, że tak się nie robi!”*”. Takie osoby, tacy detraktorzy, są z góry ustawieni na „nie””. Może to sugerować chęć nadania większej autentyczności relacji.
 - formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.
- Techniki zaawansowane:
- pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.
 - kategorie emocje: nie zaobserwowałem.
 - kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.
 - czasowniki modalne: odnosząc się do tematyki *oporu wobec zmiany* rozmówcy czasami używają czasowników modalnych, np. „*Mentoring nie może być czymś, co jest oparte na przymusie*”, „*trzeba po prostu odpuścić*”. Może to ukazać określony podział odpowiedzialności za dane kwestie.

– dylemat stawki: nie zaobserwowałem.

4. Prowadzenie po pewnej ścieżce

- a. Mentoring? To takie trochę prowadzenie osoby po tej ścieżce, którą ja już przeżyłem, osoby, która jeszcze trochę nie ma pojęcia, jak ta ścieżka wygląda.
- b. Mentoring ma na celu uświadomienie sobie... i nie zawsze to jest coaching, może to też być coaching, ale bardziej w mentoringu widzę możliwość dostrzeżenia tych rzeczy, których normalnie bym nie dostrzegł, ale dopiero, jak sam je zrozumie. To nie jest tak, że mentor mi powie, wyłoży czarno na białym odpowiedź na wszystkie moje problemy, tylko on mi tak naprowadzi, tak mnie ukierunkuje, czy właśnie scoachuje, że ja sam zrozumie co zrobić, żeby być lepszym menedżerem, czy żeby lepiej dane zagadnienie biznesowe.
- c. MK: Co różni ludzi, którzy potrzebują mentora, od Ciebie? SS: Jest to kwestia charakteru. Są ludzie, którzy sami nie osiągną... nie potrafią dążyć do zamierzonego celu. Stoją w miejscu. Jeśli masz kogoś kto Cię poprowadzi, to o wiele łatwiej na tę drogę wejść. MK: Tobie jest zatem trudniej? SS: Nie uważam tak, ja po prostu wiem czego chcę. Tamte osoby też mogą wiedzieć czego chcą, ale to jest też kwestia motywacji, ile w sobie mają, żeby coś osiągnąć.
- d. MK: Co jest celem mentoringu według Ciebie? KA: Eh... (pauza) No więc tutaj korzyść... może być dwustronna. Z innym rodzajem mentoringu spotkałem się... (pauza) W strukturach aowskich, tam jest taka funkcja jak sponsorowanie. To sponsorowanie jest takim... już bardziej twardego mentoringu nie może być. Dlatego, że sponsor ma przeprowadzić tego podopiecznego... sponsorowanie nie ma nic wspólnego z pieniędzmi. Tu raczej się sponsoruje dając swoją wiedzę, swoje doświadczenie, swoją pomoc – to jest ta wartość, która ma być sponsorowana. Ma przeprowadzić tą osobę przez cały proces trzeźwienia, on jest dość trudny. Właściwie samodzielnie tego nie sposób zrobić, to jest dość ryzykowne, zwłaszcza dla osoby, która jest dość poturbowana,

ma przeprowadzić korzystając ze swojego doświadczenia i korzystając z tego, że kiedyś inny sponsor czy mentor, przeprowadził go w podobny sposób.

- e. MK: Czym według Ciebie jest mentoring? MA: Wsparciem, pomocą, ale jednocześnie odkrywaniem samego siebie. MK: W jakiej perspektywie? MA: W relacjach takich czysto zawodowych, w relacjach jednocześnie poznawania siebie, ale przede wszystkim jakimś takim pokazywaniem szlaku, drogi? MK: I dokąd prowadzi? MA: Nie można powiedzieć, że do samodoskonalenia (śmiech), ale do, do... dokąd prowadzi... na szczyt! Do celu! (śmiech) MK: Co jest celem mentoringu? MA: Celem jest rozwój. Rozwój danego pracownika, danej osoby, ale jednocześnie wsparcie go w tych jego celach, działaniach, w sytuacjach, gdy brakuje mu pewności, ale pokazanie też jego niedoskonałości.
- f. MK: Czym według Ciebie jest mentoring? SJ: Przewodnictwo, prowadzenia pracownika przez przełożonego albo przez inną osobę, która nie jest w relacjach z przełożonym i polega na wskazywaniu drogi rozwoju zawodowego. Czasami się to też używa do relacji prywatnych.
- g. MK: Co rozumiesz poprzez twoje wsparcie jako menedżera? KS: Jeżeli chodzi o mnie, no to tutaj, tutaj, tutaj, jakby głównie z menadżerami gdzieś odpowiadamy wiadomo, że za wynik finansowy firmy, jak i również za jakość obsługiwanych usług i to moje wsparcie jest jakby... No ja bardziej wyznaczam jakieś kierunki działania, tak? Jestem osobą, która gdzieś idzie dobrą drogą (z uśmiechem) i wyznaczam te kierunki działania, które po prostu menedżerowie, menadżerowie powielają.
- h. MK: Czym według Ciebie jest mentoring? KA: Mentoring... no powiedziałbym, że poniekąd takim kierowaniem, wskazywaniem trochę drogi w niektórych momentach powiedzmy, na pewno jakimś wsparciem, no bo część odpowiedzialności na taką osobę spada, jednak ona jest trochę odpowiedzialna za tą osobę, może nie w całości, nie kompletnie, poniekąd ona wskazuje tą drogę i trochę pilnuje. Po prostu takie pomaganie komuś, wspieranie zdobywania umiejętności powiedzmy.
- i. MK: Czym według Ciebie jest mentoring? WA: Mentoring to

wskazywanie drogi komuś kto jest podwładnym, kto się dopiero uczy, edukować, tak jak też tutaj słyszałem K., mogłabym się powołać, bo też sama byłą harcerką, więc po prostu wskazywanie drogi młodszym. Byłam przyboczną w gromadzie zuchowej, więc czy to pomóc, czy to wytłumaczyć coś dzieciakom, więc wskazywanie im drogi.

- j. MK: Czym według ciebie jest mentoring? EA: Mentoring to jest właśnie taka pomoc. Takie wskazywanie właśnie drogi, możliwych ścieżek, natomiast nie jest to coś co możemy nazwać narzucaniem właśnie jakiegoś wyjścia. Nie mówię, jak to ma być zrobione, konkretnie, tylko daję możliwości, a decyzja zawsze jest po stronie osoby coachowanej, żeby, żeby podjęła ostateczną decyzję. Mentoring według mnie też jest związane mocno z pokazywaniem też tej drugiej osobie, że ona może coś więcej zrobić. Jest powiązane to też z motywacją.
- k. mentoring nie polega tylko na tym, że się gdera, gada, pokazuje rysunek i tłumaczy, ale moim zdaniem jest takim delikatnym popychaniem kogoś w jakimś kierunku. Takim, żeby ktoś sam do czegoś doszedł. I nikt nie widzi, że ja kogoś popycham w danym kierunku, no ale niestety jest to stosowane z premedytacją. Sama wiem po sobie, że jak sama do czegoś dojdę, to będę to pamiętać do końca życia. I staram się często, żeby tak robili moi konsultanci.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: w tematyce *prowadzenia po pewnej ścieżce* nie można stwierdzić znaczącej przewagi określonego typu zaimków we fragmentach wywiadów.
- oceny/podwójne oceny: nie zaobserwowałam.
- cisza, pauzy, zawahania: przykładem użycia pauz i zawahań w tematyce *prowadzenia po pewnej ścieżce* może być przykład, w którym rozmówca daje do zrozumienia, że jego słowa są dla niego istotne i ma pewien problem z ich wypowiedzeniem: „MK: Co jest celem mentoringu według Ciebie? KA: Eh... (pauza) No więc tutaj korzyść... może być dwustronna. Z innym rodzajem

mentoringu spotkałem się... (pauza) W strukturach aowskich

- powściągliwość: rozmówcy, mówiąc o tematyce *prowadzenia po pewnej ścieżce* często używają zwrotów które można zaliczyć do wyrażen powściągliwych. Przykładami są „*moim zdaniem jest takim delikatnym popychaniem kogoś w jakimś kierunku*”, „*Mentoring... no powiedziałbym, że poniekąd takim kierowaniem, wskazywaniem trochę drogi*”. Liczne występowanie tego typu zwrotów może wskazywać na podkreślenie delikatności kwestii *prowadzenia po pewnej ścieżce*, niejednoznaczne stanowisko rozmówców lub niepewność odnośnie do omawianych zagadnień.
- skrajności: przykładem skrajnego wyrażenia użytego w kontekście tematyki *prowadzenia po pewnej ścieżce* jest fragment „*To sponsorowanie jest takim... już bardziej twardego mentoringu nie może być*”. Mogło to mieć na celu wzmocnienie argumentacji.
- minimalizowanie: rozmówcy, mówiąc o tematyce *prowadzenia po pewnej ścieżce* często używają zwrotów które można zaliczyć do techniki minimalizowanie, np. „*To takie trochę prowadzenie osoby po tej ścieżce*”, „*jakimś takim pokazywaniem szlaku, drogi*”, „*No ja bardziej wyznaczam jakieś kierunki działania, tak*”, „*wskazywaniem trochę drogi*”, „*jest takim delikatnym popychaniem kogoś w jakimś kierunku*”. Może to wskazywać na umniejszanie znaczenia lub ważności czegoś, może też wskazywać na to, że rozmówcy nie są pewni tego, co mówią, lub nie są usatysfakcjonowani danym wyrażeniem, bo nie oddaje ono w pełni tego, co chcą przekazać.
- wyliczenia i skonstrastowania: odnosząc się do tematyki *prowadzenia po pewnej ścieżce* rozmówcy często używają wyliczeń, np. „*on mi tak naprowadzi, tak mnie ukierunkuje, czy właśnie scoachuje, że ja sam zrozumie*”, „*Wsparciem, pomocą, ale jednocześnie odkrywaniem samego siebie*”. Mogą one zostać użyte w celu dodania siły retorycznej argumentom w dyskusji.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: nie zaobserwowałem.
- konsensus i potwierdzenie: nie zaobserwowałem.
- szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce

prowadzenia po pewnej ścieżce dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności obserwacyjnych rozmówców.

- zastrzeżenia: nie zaobserwowałem.
- metafory: sama nazwa tematyki jest metaforą. Rozmówcy, mówiąc o tematyce *prowadzenia po pewnej ścieżce* także bardzo często używają zwrotów które można zaliczyć do metafor, np. „*to takie trochę prowadzenie osoby po tej ścieżce, którą ja już przeżyłem*”, „*jest takim delikatnym popychaniem kogoś w jakimś kierunku*”, „*Mentoring to jest właśnie taka pomoc. Takie wskazywanie właśnie drogi, możliwych ścieżek*”, „*do, do... dokąd prowadzi... na szczyt! Do celu!*”. Może to sugerować, że metafora *prowadzenia po pewnej ścieżce* jest szeroko przyjęta w środowisku biznesowym, jeśli poruszany jest temat mentoringu.
- struktura narratywna: nie zaobserwowałem.
- mowa bezpośrednia: nie zaobserwowałem.
- formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.

Techniki zaawansowane:

- pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.
- kategorie emocje: nie zaobserwowałem.
- kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.
- czasowniki modalne: nie zaobserwowałem.
- dylemat stawki: nie zaobserwowałem.

5. Rozmowa niczym spowiedź

- a. MK: Czym według Ciebie jest mentoring? KK: Według mnie to są jakieś krótkie sesje, spotkania, najlepiej w cztery oczy, aby porozmawiać sobie o pracy, i w jaki sposób teoretycznie tę pracę można wykonać lepiej albo inaczej. Albo postawa może też np. moja w pracy, np. „słuchaj, musisz być na spotkaniu trochę bardziej asertywny”, albo „słuchaj, musisz na spotkaniu więcej proponować zrobić”, czyli taka korekta zachowania, generalnie my nie widzimy co sobą czasami reprezentujemy i możemy się też zablokować, być albo za miękczy, albo nic nie zmieniać w procesie,

bo tak dobrze, itp.

- b. MK: W jakich sytuacjach dochodzi do konieczności Waszego kontaktu, rozmowy? KK: Obecnie to generalnie rzadko się kontaktujemy, częstotliwość uległa zmniejszeniu, tylko jak są jakieś grube tematy, jakieś zmiany w organizacji, jakieś plotki, kiedy firma ma kogoś kupić, czyli cała organizacja jak jest w to zaangażowana, to szef mówi co on wie, co może powiedzieć, czy są jakieś zagrożenia dla pracowników.
- c. Chodzi o taką rozmowę, która ma sprowadzić pracownika do pionu, mówiąc kolokwialnie, i ona wysłuchała, i na sam koniec – to była ponadgodzinna rozmowa – podziękowała mi za konstruktywny feedback, konstruktywną rozmowę, mimo że ja tak naprawdę przez te pięć przykładów dawałem wyraz swojemu niezadowoleniu, ale w taki – bym powiedział – merytoryczny, rzeczowy sposób. Myślę, że tutaj jest klucz do sukcesu, bo ona to odebrała, no... jedni by się może schowali w skorupę, inni może by się popłakali, a ona rzeczywiście wysłuchała mnie ze zrozumieniem i przyjęła to, wzięła to na przysłowiową „klatę”.
- d. EA: Spotkałeś jakieś przeszkody, być może sobie z nimi nie poradzimy trakcie rozmowy, ale po tej rozmowie zastanówmy się, że nie wiesz, czy do końca to było dobrze. Czy można było zrobić inaczej? Czy efekt rozmowy, który był, był dla ciebie zadowalający, czy miałeś może trudnego klienta, z którym sobie nie poradziłeś w jakiś tam sposób, z twojego odczucia. Przyjdź do mnie, przegadamy tą rozmowę. Posłuchamy sobie, zastanowimy się, jakie techniki można było użyć. Przypomnimy sobie jakieś tam elementy. I bardzo lubię właśnie taką pracę. MK: Przychodzą? EA: Tak. Ale się powtarzam. (śmiech) Na pewno muszę się powtarzać z takimi prośbami, bo jeżeli to jest powiedziane, ale tylko raz na jakiś czas, to z czasem zapominają, że mają taką możliwość i dopiero jak wychodzi ta inicjatywa ode mnie, jeśli powtarzam, to za chwilę później przychodzą, bo pamiętają, bo dopiero co było powiedziane, tak więc przechodzą, no ale mówię. Muszę czasami przypominać, że jestem.
- e. Bardzo lubię właśnie jak też rozmowy i taki mentoring, który po prostu

mam z liderami. Uważam, że każdy w organizacji powinien mieć możliwość właśnie takiej rozmowy, takiego coachingu, który też nie zawsze polega na tym, że my mamy się czegoś nauczyć, pójść do przodu tylko czasami po prostu wygadania się i powiedzenia co siedzi na wątrobie. Czasami na tych coachingach to są takie bardziej psychologię niż osoba, która ma pomóc typowo na skupianiu się na jakości, ponieważ takie sytuacje, kiedy, kiedy rozmawiamy i pytam, dlaczego tak się stało, w trakcie rozmowy. Po poprzednich rozmowach było lepiej, nagle taki błąd. Co jest powodem takiej sytuacji? I okazuje się, że powodem jest jakaś sytuacja stricte taka rodzinna, jakaś trudna, zdrowotna i wtedy trzeba dać się wypowiedzieć takiej osobie i być bardziej właśnie takim psychologiem tak niż...

- f. MK: Skąd wiesz, że jest lepiej? EA: Skąd wiem, że jest lepiej? Doradcy mówią, że „dzięki za rozmowę, że to mi było potrzebne”, więc dają informacje zwrotne. Ja nikogo nie zmuszam do tego, czy by mi odpowiedział, jeżeli już to się wydarzyło... Do tej pory nie miałam takiego przypadku, aby ktoś przyszedł do mnie i powiedział już po takiej rozmowie i powiedział, że jest gorzej. Mówię tu o wynikach, bo jak wynik jest jaki jest, jakby w wyniku gorzej, to mogę domyślać się, że może ta sytuacja jeszcze się pogłębiła, i mogę ewentualnie zaprosić na jakąś dodatkową rozmowę, żeby wyjaśnić tą sytuację. Natomiast z perspektywy mojego doświadczenia? Mówię „nie wiem”, nie dostałam nigdy takiego feedbacku od doradcy, żeby mu było gorzej. A żeby było lepiej – tak.
- g. Pierwsza taka relacja, która wspominam z przełożonym, to była relacja... no trochę nietypowa, bo oprócz tego, że była relacją wykonywania właśnie jakiejś pracy, to też była to relacja, gdzie było miejsce na rozmowy prywatne, gdzie była taka przestrzeń. To była bardzo ciekawa relacja, bo ja się w niej czułem, że oprócz tego, że wykonujemy jakąś pracę, to jeszcze mogę porozmawiać, mogę przyjść, coś się dzieje itd., mogę sobie otwarcie, na luzie, porozmawiać na różne tematy. To wzbudzało we mnie pewien rodzaj zaufania, to było fajne doświadczenie

– dla mnie, osobiście.

- h. Osoba będąca w pozycji szefa inaczej współpracuje z ludźmi, z którymi wie, że ktoś tam mu nie ściemnia, tak mi się wydaje... Nie próbuje go wykorzystać, nie próbuje zamydląć rzeczywistości, tylko po prostu – jak wie, że w czymś jest dobra, coś działa nie tak – to po prostu przychodzi, zwraca uwagę, rozmawia o tym, próbując temat, problem, zaadresować. Nie ma czegoś takiego, że próbujemy siebie nawzajem oszukać czy udawać, że problemów nie ma, dlatego, że boimy się konsekwencji tych rzeczy.
- i. Jeśli chodzi o seniorów, to mogę powiedzieć, że rozmawiam z nimi przynajmniej raz dziennie. Jeśli chodzi o asystentów, to ze trzy razy w ciągu tygodnia, jeśli chodzi praktykantów, to jest raz w tygodniu, myślę, że możemy to w takim zakresie ująć. Więc jeżeli ktoś mi przychodzi, jeżeli w ogóle ktoś mi przychodzi tak osobno „no, słuchaj tu mam problem”, albo „coś jest nie tak”, to jest temat, który musi być rozwiązany jak najszybciej. No bo to jest coś, co często powoduje stopa u tej osoby.
- j. MK: Czemu zakładamy, że ktoś, kto popełnia błędy jak powiedziałaś, potrzebuje wzorca? KA: Ponieważ przykład jest lepszy niż wykład. Jeżeli rozmawiam z kimś, i ktoś mi podpowiada jakieś rozwiązania, sugeruje jakieś rozwiązania, czy proponuje jakieś treści, które ja powinienem zaimplementować do swojego życia, do mojego funkcjonowania, a jednocześnie widzę, że sam tego nie stosuje, nie jest wiarygodny. To co mówi, również nie jest wiarygodne. To tak jak bodajże we wczorajszej Ewangelii było zapisane. „Biada Wam, nauczyciele, faryzeusze, obłudnicy, narzucacie zasady, które sami nie stosujecie”. To jest niewiarygodne i to nie zadziała.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: we fragmentach budujących tematykę *rozmowa niczym spowiedź* ujawnia się znacząca przewaga zaimków wskazujących na „ja” wypowiadającego się, np.: „Jeżeli rozmawiam z kimś”, „jeszcze mogę

porozmawiać, mogę przyjść”. Sugerowałyby to podkreślanie podmiotowości w temacie rozmowy, wskazanie, że rozmówca osobiście uczestniczył w opisywanych przez siebie sytuacjach.

- oceny/podwójne oceny: nie zaobserwowałem.
- cisza, pauzy, zawahania: nie zaobserwowałem.
- powściągliwość: nie zaobserwowałem.
- skrajności: odnosząc się do tematyki *rozmowa niczym spowiedź* rozmówcy czasami używają skrajności, np. „*Uważam, że każdy w organizacji powinien mieć możliwość właśnie takiej rozmowy*”, „*nie dostałam nigdy takiego feedbacku od doradcy*”. Może to mieć na celu wzmocnienie argumentacji lub zwiększenie wiarygodności.
- minimalizowanie: nie zaobserwowałem.
- wyliczenia i skonstrastowania: odnosząc się do tematyki *rozmowa niczym spowiedź* rozmówcy często używają wyliczeń, np. „*przegadamy tę rozmowę. Posłuchamy sobie, zastanowimy się*”, „*przychodzi, zwraca uwagę, rozmawia o tym, próbując temat, problem, zaadresować*”. Mogą one zostać użyte w celu dodania siły retorycznej argumentom w dyskusji.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: nie zaobserwowałem.
- konsensus i potwierdzenie: nie zaobserwowałem.
- szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *rozmowa niczym spowiedź* dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności obserwacyjnych rozmówców.
- zastrzeżenia: nie zaobserwowałem.
- metafory: przykładem metafory użytej w kontekście tematyki *rozmowa niczym spowiedź* jest fragment: „*To co mówi, również nie jest wiarygodne. To tak jak bodajże we wczorajszej Ewangelii było zapisane. „Biada Wam, nauczyciele, faryzeusze, obludnicy, narzucacie zasady, które sami nie stosujecie”. To jest niewiarygodne i to nie zadziała*”. Może ona służyć do ułożenia relacji w określony sposób – w tym przypadku, użycie tej techniki może sugerować, że rozmówca

uznał, że w ten sposób lepiej przedstawi swój punkt widzenia na dany temat.

- struktura narratywna: nie zaobserwowałem.
- mowa bezpośrednia: odnosząc się do tematyki *rozmowa niczym spowiedź* rozmówcy często używają mowy bezpośredniej, np. „*postawa może też np. moja w pracy, np. „słuchaj, musisz być na spotkaniu trochę bardziej asertywny”, albo „słuchaj, musisz na spotkaniu więcej proponować zrobić”, czyli taka korekta zachowania*”, „*jeżeli w ogóle ktoś mi przychodzi tak osobno „no, słuchaj tu mam problem”, albo „coś jest nie tak”, to jest temat, który musi być rozwiązany jak najszybciej*”, „*Doradcy mówią, że „dzięki za rozmowę, że to mi było potrzebne”, więc dają informacje zwrotne*”. Może to służyć dodaniu autentyczności relacji.
- formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.

Techniki zaawansowane:

- pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.
- kategorie emocje: nie zaobserwowałem.
- kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.
- czasowniki modalne: odnosząc się do tematyki *rozmowa niczym spowiedź* rozmówcy często używają czasowników modalnych, np. „*Uważam, że każdy w organizacji powinien mieć możliwość właśnie takiej rozmowy*”, „*proponuje jakieś treści, które ja powinienem zaimplementować do swojego życia*”, „*to jest temat, który musi być rozwiązany jak najszybciej*”. Może to ukazać określony podział odpowiedzialności za dane kwestie.
- dylemat stawki: odnosząc się do tematyki *rozmowa niczym spowiedź* rozmówcy czasami używają konstrukcji mogących zostać zinterpretowane jako dylemat stawki, np. „*Skąd wiem, że jest lepiej? Doradcy mówią, że „dzięki za rozmowę, że to mi było potrzebne”, więc dają informacje zwrotne. Ja nikogo nie zmuszam do tego, czy by mi odpowiedział, jeżeli już to się wydarzyło... Do tej pory nie miałam takiego przypadku, aby ktoś przyszedł do mnie i powiedział już po takiej rozmowie i powiedział, że jest gorzej*”, „*Jeśli chodzi o seniorów, to mogę powiedzieć, że rozmawiam z nimi przynajmniej raz dziennie. Jeśli chodzi o asystentów, to ze trzy razy w ciągu tygodnia, jeśli chodzi praktykantów, to jest raz w tygodniu, myślę, że możemy to w takim zakresie ująć. Więc jeżeli ktoś mi*

przychodzi, jeżeli w ogóle ktoś mi przychodzi tak osobno „no, słuchaj tu mam problem”, albo „coś jest nie tak”, to jest temat, który musi być rozwiązany jak najszybciej”. Obecność tych technik może sugerować że rozmówcy starają się obronić przed twierdzeniem, że mogą mieć korzyść z tego, co mówią (tj. mogą być stronnicze lub subiektywne).

6. Rozwój osobisty

- a. Do tej pory, z mojego doświadczenia, zawsze byłem bardziej w tej roli podwładnego, w stosunku do przełożonego, gdzie obserwowałem go i gdzieś on tam kształtował moje zdolności, moje kompetencje, jeśli chodzi o wykonywaną pracę i rozwój osobisty.
- b. Myślę, że warto wiedzieć, po co się ten mentoring robi. Robi się go, żeby rozwijać się jako osoba, ale trzeba wiedzieć jaki tego będzie cel, nie wiem – chcemy rozwijać nasze kompetencje „miękkie”, czy może chodzi o to, jak się zacząć poruszać w organizacji, jak się odnajdywać w organizacji. Ktoś, kto się decyduje na mentoring, robi to – nie ukrywajmy – też w celu osiągnięcia pewnych korzyści, tak? I tak osoba, która jest zainteresowana mentoringiem, powinna wiedzieć, co tak naprawdę chce osiągnąć, za pomocą tego... (pauza) No, jakby nie patrzeć, pewnego narzędzia rozwoju osobistego.
- c. cały cykl wychowywania dziecka to jest pewien sposób odkrywania jego potencjału i rozwijanie tej osoby, aby wkroczyła w dorosłość, z jak najlepszym zestawem cech, kompetencji, które potem pomogą jej w codziennym życiu w przyszłości. Natomiast, nigdy nie korzystałem potem, w ramach takiego codziennego życia z jakichś tam prywatnych sesji mentoringowych, gdzie np. komuś się płaci za takie usługi, i różnych takich powiedzmy „programów”, które się często też pojawiają. Raczej, jeśli chodzi o mentoring, to w ramach rozwoju zawodowego...
- d. Mentoring to według mnie... bardziej... no to takie... wsparcie w miękkich kwestiach rozwojowych. No właśnie przełożony który mnie ściągnął ma dla mnie miano mentora, no właśnie: pomaga, jest osobą, z którą mogę na tematy prywatne też porozmawiać, wybrać ścieżkę

rozwojową.

- e. Trudno mówić o osobie, która sprząta, że chce się bardziej rozwijać, choć mamy na miejscu taką osobę, która jest mądra, w mojej opinii, i chciałam jej zaproponować stanowisko na recepcji, uważam, że by sobie poradziła bardzo dobrze, ale prosiłam, aby znalazła kogoś na swoje miejsce, i byłoby jej ciężko. Ale, potem zdała sobie sprawę, że musiałaby porezygnować z wszystkich innych miejsc, w których sprząta, i to na tą chwilę dla niej nie wchodzi w grę.
- f. JJ: mentoring działa, ale tak go nie nazywamy. MK: A jak go nazywacie?
JJ: Po prostu, ja... od samego początku w swoim życiu byłam nastawiona na rozwój własny i innych osób, które są w moim otoczeniu. W podstawówce byłam przewodniczącą w klasie, później prowadziłam swoje firmy, i zawsze próbowałam kierować się zasadą, że jeśli ja się rozwijam, to chcę, żeby inni wokół mnie się rozwijali, a przez to rozwija się firma. To jest taki mentoring wydaje mi się, nie jest tak, że sprawdzam, czy ktoś się rozwija, ale wspieram, doradzam, jak ktoś przychodzi z problemem do mnie...
- g. MK: Co według Ciebie jest celem mentoringu? JJ: Po prostu rozwój, Rozwój własny, osób, które się ma pod sobą, a w konsekwencji rozwój firmy.
- h. Mentoring jest dla mnie taki program najczęściej wynikający z chęci rozwoju osobistego, podczas którego spotykasz się z takim mentorem, mniej lub bardziej regularnie, opowiadasz mu o swoich sytuacjach biznesowych, problemach biznesowych, z którymi się spotykasz, i oczekujesz czy to takiego, czy to feedbacku, albo jakiegoś naprowadzenia.
- i. Celem... osoba, która zgłasza się do mentora, to jej celem jest szeroko pojęty rozwój osobisty, mianowicie – dostrzeżenie innej perspektywy, bowiem my menedżerowie w naszych codziennych działaniach potrafimy – zwłaszcza, kiedy jesteśmy już długo w roli – myśleć według określonych schematów, według określonych szablonów, mamy pewne nawyki, i niekoniecznie te nawyki czy schematy są dobre.

- j. Jeśli kto stawia cel, i to jest taki „świadomy” cel, nie jakaś taka robota operacyjna, którą robię codziennie, tylko jakiś świadomy cel, no to kiedy jest określony jego zakres w stosunku do mnie, no to tu już się zaczyna jakiś proces rozwojowy, który jest elementem mentoringu.
- k. Gdzieś widzimy, że ta osoba... jest jakiś tutaj jakiś opór, mimo że mamy, rozmawiamy z tą osobą, rozwijamy tę osobę, tłumaczymy jej, że warto właśnie jakby wykorzystywać różne kanały kontaktu, że nie tylko opierać swej współpracy na komunikacji mailowej, no bo jak było przy takiej ilości zadań i przy tym, że pracujemy z ludźmi, a nie pracujemy z konkretnymi przedmiotami, to po prostu to jest ważne.
- l. MK: co to znaczy, że można się zgubić? KA: To znaczy, że będzie się przyzwyczajało do tworzenia takich sytuacji, które niekoniecznie powinny być. To trochę blokuje może tam jakiś swój rozwój. Wewnętrzny. Doświadczenia. MK: Relacja z szefem wpływa na rozwój? KA: Tak, na pewno ma jakiś wpływ. MK: Co z tej relacji może mieć wpływ na Twój rozwój? KA: Przełożony powinien dawać jakiś przykład. Trzeba od niego zdobywać jakieś doświadczenie, różne, nie tylko zawodowe, ale i społeczne.
- m. Spotkałem się z osobami, które myślały, że wszystko umieją lepiej zrobić nawet od osoby, która je instruowała, a tak nie było, i uważam, że nie mentoring jest problemem, ale czyjeś ego. Jeżeli ktoś uważa, że wszystko robi świetnie, idealnie, to ciężko się takiej osobie rozwijać. To jest kolejne zadanie mentora, żeby móc opanować taką osobę, i coś jej wskazać. Przekazania komuś w ten sposób, że niekoniecznie jego rozumowanie jest lepsze.
- n. MK: Co jest celem coachingu? EA: Poprawa. Poprawa jakichś elementów, rozwój takiej osoby.
- o. Dla mnie rozwój już na etapie doradcy to było to, że przełożeni wiedzieli, że jestem w stanie właśnie podołać, dać radę, poradzić sobie projektem, który był trudniejszy z perspektywy i wiedzy, i też tego klienta, który się pojawia po drugiej stronie. Przede wszystkim też organizacji, wiadomo, że każdy chce się piąć, po jakichś szczebelkach.

- p. Co jest celem mentoringu? MA: Celem jest rozwój. Rozwój danego pracownika, danej osoby, ale jednocześnie wsparcie go w tych jego celach, działaniach, w sytuacjach, gdy brakuje mu pewności, ale pokazanie też jego niedoskonałości. MK: Do czego służy ten rozwój? MA: Z punktu widzenia biznesowego, do coraz lepszych wyników firmy, natomiast ponieważ firma to ludzie – ja zawsze wyznawałem tę zasadę – to trzeba spojrzeć w sposób bardziej ogólny, że osoba, która jest pewna siebie (to wszystko zależy też od branży), osoba, która się czuje taką osobą mocną, a jednocześnie czująca właśnie wsparcie jakie może dać jej mentor, spowoduje, że czuje się również sama mocniejsza . To jakby wyzwala wewnętrzne moce danej osoby.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: w tematyce *rozwoju osobistego* nie można stwierdzić znaczącej przewagi określonego typu zaimków we fragmentach wywiadów.
- oceny/podwójne oceny: nie zaobserwowałem.
- cisza, pauzy, zawahania: w tematyce *rozwoju osobistego* rozmówcy czasami stosują pauzy, zawahania, np. „*mentoring to według mnie... bardziej... no to takie... wsparcie w miękkich kwestiach rozwojowych*”.
- powściągliwość: nie zaobserwowałem.
- skrajności: nie zaobserwowałem.
- minimalizowanie: nie zaobserwowałem.
- wyliczenia i skonstrastowania: nie zaobserwowałem.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: nie zaobserwowałem.
- konsensus i potwierdzenie: nie zaobserwowałem.
- szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *rozwoju osobistego* dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności

obserwacyjnych rozmówców.

- zastrzeżenia: przykładem zastrzeżenia użytego w kontekście tematyki rozwoju osobistego jest fragment: „*Trudno mówić o osobie, która sprząta, że chce się bardziej rozwijać, choć mamy na miejscu taką osobę, która jest mądra, w mojej opinii, i chciałam jej zaproponować...*”. Może to sugerować chęć złagodzenia stanowiska rozmówcy w tej sprawie.
- metafory: przykładem metafory użytej w kontekście tematyki rozwoju osobistego jest fragment: „*wiadomo, że każdy chce się piąć, po jakichś szczebelkach*”. Może ona służyć do ułożenia relacji w określony sposób – w tym przypadku, użycie tej techniki może sugerować, że rozmówca uznał, że w ten sposób lepiej przedstawi swój punkt widzenia na dany temat.
- struktura narratywna: nie zaobserwowałem.
- mowa bezpośrednia: nie zaobserwowałem.
- formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.

Techniki zaawansowane:

- pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.
- kategorie emocje: nie zaobserwowałem.
- kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.
- czasowniki modalne: odnosząc się do tematyki rozwoju osobistego rozmówcy często używają czasowników modalnych, np. „*osoba, która jest zainteresowana mentoringiem, powinna wiedzieć, co tak naprawdę chce osiągnąć*”, „*Przełożony powinien dawać jakiś przykład*”, „*w naszych codziennych działaniach potrafimy – zwłaszcza, kiedy jesteśmy już długo w roli – myśleć według określonych schematów*”. Może to ukazać określony podział odpowiedzialności za dane kwestie.
- dylemat stawki: nie zaobserwowałem.

7. Satysfakcja

- a. MK: Jakie emocje odczuwasz będą relacji mentoringowej? MT: (pauza)
Myślę, że przede wszystkim... Emocje, ha! Dobre pytanie... Przede wszystkim... MK: Możemy przypomnieć sobie jakąś konkretną

sytuację... MT: Satysfakcję. Z tego, że mogę z kimś tam po fakcie rozmawiać, że dostaję jakiś... Ktoś się ze mną dzieli doświadczeniem, swoją wiedzą i radami.

- b. MK: Jakie emocje odczuwasz będąc w relacji mentoringowej? KM: Dobre pytanie. Odczuwam satysfakcję. (pauza) MK: Satysfakcję. Coś jeszcze? KM: Zdecydowanie satysfakcja. Jeżeli jest tam trud włożony, żeby coś kogoś nauczyć, ja potem oczywiście mam z tego bardzo duże korzyści, mam mocnego zawodnika, którego już nie trzeba niańczyć, bo jestem w stanie powiedzieć – trzeba zrobić to, to i to, i przyjdę za dwa dni i mam to zrobione tak jak trzeba.
- c. MK: Czym jest dla Ciebie twój zespół? KM: No wiesz, trochę go stworzyłem, ten zespół jest od samego początku prowadzony przeze mnie, no i dla mnie de facto jest to takie, że coś się udało zrobić, można powiedzieć, że z niczego, to działa, ludzie są z tego naokoło zadowolenie, zarówno, jeśli chodzi o szefostwo, jak i klientów, zatem dla mnie to duża satysfakcja.
- d. ŁM: po prostu widzisz, że osoba się stara, że złapałaś z nią fajny kontakt, widzisz, że chłonie tę wiedzę od Ciebie, widzisz, że staje się coraz lepsza, i samo takie poczucie takie, że ta osoba się rozwija, i że się rozwija dzięki Tobie, daje po prostu satysfakcję. Wydaje mi się, że to jest ważniejsze i to idzie najpierw, a ten aspekt transakcyjny to jest... przyjemny efekt uboczny tego. MK: Czy ta satysfakcja, o której mówisz, występuje w każdej relacji mentoringowej? ŁM: Tak, kiedy występowałem jako mentor.
- e. MK: Co decydowało o tym, że miałeś tę potrzebę konsultacji? BS: Wiesz co, to nie tyle, że miałem tę potrzebę konsultacji, miałem potrzebę takiego poczucia bycia potrzebnym. To powodowało, jej zaangażowanie powodowało moje przekonanie, że to co robię, to jest ważne, bo przełożony się w to angażuje bezpośrednio. Poczucie, że robię coś ważnego i dużą satysfakcję mi dawało to, kiedy przełożony zgadzał się z moimi propozycjami, rozwiązaniami. To chyba o to się rozchodziło głównie.

- f. MK: Co decyduje o tym, że dana osoba będzie miała takie a nie inny cel?
- KA: Jego cele przede wszystkim. To jakie cele sobie stawia i czy te cele realizuje, jeśli nie, to znak, że to będzie praca tylko na pewien czas. Najlepiej jak się lubi to co się robi, ale to jest rzadko osiągalne – wiem z własnego doświadczenia. Natomiast jeśli praca jest satysfakcjonująca, pracownik może usadowić się z dość długim horyzontem czasowym.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: we fragmentach budujących tematykę *satysfakcja* ujawnia się znacząca przewaga zaimków wskazujących na „ja” wypowiadającego się, np.: *„ja potem oczywiście mam z tego”, „dużą satysfakcję mi dawało to”*. Sugerowałoby to podkreślanie podmiotowości w temacie rozmowy, wskazanie, że rozmówca osobiście uczestniczył w opisywanych przez siebie sytuacjach.
- oceny/podwójne oceny: nie zaobserwowałem.
- cisza, pauzy, zawahania: pauza u jednego z rozmówców miała prawdopodobnie na celu podkreślenie natężenia uczucia *satysfakcji*: *„KM: Dobre pytanie. Odczuwam satysfakcję. (pauza) MK: Satysfakcję. Coś jeszcze? KM: Zdecydowanie satysfakcja.”*
- powściągliwość: nie zaobserwowałem.
- skrajności: nie zaobserwowałem.
- minimalizowanie: nie zaobserwowałem.
- wyliczenia i skonstrastowania: nie zaobserwowałem.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: nie zaobserwowałem.
- konsensus i potwierdzenie: nie zaobserwowałem.
- szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *satysfakcji* dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności obserwacyjnych rozmówców.
- zastrzeżenia: nie zaobserwowałem.

- metafory: nie zaobserwowałem.
- struktura narratywna: nie zaobserwowałem.
- mowa bezpośrednia: nie zaobserwowałem.
- formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.

Techniki zaawansowane:

- pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.
- kategorie emocje: nie zaobserwowałem.
- kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.
- czasowniki modalne: nie zaobserwowałem.
- dylemat stawki: nie zaobserwowałem.

8. Poprawianie błędów

- a. Ze względu na to, że bardzo często mam sytuacje, gdzie jesteśmy od dwóch lat razem, najkrócej jest S., wszyscy są od początku, i jak takie osoby, które są od samego początku potrafią popełniać bardzo głupie błędy, to już nawet staram się nie mówić. To już jest tak, że znamy specyfikę projektu, to jest trudny projekt, ale czasem popełniają takie głupie błędy, że ja już nawet nerwowo nie wytrzymuję, ogarniają mnie bardzo złe emocje.
- b. MK: Według Ciebie mentoring dla grupy różni się od relacji 1:1? KA: 1:1 łatwiej jest spróbować wychwycić błąd czy niewiedzę jednostki, przy grupie jest odpowiedzialność grupowa.
- c. KA: Mentor powinien móc wyczuć drugą osobę, czy do niej trafiają te pozytywne feedbacki, czy te drugie, do takich osób jak ja – czyli tu masz błąd, to trzeba naprawić itp. MK: Skąd mentor może się tego dowiedzieć? KA: Chyba tylko obserwując reakcję drugiej osoby. W moim przypadku ja nie potrafię przyjmować komplementów. Jak mi ktoś pokaże błąd, to mam taki power do pracy. To jest kwestia wyniesiona z domu.
- d. MK: Mówiłeś, że pokazanie Ci twoich błędów daje Ci energię do działania. KA: Tak, o dalszego działania, zdobywania wiedzy w danym temacie, bo skoro popełniła błąd jest gdzieś uszczerbek w wiedzy i trzeba

tę wiedzę uzupełnić, zdobyć.

- e. MK: Czego oczekujesz od relacji z przełożonym? SS: Wyrozumiałości. Wciąż się uczymy. Sprawiedliwości, to też na pewno. MK: Jak się objawia wyrozumiałość? SS: Jeśli chodzi o popełnione błędy, tak? Gdzieś te informacje uciekają. A. bierze pod uwagę, że ktoś może mieć słabszy dzień.
- f. MK: Skąd wiemy, że młodszy potrzebuje tej wiedzy? KA: Jeżeli popełnia ewidentne błędy, mogą być najróżniejsze, to wtedy na pewno potrzebuje pewnego wzorca. Osoby, która go przeprowadzi przez trudne okresy – dojrzewania, czy jakieś problemy które się w jego życiu pojawiają, ale wydaje mi się, że taki mentoring „narzucony z czapy”, z góry, nie zda egzaminu.
- g. MK: Według nas mentoring to jakaś relacja wsparcia, oparta na wiedzy. Więc, jeśli mamy taką relację, w jaki sposób można ocenić, że ona funkcjonuje dobrze, albo źle? IA: Wtedy, kiedy codzienne zadania wykonujemy poprawnie, czyli zbudowana, wiedza przekazana pracownikowi była zbudowana dość właściwie. Uzyskał taki pakiet informacji, i ma takie wsparcie, że wykonuje swoją pracę należycie i poprawnie. Nawet jeśli nie ma jakiejś wiedzy, ale wie, że może uzyskać wsparcie, to może nie bać się, że popełni jakiś błąd. MK: Ta wiedza wypływa od tego mentora? IA: Ja bym tak założyła. Mentor to jest ta osoba, która rzeczywiście jest źródłem informacji. MK: Czy ma możliwość i umiejętności poprawienia błędu? IA: Tak, oczywiście.
- h. To są takie elementy, których my nie jesteśmy w stanie zmienić, więc ja zawsze podczas takich coachingów staram się wyjaśnić doradcy, że to nie jest to, żebym sobie siedziała i tylko wytykała im błędy. To nie temu służy. Nie lubię czuć coś takiego osobiście i też nie czułabym się dobrze takiej sytuacji. Ja po to spotykam się z doradcami, żeby oni sami wiedzieli, że to ma służyć zwiększeniu, polepszeniu ich pracy, a im lepsze będą ich wyniki, tym dla nich będzie to lepsze.
- i. EA: Jeżeli trafi na następną osobę, która po prostu położy jak na tacy tak zwane „błędy”, to znowu będzie się opierać. Znowu będzie miała do

czynienia właśnie z tą krytyką, które nie do końca, nie do końca lubi. MK: A więc jeżeli istnieje kilka relacji tego typu, to osoby te „nadrzędne”, to ujmę, powinny posługiwać się podobnym modelem? EA: Powiedzmy, no, model, który nie będzie tak bezpośrednio wskazywał właśnie tych błędów, bo jeżeli mamy do czynienia - przynajmniej z mojego doświadczenia wynika - z osobą, która nie przyjmuje za dobrze krytyki, jak skupiamy się tylko na takiej krótkiej informacji, zdawkowej: „słuchaj, tu zrobiłeś źle, popraw to” to znowu może to spowodować, że cała praca wcześniej, która była z tym człowiekiem robiona, no – legnie.

- j. MK: Dokąd ta osoba jest prowadzona? SK: W celu lepszego wykonywania zadań i jakości pracy i poprawianiu swoich błędów, które moim zdaniem zawsze występują przy wykonywaniu obowiązków służbowych.
- k. MK: Według Ciebie ta Twoja ocena też jest mentoringiem, tylko opiera się na innych...? AP: Tak, różnica jest taka, że ja np. jeśli mi się jakaś rozmowa nie podoba, czasami konsultanta poniesie, też wyłapuję takie rzeczy, tylko że ja przeprowadzam rozmowę. Oczywiście muszę wysłuchać tłumaczeń, że gorszy dzień, że to był agresywny, niegrzeczny klient, ale staram się na bieżąco naprawiać niedociągnięcia ludzkie tłumacząc im, mówiąc im, czy dając przykłady.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: w tematyce *poprawiania błędów* nie można stwierdzić znaczącej przewagi określonego typu zaimków we fragmentach wywiadów.
- oceny/podwójne oceny: nie zaobserwowałem.
- cisza, pauzy, zawahania: nie zaobserwowałem.
- powściągliwość: nie zaobserwowałem.
- skrajności: nie zaobserwowałem.
- minimalizowanie: nie zaobserwowałem.

- wyliczenia i skonstrastowania: nie zaobserwowałem.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: przykładem użycia tej techniki jest np. „*czasem popełniają takie głupie błędy, że ja już nawet nerwowo nie wytrzymuję, ogarniają mnie bardzo złe emocje*”. Stwierdzenie to mogło mieć na celu uwydatnienie opinii rozmówcy.
- konsensus i potwierdzenie: nie zaobserwowałem.
- szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *poprawiania błędów* dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności obserwacyjnych rozmówców.
- zastrzeżenia: nie zaobserwowałem.
- metafory: nie zaobserwowałem.
- struktura narratywna: nie zaobserwowałem.
- mowa bezpośrednia: nie zaobserwowałem.
- formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.

Techniki zaawansowane:

- pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.
- kategorie emocje: nie zaobserwowałem.
- kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.
- czasowniki modalne: odnosząc się do tematyki *poprawiania błędów* rozmówcy często używają czasowników modalnych, np. *Mentor powinien móc wyczuć drugą osobę*”, „*Oczywiście muszę wysłuchać tłumaczeń*”, „*trzeba tę wiedzę uzupełnić*”. Może to ukazać określony podział odpowiedzialności za dane kwestie.
- dylemat stawki: nie zaobserwowałem.

9. Feedback jako dar.

- a. MK: Co w takiej relacji mentoringowej jest według Ciebie przydatne, a co mentoring może popsuć – na przykład nieumiejętnie stosowany? RZ: Nieumiejętnie stosowany... Przede wszystkim ważne jest, aby z każdego

wyznaczonego celu, podjętego działania, z każdego dobrego, ale też złego wyniku, pojawił się feedback, który będzie pokazywał to, że to co było omawiane jest później wykorzystane do tego, żeby zrozumieć co się wydarzyło, jakie mechanizmy zaistniały.

- b. I to często jest oparte... znaczy, moim zdaniem powinno być oparte na takim swobodnym dialogu, i jest to relacja de facto działająca w dwie strony, bo zarówno mentoring – aby fajnie działał, to powinna być wartość dodana zarówno dla osoby będącej tą „mentorowaną”, czyli otrzymującą gdzieś tam właśnie to doświadczenie, ten feedback, pewne obserwacje, sugestie, bo to nie może być, nie powinno polegać na takiej zasadzie, że „mussisz zrobić to, to i to”, tylko bardziej zmuszeniu nas, osoby mentorowanej...
- c. MK: A czego Ty oczekujesz od relacji z przełożonym? MU: Feedbacków – na pewno, jasnych komunikatów, co nie jest takie oczywiste, no i właśnie takiego wsparcia, takiego spokoju, że zostawiamy za drzwiami jakieś swoje sprawy, nie wywlekamy tego przy klientach. MK: I jak taki feedback u Ciebie zwykle przebiega? MU: Po wykonanym zadaniu, albo po ukończonym projekcie, podsumowujemy każdy z etapów, oczywiście jeśli przełożony ma chęć takiego podsumowania, bo nie każdy ma chęć, nie wszyscy uważają, że to jest potrzebne, ale jak już do takiego feedbacku dojdzie, no to pytam jakby które rzeczy wyszły OK, które były słabo zrobione, które mogłyby być lepiej, albo co zajęło więcej czasu niż powinno.
- d. MK: Powiedziałeś co lubisz, co powinno działać, a jak wygląda Wasza relacja, jeśli to nie działa? MO: Jeżeli to nie działa, więc jeżeli nie słyszę tego, czego bym oczekiwał, tak... Ja jestem osobą, która daje feedback, i oczekuję też tego od podwładnych, więc jestem raczej typem menedżera, który, jeżeli coś go trapi, w sensie, jeżeli ma jakąś obserwację na temat performance, zachowania, na temat jakiejś sytuacji z udziałem danego członka zespołu, no to ja ten feedback daję, ja tego feedbacku udzielam.
- e. MK: co ostatecznie decyduje o tym, jaki ten feedback będzie? MO: Co decyduje o kształcie tego feedbacku? No, moje przemyślenia, moje...

- (śmiech). MK: No właśnie, ale te przemyślenia, jakie kryteria tutaj rządzą, co musisz sobie przemyśleć? MO: OK, rozumiem. Przede wszystkim w udzielaniu feedbacku jest taka złota zasada – feedback musi być konkretny, czyli ja nie mogę wrócić do człowieka, mojego podopiecznego, i powiedzieć mu „słuchaj – nie podoba mi się co zrobiłeś, bo w zły sposób to powiedziałeś”. No zły sposób – zdefiniuj zły sposób.
- f. MK: Czym jest dla ciebie mentoring z perspektywy relacji z przełożonym? Bo jak już usłyszałem, jest pewna jak to nazwę narracja organizacyjna, która mówi, czym jest mentoring, możesz od tego też zacząć, no i podejrzewam, że masz też swoje spojrzenie na ten temat. AP: Z mojej perspektywy, znaczy... MK: Gdzie Ty jesteś osobą mentorowaną. AP: Szkoleń, spotkań, coachingów miałam w tej firmie kilka, na zasadzie na przykład przekazywania feedbacku, potrzebne w tej dziedzinie mojej. Pod względem takim... ogólnikowo.
- g. MK: W którym momencie mentoring się zaczyna? KA: U mnie wychodzi to totalnie naturalnie, ale ogólnie, kiedy mamy osobę, która ma bardzo dużą wiedzę i wyraża chęć podzielenia się tą wiedzą. Wtedy takie podświadome mentorowanie się zaczyna. Trzeba mieć pewne cechy, umiejętności dzielenia się wiedzą. Obiektywizm, jest też kluczowy. Umiejętność dawania feedbacku. Szczerość – nie wiem. Wyczucie, pory, miejsca. Mentor powinien móc wyczuć drugą osobę, czy do niej trafiają te pozytywne feedbacki, czy te drugie, do takich osób jak ja – czyli tu masz błąd, to trzeba naprawić itp.
- h. W jakich sytuacjach masz przeciwstawne uczucia? KA: Kiedy ktoś staje nade mną i klepie mnie po pleckach... Wtedy mnie to demotywuje. Wzbudza zażenowanie, nic mi nie wnosi. Podobno bardzo mało ludzi jest takich, którzy czerpią energię do pracy po tych negatywnych feedbackach. Sama muszę się zmuszać do tego, żeby chwalić innych.

Wybrane techniki DP, które zostały odnalezione w powyższych fragmentach:

Techniki podstawowe:

- rodzaj i sposób użycia zaimków: w tematyce *feedback jako dar* nie można

stwierdzić znaczącej przewagi określonego typu zaimków we fragmentach wywiadów.

- oceny/podwójne oceny: nie zaobserwowałem.
- cisza, pauzy, zawahania: w tematyce *feedback jako dar* pojawia się dużo momentów, w których rozmówcy wahają się lub zastanawiają nad tym, co mają zamiar powiedzieć, np. „*Nieumiejętnie stosowany... Przede wszystkim*”, „*jeżeli nie słyszę tego, czego bym oczekiwał, tak... Ja jestem osobą, która daje feedback*”, „*No, moje przemyślenia, moje... (śmiech)*”. Może to świadczyć o tym, że tematyka ta wymaga szczególnego zaangażowania w dyskusję.
- powściągliwość: nie zaobserwowałem.
- skrajności: odnosząc się do tematyki *feedback jako dar* rozmówcy czasami stosują skrajności, np. „*ważne jest, aby z każdego wyznaczonego celu, podjętego działania, z każdego dobrego, ale też złego wyniku, pojawił się feedback*”, „*w udzielaniu feedbacku jest taka złota zasada – feedback musi być konkretny*”. Może to mieć na celu wzmocnienie argumentacji lub zwiększenie wiarygodności.
- minimalizowanie: nie zaobserwowałem.
- wyliczenia i skonstrastowanie: odnosząc się do tematyki *feedback jako dar* rozmówcy często używają wyliczeń, np. „*właśnie to doświadczenie, ten feedback, pewne obserwacje, sugestie*”, „*Umiejętność dawania feedbacku. Szczerość – nie wiem. Wycucie, pory, miejsca*”. Mogą one zostać użyte w celu dodania siły retorycznej argumentom w dyskusji.

Techniki średniozaawansowane:

- prezentowanie ekspresji emocji: nie zaobserwowałem.
- konsensus i potwierdzenie: przykładem użycia tej techniki jest np. „*Przed wszystkim w udzielaniu feedbacku jest taka złota zasada – feedback musi być konkretny*”. Zabiegiem tym rozmówca mógł wskazywać na fakt, że nie jest to jego opinia, ale ogólnie przyjęta norma.
- szczegółowość vs. ogólność: zazwyczaj, respondenci wyrażali się w tematyce *feedback jako dar* dość szczegółowo. Może to sugerować zaangażowanie rozmówców w tę tematykę lub chęć zaznaczenia dobrych umiejętności obserwacyjnych rozmówców.

- zastrzeżenia: nie zaobserwowałem.
- metafory: nie zaobserwowałem.
- struktura narratywna: nie zaobserwowałem.
- mowa bezpośrednia: nie zaobserwowałem.
- formułowanie scenariusza: nie zaobserwowałem.

Techniki zaawansowane:

- pierwsza/trzecia osoba: nie zaobserwowałem.
- kategorie emocje: nie zaobserwowałem.
- kategoryzowanie: nie zaobserwowałem.
- czasowniki modalne: odnosząc się do tematyki *feedback jako dar* rozmówcy często używają czasowników modalnych, np. „*moim zdaniem powinno być oparte na takim swobodnym dialogu*”, „*Sama muszę się zmuszać do tego, żeby chwalić innych*”, „*feedback musi być konkretny*”. Może to ukazać określony podział odpowiedzialności za dane kwestie.
- dylemat stawki: nie zaobserwowałem.

Tabela 28. prezentuje w przejrzystej formie zestawienie występowania poszczególnych technik „narzędziowej” analizy dyskursu w określonych tematykach, które zostały wyszczególnione wcześniej.

Tabela 28 - występowanie poszczególnych technik w określonych tematykach (+: rzadko, ++: często, +++: bardzo często, brak wpisu oznacza: wcale, odrębna kategoryzacja dla technik *zaimki* i *szczegółowość*)

Technika/tematyka ³⁴	zaufanie	wiedza	opór	ścieżka	rozmowa	rozwój	satysfakcja	poprawianie	feedback
zaimki (ja/my/on) ³⁵	ja	ja/on	my		ja		ja		
oceny	+	+	+						
cisza, pauzy	+	++		+		+	+		+++
powściągliwość	+++			++					
skrajności		+		+	+				+
minimalizowanie				++					
wyliczanie	+++	++		++	++				++
ekspresja emocji			+					+	
konsensus									+
szczegółowość ³⁶	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak
zastrzeżenia	+	+				+			
metafory		+	+	+++	+	+			
strukt. narratywne	+								
mowa bezpośrednia		+	+		++				
scenariusze									
pierwsza/trzecia									
kategorie emocje									
kategoryzowanie									
modalne	+	++	+		++	++		++	++
dylemat stawki					+				

Poszczególne style wypowiedzi, nawet tych samych rozmówców, znacząco różnią się w zależności od poruszanej tematyki (rozumianej jako jeden z dziewięciu

³⁴ Nazwy technik i tematyk zostały zapisane w tabeli w formie skróconej w celu nadania przejrzystości zestawieniu.

³⁵ W przypadku techniki zaimki (rodzaj i sposób użycia zaimków) nie ma uzasadnienia kategoryzacji ze względu na częstotliwość występowania (bo zaimki występują niemal w każdym tekście). W związku z tym, aby podkreślić zróżnicowanie poszczególnych tematyk, zastosowałem kategoryzację ze względu na rodzaj najczęściej używanych zaimków spośród trzech perspektyw - „ja”: 1. osoba l. p., „my”: 1. osoba l. mn. lub „on”: 3. osoba l. p.. W przypadku braku dominującej perspektywy, pole pozostawiłem puste.

³⁶ W przypadku techniki szczegółowość (szczegółowość vs. ogólność) nie ma uzasadnienia kategoryzacji ze względu na częstotliwość występowania (bo niemal każda wypowiedź jest albo szczegółowa, albo ogólna). W związku z tym, aby podkreślić zróżnicowanie poszczególnych tematyk, zastosowałem kategoryzację ze względu na obecność lub nieobecność szczegółowych wypowiedzi – „tak” lub „nie”.

zestawów fragmentów przyporządkowanych do danego słowa-klucza). W związku z tym można określić pokrótce charakterystykę każdej z tematyk z perspektywy dyskursu. Na podstawie wyników badań można stwierdzić zatem, że:

1. Wspólne budowanie zaufania (*zaufanie*) rozmówcy opisywali głównie z perspektywy „ja”, czasami używali ocen, czasami używali pauz, bardzo często używali wyrażen powściągliwych, bardzo często używali wyliczeń, opisywali szczegółowo, czasami używali zastrzeżeń, czasami używali struktur narratywnych, czasami używali czasowników modalnych.
2. Przekazywanie wiedzy (*wiedza*) rozmówcy opisywali głównie z perspektywy „ja” lub „on”, czasami używali ocen, często używali pauz, czasami używali skrajności, często używali wyliczeń, opisywali szczegółowo, czasami używali zastrzeżeń, czasami używali metafor, czasami używali mowy bezpośredniej, często używali czasowników modalnych.
3. Opór wobec zmiany (*opór*) rozmówcy opisywali głównie z perspektywy „my”, czasami używali ocen, czasami używali ekspresji emocji, opisywali szczegółowo, czasami używali metafor, czasami używali mowy bezpośredniej, czasami używali czasowników modalnych.
4. Prowadzenie po pewnej ścieżce (*ścieżka*) rozmówcy opisywali z różnych perspektyw, czasami używali pauz, często używali wyrażen powściągliwych, czasami używali skrajności, często używali minimalizowania, często używali wyliczeń, opisywali szczegółowo, bardzo często używali metafor.
5. Rozmowę niczym spowiedź (*rozmowa*) rozmówcy opisywali głównie z perspektywy „ja”, czasami używali skrajności, często używali wyliczeń, opisywali szczegółowo, czasami używali metafor, często używali mowy bezpośredniej, często używali czasowników modalnych, czasami używali dylematu stawki.
6. Rozwój osobisty (*rozwój*) rozmówcy opisywali z różnych perspektyw, czasami używali pauz, opisywali szczegółowo, czasami używali zastrzeżeń, czasami używali metafor, często używali czasowników modalnych.
7. Satysfakcję rozmówcy opisywali głównie z perspektywy „ja”, czasami używali pauz, opisywali szczegółowo.
8. Poprawianie błędów (*poprawianie*) rozmówcy opisywali z różnych perspektyw,

czasami używali ekspresji emocji, opisywali szczegółowo, często używali czasowników modalnych.

9. Feedback jako dar (*feedback*) rozmówcy opisywali z różnych perspektyw, bardzo często używali pauz, czasami używali skrajności, często używali wyliczeń, czasami używali konsensusu, opisywali szczegółowo, często używali czasowników modalnych.

4.3. Wnioski

Niniejsza praca stanowi empiryczną propozycję kulturowej analizy mentoringu biznesowego w świetle koncepcji „praktyk duszpasterskich” sformułowanej przez Michela Foucaulta. Wykorzystuje foucaultowską metodologię „problematyzacji”/„analityki interpretacyjnej” do identyfikacji programu praktyk duszpasterskich w obszarze mentoringu.

Znaczenie niniejszej pracy dla teorii nauk o zarządzaniu i jakości osadza się przede wszystkim na sprawdzeniu użyteczności metodologii „problematyzacji”/„analityki interpretacyjnej” w ujęciu Michela Foucaulta do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu.

Perspektywa metodologiczna wykorzystana w pracy umożliwia badania nad osobami uczestniczącymi w procesach mentoringowych w organizacjach biznesowych z perspektywy praktyk, jakie wyłaniają się w narracjach uczestników tych praktyk. Metodologię tę należy osadzić w ramach narracyjnego nurtu współczesnych nauk społecznych i humanistycznych. Konstruując tę perspektywę korzystałem z podejścia jakościowego, zawierającego w sobie przeanalizowanie materiału badawczego zarówno z perspektywy „sędziów kompetentnych” jak i z perspektywy autora pracy, wraz z autorską propozycją połączenia elementów zdaniowej analizy dyskursu (APD) z technikami w ramach obszaru psychologii dyskursywnej (DP) oraz analizy publicystyki naukowej, pełniącej rolę uzupełniającą, umożliwiającą uszczegółowienie problematyki poruszanej w pracy oraz określenie ram teoretycznych prezentowanych badań.

Teoretyczne fundamenty prezentowanej perspektywy metodologicznej są następujące:

- krytyczna reinterpretacja wybranych nurtów nauk społecznych na pograniczu zarządzania, socjologii, psychologii i filozofii wraz z kontekstem metodologicznym,
- analiza koncepcji “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault i przystosowanie jej do potrzeb niniejszego badania,
- adaptacja metody „problematyzacji”/„analizy interpretacyjnej” rozwiniętej przez Michela Foucault do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu,
- analiza zagadnień związanych z rozwojem i stosowaniem w praktyce mentoringu biznesowego zawartych w publicystyce naukowej,
- przegląd dotychczasowych badań ujmujących nie tylko biznesowy, ale i społeczny aspekt mentoringu biznesowego.

Empiryczne podstawy prezentowanej perspektywy składają się z materiału narracyjnego uzyskanego poprzez:

- analizę materiałów mentoringowych,
- obserwacje uczestniczące w ramach organizacji biznesowych stosujących procesy mentoringowe,
- swobodne wywiady z praktykami mentoringu biznesowego (ponad 100 stron redakcyjnych wywiadów uzyskanych od 22 osób, będących przedstawicielami różnych branż i różnych szczebli organizacyjnych), przeanalizowane zarówno z perspektywy „sędziów kompetentnych”, jak i przez autora badania.

Na przedstawioną w pracy perspektywę metodologiczną składają się wymienione niżej kroki badawcze oraz służące do ich realizacji określone schematy (wzorce) czynników rozumianych jakościowo.

1. Poziom analizy organizacyjnej.

a. Charakterystyka zachowań ludzkich i sytuacji obecnych w procesach mentoringowych w polskich organizacjach.

Pierwszy, organizacyjny etap badania, realizowany w głównej mierze we współudziale z grupą „sędziów kompetentnych”, pozwolił na wyodrębnienie w narracjach uczestników procesów mentoringowych przykładów praktyk

mentoringowych, mających znamiona praktyk duszpasterskich lub praktyk oporu wobec praktyk duszpasterskich.

W celu przygotowania się do pozyskania niezbędnej perspektywy badawczej pozwalającej na kompleksowe odniesienie się do całości procesów biznesowych służących rozwojowi pracowników – w tym do procesów mentoringowych – należy oprzeć się na następujących źródłach wiedzy:

- wywiady z praktykami mentoringu, zarówno z osobami, które mentoring stosują w praktyce wobec podwładnych lub współpracowników, jak i z osobami, które deklarują doświadczenia związane z pozostawaniem w relacji mentoringowej z mentorem lub przełożonym,
- analiza materiałów służących do kreowania i utrzymywania procesów mentoringowych w organizacjach,
- interpretacja specyfiki praktyk mentoringowych odnalezionych w narracjach praktyków mentoringu.

Po odnalezieniu w materiałach stanowiących źródła wiedzy o organizacji obecności praktyk mentoringowych, należy zweryfikować, czy można dane zachowanie uznać za praktykę (element procesu mentoringowego). Może być w tym pomocne sklasyfikowanie danego zachowania w poszczególnych płaszczyznach i uznanie jego za:

- jednostkowego lub regularnego
- zaplanowanego lub przypadkowego
- istotnego lub mało znaczącego.

Na podstawie powyższych czynników należy oznaczyć zachowanie jako praktykę lub nie. Oczywiście, wartość badawcza tego procesu uzależniona jest w dużej mierze od indywidualnego przygotowania i umiejętności danego badacza.

Dodatkowo, każda z praktyk powinna zostać sklasyfikowana pod kątem pewności osoby ją oceniającej. Proponuję użyć do tego sześciostopniowej skali. Pozwoli to na ułatwienie dalszej kategoryzacji i klasyfikacji poszczególnych wskazań na obecność praktyk.

- b. Odniesienie odnalezionych wzorców zachowań w ramach praktyk do wzorców praktyk duszpasterskich w rozumieniu Michela Foucault

Już odnalezione i scharakteryzowane praktyki mentoringowe należy następnie odnieść do kategorii praktyk duszpasterskich opisanych przez Michela Foucault, z zastrzeżeniem, że jeśli z różnych względów nie jest według badacza możliwe jednoznaczne opisanie rodzaju praktyki mentoringowej i przyrównanie jej do określonej, foucaultowskiej praktyki duszpasterskiej, nie należy rezygnować z uznania danej praktyki jako odpowiednika praktyki duszpasterskiej. Należy jednak wziąć pod uwagę wpływ braku opisanie danej praktyki na dalsze procesy analizy, szczególnie analizy ilościowej.

- c. Poszukiwanie w treści narracji praktyków mentoringu obecności oporu wobec praktyk mentoringowych.

Po dokonaniu klasyfikacji praktyk mentoringowych, należy w materiale badawczym dokonać analizy pod kątem obecności przejawów oporu wobec tak zdefiniowanych praktyk. Również i w tym przypadku, pomocne może okazać się sklasyfikowanie danego zachowania w poszczególnych płaszczyznach i uznanie jego za:

- jednostkowego lub regularnego
- zaplanowanego lub przypadkowego
- istotnego lub mało znaczącego.

Na podstawie powyższych czynników należy oznaczyć zachowanie jako praktykę oporu lub nie.

Dodatkowo, każda z praktyk oporu powinna zostać sklasyfikowana pod kątem pewności osoby ją oceniającej. Proponuję użyć do tego sześciostopniowej skali. Pozwoli to na ułatwienie dalszej kategoryzacji i klasyfikacji poszczególnych wskazań na obecność praktyk.

- d. Odniesienie odnalezionych wzorców oporu wobec praktyk mentoringowych

do wzorców praktyk oporu (kontrprowadzenia) w rozumieniu Michela Foucault.

Już odnalezione i scharakteryzowane praktyki oporu wobec praktyk mentoringowych należy następnie odnieść do kategorii praktyk kontrprowadzenia opisanych przez Michela Foucault, z zastrzeżeniem, że (w przeciwieństwie do praktyk mentoringowych) w tym wypadku należy oprzeć się na przyporządkowaniu danej praktyki oporu do zamkniętej listy kilku rodzajów tych praktyk, zaproponowanej przez Michela Foucault:

- ascetyzm, a więc “egoistyczne panowanie nad sobą” wskutek ćwiczeniom, jakim jednostka poddaje samą siebie, co generuje odporność na naciski z zewnątrz,
- tworzenie wspólnot, w których nie dochodziło do podziału na osoby duchowne i świeckie,
- mistyka - ze swoim założeniem o bezpośrednim kontakcie duszy i Boga,
- traktowanie Pisma jako tekst i samodzielna jego lektura,
- wiara eschatologiczna - przekonanie o nadchodzącym końcu czasu i bliskim spotkaniu z Bogiem.

2. Poziom analizy jednostkowej:

Warstwę analizy jednostkowej proponuję zrealizować korzystając z narzędzia z portfolio technik socjologicznych, a więc obserwacji uczestniczącej, dokonywanej zarówno w środowisku wewnątrzorganizacyjnym (bardziej sformalizowanym) jak i pozaorganizacyjnym (cechującym się większą nieprzewidywalnością).

Niniejszy poziom analizy w ramach ogółu badania realizuje następujące cele:

- uwzględnienie perspektywy jednostkowej w spojrzeniu na procesy mentoringowe w organizacjach,
- ukazanie praktycznych przykładów praktyk mentoringowych i praktyk oporu wyodrębnionych i sklasyfikowanych w poprzednim poziomie badania,

- skonfrontowanie deklarowanych przez praktyków mentoringu zachowań i sytuacji z rzeczywistymi procesami występującymi w praktyce, w celu uzyskania spójnego i niezafałszowanego obrazu procesów i relacji mentoringowych.

W tej części modelu nie jest możliwe przygotowanie określonego wzorca pewnych czynników lub kwestionariusza. Należy wziąć bowiem pod uwagę specyfikę tego rodzaju analizy, jej brak ustrukturyzowania oraz przyzwolenie na stosunkowo dużą swobodę interpretacyjną badacza. Jest to niezbędne do tego, aby nie utracić swoistego „ludzkiego” postrzegania praktyk mentoringowych. Nie sugerując sztywnych ram obserwacji uczestniczącej, ograniczam się do sformułowania pewnych zaleceń bynajmniej nie wyczerpujących ogółu zagadnienia. Te przykłady organizacji procesu obserwacji i wariantów interpretacji postrzeganych sytuacji mogą okazać się pomocne szczególnie początkującym badaczom, a dla tych bardziej doświadczonych mogą stanowić punkt odniesienia do sformułowania własnych zasad obserwacji.

Sugerowane aspekty, które należy wziąć pod uwagę, są następujące:

- dokładne zaplanowanie obserwacji: prowadzenie obserwacji uczestniczącej w środowisku biznesowym wymaga dużo wcześniejszego zaplanowania jej przeprowadzenia, niż ma to miejsce w przypadku typowej obserwacji codziennych ludzkich zachowań. Należy przeanalizować i ustalić optymalny czas i miejsce obserwacji we współpracy z osobami mogącymi mieć bezpośredni wpływ na efekty badania. Istnieje ryzyko, że nieprzemyślany termin obserwacji może spowodować nieobecność kluczowych jednostek np. ze względu na obowiązki służbowe lub urlop w pracy,
- uwzględnienie czynników formalnych: istnieje istotne ryzyko braku możliwości przeprowadzenia części lub nawet całości obserwacji bez jasno określonego pozwolenia na przeprowadzenie badania przez decydentów danej organizacji. Dlatego, tak istotne jest dokonywanie wszelkich ustaleń dotyczących przeprowadzenia badania w formie pisanej (e-maile, oficjalne pisma). Pozwoli to również być może uniknąć

konieczności ponownej organizacji procesu badawczego w sytuacji zmiany osobowej na stanowisku decydenckim w organizacji,

- uwzględnienie kwestii tajemnicy biznesowej i ochrony danych osobowych: obie wymienione kwestie sugerują odpowiedni sposób przeprowadzania i późniejszego utrwalania danych zebranych podczas badania. Należy pamiętać o tym, aby unikać utrwalania danych wrażliwych pod kątem istotności dla działalności danej organizacji lub danych osobowych badanych jednostek (chyba, że dane te są istotne z perspektywy badania), oraz przemyśleć skuteczną formę anonimizacji danych zebranych w ramach obserwacji.

Przy realizacji niniejszego etapu badań pomocą służyć mogą przede wszystkim podstawowe reguły badań etnograficznych oraz wiedza z zakresu zarządzania.

3. Poziom stanowiący syntezę wyników analizy jakościowej

Celem trzeciego i syntetyzującego całość etapu badań jest ostateczne ukazanie postrzegania praktyk mentoringowych przez pryzmat foucaultowskich praktyk duszpasterskich. Propozycją osiągnięcia tego efektu jest połączenie w rozważaniach analizy dwóch podejść:

- perspektywa „sędziów kompetentnych”, nakierowana na szczegółową analizę zgodności w określaniu obecności praktyk przez poszczególnych sędziów ramach każdego z wywiadów,
- perspektywa badacza, nakierowana na reinterpretację materiału badawczego i określenie dominujących struktur tematycznych oraz ich analiza za pomocą elementów zdaniowej analizy dyskursu (APD) z technikami w ramach obszaru psychologii dyskursywnej (DP).

Ten etap badania, oparty o zdaniową analizę dyskursu i narzędziową analizę dyskursu, pozwolił wyodrębnić podstawowe kategorie (tematyki), wokół których osoby będące uczestnikami procesów mentoringowych ogniskują swoje rozważania wypowiadając się na temat kulturowych funkcji mentoringu.

Analiza narracji praktyków mentoringu za pomocą elementów zdaniowej analizy dyskursu pozwoliła skonstruować następujący obraz podstawowych kategorii strukturyzujących tematyki procesów mentoringowych w organizacji:

- Wspólne budowanie zaufania (zaufanie),
- Przekazywanie wiedzy (wiedza),
- Opór wobec zmiany (opór),
- Prowadzenie po pewnej ścieżce (ścieżka),
- Rozmowa niczym spowiedź (rozmowa),
- Rozwój osobisty (rozwój),
- Satysfakcja,
- Poprawianie błędów (poprawianie),
- Feedback jako dar (feedback).

Dodatkowo, zastosowanie elementów technik w ramach obszaru psychologii dyskursywnej pozwoliło określić kategorie, w ramach których wyżej wymienione tematyki mogą być charakteryzowane:

- zaimki (ja/my/on),
- oceny,
- cisza, pauzy,
- powściągliwość,
- skrajności,
- minimalizowanie,
- wyliczanie,
- ekspresja emocji,
- konsensus,
- szczegółowość,
- zastrzeżenia,
- metafory,
- strukt. narratywne,
- mowa bezpośrednia,
- modalne,
- dylemat stawki.

Znaczenie niniejszej pracy dla praktyki zarządzania wynika przede wszystkim z dokonania reinterpretacji mentoringu biznesowego w świetle koncepcji “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault oraz wynika z dostarczenia praktykom zarządzania intelektualnych narzędzi krytycznej analizy mentoringu jako punktu wyjścia do biznesowych decyzji strategicznych dotyczących rozwoju osobistego pracowników.

Etap konstrukcji perspektywy metodologicznej oparty o zdaniową analizę dyskursu i technik w ramach obszaru psychologii dyskursywnej, poprzedzony dokonanymi analizami materiałów mentoringowych i dokonaniem obserwacji uczestniczących, pozwolił wyodrębnić elementarne kategorie, przy pomocy których praktycy mentoringu ujmują (postrzegają) swoje doświadczenie. Kategorie te mogą służyć do stworzenia kwestionariusza lub wpływać na przygotowywanie zagadnień poruszanych podczas wywiadów w celu dalszych badań procesów mentoringowych w organizacjach biznesowych w Polsce i na świecie.

Prezentowana perspektywa metodologiczna ma charakter interdyscyplinarny, łączy perspektywę biznesową, psychologiczną, socjologiczną i filozoficzną. Stanowi ona użyteczne narzędzie w perspektywie stworzenia modelu dla badań porównawczych na obszarze Europy i poza tym kontynentem, z uwzględnieniem innej specyfiki podejścia do kwestii rozwoju pracowników w organizacji.

Zróżnicowanie stylu wypowiedzi rozmówców w zależności od danej tematyki, nawet w trakcie jednego wywiadu, pozwala uznać, że wiedza na temat określonych zagadnień z zakresu mentoringu jest u praktyków mentoringu ugruntowana i usystematyzowana. Jednocześnie, poszczególne fragmenty dyskursu, niezależnie od osoby je wypowiadające, tworzą spójną, logiczną całość (zgrupowaną w ramach danego słowa-klucza), a więc świadczy to o tym, że niektóre tematyki z zakresu mentoringu są wśród praktyków mentoringu zuniwersalizowane.

Można zatem skonkludować, że wyniki jakościowego opracowania danych przedstawiają dość konkretny obraz praktyk mentoringowych oraz praktyk oporu wobec tych praktyk.

Efektem zastosowania perspektywy metodologicznej w praktyce jest szereg informacji mających potencjał do sformułowania istotnych wniosków dotyczących kwestii mentoringu biznesowego. Zarówno pierwszy, jak i drugi etap badania pozwoliły

na sformułowanie szeregu konkluzji, stanowiących swoistą klamrę spinającą rozważania na temat reinterpretacji mentoringu biznesowego w świetle koncepcji “praktyk duszpasterskich” w ujęciu Michela Foucault.

Opowiadając zatem na główne pytanie badawcze pracy:

czy - i jeśli tak, to w jaki sposób, mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich” tak jak ujmował je Michel Foucault?

uznając w tym kontekście, że

mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”.

Skoro mentoring pełni w biznesie rolę programu “praktyk duszpasterskich”, to tworzą go następujące wzorce tych “praktyk duszpasterskich”:

1. Często odnajdywaną praktyką duszpasterską w narracjach praktyków mentoringu była *opieka pasterza nad owcami*. Opieka na w organizacji objawiała się poprzez dbałość przez menedżerów o funkcjonowanie podwładnych w organizacji, ich rozwój i samopoczucie. Z odkryciem tym korespondują wyodrębnione w ramach zdaniowej analizy dyskursu tematyki *prowadzenie po pewnej ścieżce* oraz *wspólne budowanie zaufania*, które również wskazują na występowanie analogicznych praktyk.
2. W narracjach praktyków mentoringu często zwracano uwagę na cel procesów mentoringowych. Zarówno praktyki duszpasterskie, jak i praktyki mentoringowe, posiadają swój cel. W przypadku praktyk duszpasterskich w rozumieniu Foucault tym celem jest życie wieczne. W przypadku praktyk mentoringowych cel jawi się jako osiągnięcie przez pracownika kolejnego stopnia rozwoju bądź wręcz utrzymanie się pracownika w organizacji. Brak podporządkowania się relacji mistrz-uczeń jest bowiem czynnikiem warunkującym utrzymanie się w organizacji. Wydaje się, że ten "cel" organizacyjny, albo osoby, które go tworzą, mogą zostać przyrównane do formy istoty wyższej, która spaja relację mentoringową tak jak istota Boga spaja relację w duszpasterstwie rzymsko-katolickim.
3. W narracjach praktyków mentoringu nadano istotną rolę informacji zwrotnej (oceny zachowania jednostki, feedbacku), co miało swój efekt w postaci

wyodrębnienia w ramach zdaniowej analizy dyskursu tematyki *feedback jako dar*. Rola tej szeroko opisywanej praktyki jawi się jako kluczowa w określeniu efektywności mentoringu. Relacja opierająca się na rozmowie oceniającej (w szczególnym przypadku –spowiedzi) jest również kluczowa w ramach praktyk duszpasterskich.

4. Mentoring to dla jednego samorozwój, dążenie do spełnienia pewnych planów, a dla innych narzędzie biznesowe do osiągnięcia celów. W związku z tym mentoring nie jest uznawany za "ludzki", nie jest "naturalny". Jest narzucony z zewnątrz.

Skoro w środowisku odbiorców mentoringu biznesowego występują przejawy oporu wobec mentoringowego programu “praktyk duszpasterskich”, to są one następujące:

1. Często odnajdywaną praktyką oporu w narracjach praktyków mentoringu był *ascetyzm*, w rozumieniu Foucault, a więc “egoistyczne panowanie nad sobą” wskutek ćwiczeniom, jakim jednostka poddaje samą siebie, co generuje odporność na naciski z zewnątrz. Ascetyzm w organizacji objawiał się nie tylko u pracowników niższego szczebla (np. poprzez negowanie zaleceń współpracowników lub menedżerów) ale również u pracowników wyższego szczebla (poprzez niepodporządkowywanie się zasadom organizacyjnym). Z odkryciem tym korespondują wyodrębnione w ramach zdaniowej analizy dyskursu tematyki *opór wobec zmiany* oraz *poprawiania błędów*, które również wskazują na występowanie analogicznych praktyk.
2. W ocenach „sędziów kompetentnych” często występuje także inna praktyka oporu - tworzenie wspólnot bez podziału na osoby duchowe i świeckie. Można podejrzewać, że zarządzający organizacją celowo tworzą wrażenie wspólnoty bez podziału na osoby kierujące (duszpasterzy/mentorów) i osoby kierowane, aby uniknąć praktyki kontraprowadzenia wobec mentorów oraz aby rozgraniczyć funkcję kierowniczą od mentorującej.

Mnogość oraz istotność wniosków wynikających z zastosowanej metodologii badań, które łącznie wypełniają założenia programu, pozwala sądzić, że metoda

„problematyzacji”/„analitki interpretacyjnej” rozwinięta przez Michela Foucault jest użyteczna do badania rzeczywistości biznesowej na przykładzie mentoringu. Można uznać także techniki analizy dyskursu ujęte w niniejszej pracy za skuteczne dostarczenie praktykom zarządzania intelektualnych narzędzi krytycznej analizy mentoringu jako punktu wyjścia do biznesowych decyzji strategicznych dotyczących rozwoju osobistego pracowników.

Ograniczenia prezentowanej perspektywy metodologicznej i przeprowadzonych badań wynikają:

- z pracochłonności badań: na etapie realizacji badań niezbędne było długotrwałe zbieranie i obróbka danych, które dodatkowo wymagały użycia specjalistycznego oprogramowania komputerowego do osiągnięcia ostatecznej formy, mogącej zostać wykorzystaną do dalszych analiz,
- ze specyfiki biznesu: niektóre etapy badań, takie jak obserwacja uczestnicząca wewnątrz organizacji biznesowej, wymagały użycia zależności biznesowych umożliwiających przekonanie decydentów danej organizacji do udostępnienia możliwości zapoznawania się z procesami obowiązującymi w danej firmie oraz z materiałami w niej wykorzystywanymi,
- ze zmienności otoczenia biznesowego: niektóre procesy organizacyjne, ze względu na czasochłonny proces ich opracowywania na potrzeby badania, rozrzut czasowy pomiędzy zbieraniem i publikacją wyników a także dynamikę funkcjonowania badanych organizacji, mogły w ostatecznym rozrachunku okazać się nieaktualne lub funkcjonować w zmienionej formie do tej, która została opisana w niniejszej pracy.

Dodatkowo, ramy niniejszej pracy nie pozwoliły na dokonanie falsyfikacji hipotez postawionych na etapie teoretycznym pracy. Zachęcam do tego innych badaczy, kontynuatorów poszukiwania praktyk duszpasterskich na gruncie procesów mentoringowych w organizacjach.

Dalsze poszukiwania badawcze, szukające odpowiedzi na to, co decyduje o funkcjach mentoringu biznesowego powinny uwzględnić szerszą perspektywę badawczą – uwzględniającą strategię firm nakierowaną na stosowanie mentoringu w praktyce, zatrudnienie mentorów w ramach organizacji czy też organizacyjny public relations, charakteryzujący się nawiązaniami do stosowanych procesów

mentoringowych. Innym z możliwych kierunków dalszych badań może być przełożenie zaproponowanej perspektywy metodologicznej na inne procesy organizacyjne mające na celu rozwój pracowników – takie jak coaching lub szkolenia umiejętności biznesowych.

Praca pokazała występowanie w praktyce mentoringowej wszystkich, opisanych przez Foucaulta przejawów oporu wobec „praktyk duszpasterskich” oraz – wprost – wszystkich rodzajów tychże praktyk. Sposoby funkcjonowania zidentyfikowanych praktyk duszpasterskich w mentoringu pozwoliły wyodrębnić wzorzec o charakterze programu. Zdaniem autora wyniki pracy pozwalają na sugestie, iż, z punktu widzenia kulturowego, mentoring biznesowy można uznać za zsekularyzowaną formę duszpasterstwa, lub nawet szerzej, na zsekularyzowaną formę duchowości. Na obecnym etapie ustaleń empirycznych sugestia ta ma jedynie charakter miękkiego przypuszczenia, które poddaję pod krytyczny osąd PT. Czytelników i Badaczy, którzy zechcą kontynuować (ze mną lub przeciw mnie) tę problematykę.

Bibliografia

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (2008), Project Management Institute, https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf
2. Alvesson, M., Gabriel, Y., Paulsen, R. (2017). Return to meaning. A social science with something to say. Oksford: Oxford University Press
3. Anderson, D. W., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., i Jackson, D. N. (2008). A leadership selfefficacy taxonomy and its relation to effective leadership. The Leadership Quarterly, 19(5), 595–608
4. Arnaud, G.. (2003). A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting. Human Relations, 56(9), 1131-1154
5. August, V. (2021). Network concepts in social theory: Foucault and cybernetics. European Journal of Social Theory XX(X), 1–21
6. Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. Leadership Quarterly, 21(4), 633–644
7. Banerjee S. B., Arlialies D. L. (2021). Celebrating the End of Enlightenment: Organization Theory in the Age of the Anthropocene and Gaia (and why neither is the solution to our ecological crisis). Organization Theory, 2:1–24
8. Batko, R. (2015). Czytanie tekstów. W: Kostera, M. pod red. (2015). Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym. Warszawa: SEDNO.
9. Bauman, Z., Bauman, I., Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2017). Zarządzanie w płynnej nowoczesności. Warszawa: Bęc zmiana
10. Bell, E., Gog, S., Simionca, A., Taylor, S. (2020). Spirituality, Organization and Neoliberalism. Understanding lived experiences. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
11. Benke C. (2009). Historia duchowości chrześcijańskiej w zarysie, Kielce-Wydawnictwo Jedność
12. Bennewicz, M. (2011). Coaching i mentoring w praktyce. Warszawa: Burda Publishing Polska
13. Białecka, B. (2008). Psychologia a życie duchowe. Poznań: Flos Carmeli

14. Binet, L. (2018). Siódma funkcja języka. Kraków: Wydawnictwo Literackie
15. Binsztok, A. pod red. (2013). Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne. Wrocław: MARINA
16. Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404
17. Boorstin, D. J. (1995). Amerykanie. Fenomen demokracji. Warszawa: Wydawnictwo Bellona i Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe
18. Bourdieu, P., Passeron, J. C. (2006). Reprodukacja. Warszawa, Wydawnictwo PWN
19. Bourdieu, P. (2005). Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądenia. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”
20. Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. M. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: understanding, predicting, and supporting leader self-development performance. *Leadership Quarterly*, 21, 159–178
21. Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250
22. Bruce, K. (2020). *Management and Organizational History*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
23. Bukowski, M. (2018). Obserwacja uczestnicząca. W: Agnieszka Szymańska, Małgorzata Lisowska-Magdziarz, Agnieszka Hess pod red. (2018). *Metody badań medioznawczych i ich zastosowanie*. Kraków: Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, s. 167-192
24. Burzyk, M. (2014). Wierzyć i mówić. *Znak*, 714, 114-116
25. Burzyk, M. (2018). Historia szaleństwa, seksualności i Kościoła. *Znak*, 758-759, 63-71
26. Bush, T. (2009). Leadership development and school improvement: Contemporary issues in leadership development. *Educational Review*, 61(4), 375-389. doi:10.1080/00131910903403956
27. Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498

28. Clegg, S. R., Pitsis T. S., Mortensen T. F. (2020). From ideas of power to the powering of ideas in organizations: Reflections from Follett and Foucault. *European Management Journal*, 38(6), 829-835
29. Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183–1206
30. Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927
31. Congar Y. (2008). *Teolog na wygnaniu*. Poznań: W drodze.
32. Conger, J. A., & Fishel, B. (2007). Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive on-boarding process. *Human Resource Management Review*, 17, 442–454
33. Cummings S., Bridgman T., Hassard J., Rowlinson M. (2017). *A new history of management*, Cambridge, Cambridge University Press
34. Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449
35. Cushion, C. J., Armour, K. M., & Jones, R. L. (2003). Coach education and continuing professional development: Experience and learning to coach. *Quest*, 55(3), 215-230. doi:10.1080/00336297.2003.10491800
36. Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613
37. Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373
38. Delacampagne, C. (2003). *Filozof i tyran*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
39. Domańska, E. (2012). *Historia egzystencjalna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
40. Doroszewski, W. (1996). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe
41. Dreyfus, H., Rabinow, P. (1983). *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: The University of Chicago Press

42. Driessen, E. W., Van Tartwijk, J., Overeem, K., Vermunt, J. D., & Van Der Vleuten, C. P. M. (2005). Conditions for successful reflective use of portfolios in undergraduate medical education. *Medical Education*, 39(12), 1230-1235. doi:10.1111/j.1365-2929.2005.02337.x
43. Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441-458. doi:10.1016/j.jvb.2004.08.002
44. Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599
45. Eribon, D. (2019). Powrót do Reims. Kraków: Karakter
46. Feldman, D.C., Lankau, M.J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848
47. Fiałkowski, M. pod. red. (2015). Duszpasterstwo w Polsce: 50 lat inspiracji Soboru Watykańskiego II. Lublin: Wydawnictwo KUL
48. Foucault, M. (1965). *Madness and civilization: A history of insanity in the age of reason*. Nowy Jork: Random House
49. Foucault M. (1977). *Archeologia wiedzy*. Przeł. A. Siemek. Warszawa
50. Foucault, M. (1983). *Discourse and Truth: The Problematization of Parrhesia*. Six lectures given by Michel Foucault at the University of California at Berkeley, October-November. Concluding remarks
<https://foucault.info/doc/documents/parrhesia/foucault-dt6-conclusion-en-html>.
51. Foucault M. (1988). *Politics, Philosophy, Culture. Interviews and other writings, 1977-1984*, USA: Routledge
52. Foucault M. (1994). *Réponse à une question*. [W:] M. Foucault, *Dits et écrits: 1954–1988*, t. I, éd. D. Defert, F. Ewald. Paris
53. Foucault, M. (2007). *Słowa i rzeczy. Archeologia nauk humanistycznych*. Gdańsk: Słowo/Obraz Terytoria
54. Foucault, M. (2010). *Historia seksualności*. Gdańsk: słowo/obraz terytoria
55. Foucault, M. (2012). *Hermeneutyka podmiotu*. Warszawa: PWN
56. Foucault, M. (2013). *Kim Pan jest, profesorze Foucault? Debaty, rozmowy, polemiki*. Kraków: Wydawnictwo Libron

57. Foucault, M. (2014a). *Bezpieczeństwo, terytorium, populacja*. Warszawa: PWN
58. Foucault, M. (2014b). *Narodziny biopolityki*. Warszawa: PWN
59. Foucault, M. (2014c). *Rządzenie żywymi*. Warszawa: PWN
60. Foucault, M. (2018). *Rządzenie sobą i innymi*. Warszawa: PWN
61. Foucault, M. (2018b). *Zło czynić, mówić prawdę. Funkcja wyznania w sprawiedliwości. Wykłady z Louvain, 1981*. Warszawa: Znak
62. Foucault, M. (2020) *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*. Warszawa, Aletheia
63. Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organisations. Facts, Fictions and Fantasies*. USA: Oxford University Press
64. Gannon T. M., Traub G. W. (1998). *Pustynia i miasto*. Kraków - Wydawnictwo WAM
65. Gorbaniuk, O. (2016). *Wykorzystywanie procedury sędziów kompetentnych w naukach społecznych i możliwości jej oceny psychometrycznej za pomocą narzędzi dostępnych w Statistica*. Statsoft Polska, Uniwersytet Zielonogórski I Katolicki Uniwersytet Lubelski
66. Gould, D. (1997). *Developing Directors Through Personal Coaching*. Long Range Planning, 30(1), 29-37
67. Gray, D. E. (2007). *Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools*. Management Learning, 38(5), 495-517. doi:10.1177/1350507607083204
68. Griffin R. W. (2006). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
69. Hackman, J.R., Wageman, R. (2005). *A theory of team coaching*. Academy of Management Review, 30(2), 269-287
70. Harris, J. I., Winskowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). *Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction*. Career Development Quarterly, 56(2), 150-156
71. Hausknecht, J.P., Halpert, J.A., Di Paolo, N.T., Moriarty Gerrard, M.O. (2007). *Retesting in selection: A meta-analysis of coaching and practice effects for tests of cognitive ability*. Journal of Applied Psychology, 92(2), 373-385

72. Holmes, J. (2005). Leadership talk: How do leaders 'do mentoring', and is gender relevant? *Journal of Pragmatics*, 37(11 SPEC. ISS.), 1779-1800. doi:10.1016/j.pragma.2005.02.013
73. Hoopes, J. (2017). Business Leadership and its Ethics – Yesterday, Today and Tomorrow. *Problemy Zarządzania* 15(68), cz. 2: 19 – 24
74. Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2010). The role of leadership self-efficacy and stereotype activation on cardiovascular, behavioral and self-report responses in the leadership domain. *Leadership Quarterly*, 21(1), 89–103
75. Jackson, D. (2009). Mentored residential writing retreats: A leadership strategy to develop skills and generate outcomes in writing for publication. *Nurse Education Today*, 29(1), 9-15. doi:10.1016/j.nedt.2008.05.018
76. Jones, G., Gorell, R. (2020). 50 najlepszych technik coachingowych. Poznań: Dom wydawniczy Rebis
77. Kimsey-House H., Kimsey-House K., Sandahl P., Whitworth L. (2014). *Coaching koaktywny. Zmiany w biznesie, zmiany w życiu*. Warszawa, Wolters Kluwer
78. Kisielnicki J. (2008). *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
79. Kisielnicki J. (2014). *Zarządzanie i informatyka*. Warszawa: Placet
80. Kisielnicki J., Sobolewska O. (2019). *Knowledge Management and Innovation in Network Organizations: Emerging Research and Opportunities*. USA, IGI Global
81. Klineciewicz, K. (red). (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
82. Knapieński, D. pod red. (2018) *Zjawiska społeczne wyzwaniem dla duszpasterstwa współczesnego*. Gdańsk: Daniel Knapieński
83. Kochan, M. (2012). Ekspert, rzecznik czy przywódca. Wyrażanie podmiotu w wywiadach prezesów firm. w: *Oblicza Polszczyzny*, red. Markowski, A., Pawelec, R., Warszawa
84. Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. *Problemy Zarządzania* 11(4), s. 9-19
85. Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2014). Zaangażowane badania jakościowe. *Problemy Zarządzania* 12/1, 9-17

86. Kostera, M., Średnicka, J. (2016). Poezja i zarządzanie – inspiracje dla menedżera humanisty. w: Kostera, M. pod red. (2016). Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym. Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
87. Kostera, M. (2020a). After the apocalypse. Finding hope in organising. Hampshire: Zero Books
88. Kostera, M. (2020b). The imagined organisation. Spaces, dreams and places. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd
89. Ladegard, G., Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *Leadership Quarterly*, 25(4), 631-646
90. Ladkin, D., Probert, J. (2021). From sovereign to subject: Applying Foucault's conceptualization of power to leading and studying power within leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(4)
91. Landers, R.N., Sackett, P.R., Tuzinski, K.A. (2011). Retesting After Initial Failure, Coaching Rumors, and Warnings Against Faking in Online Personality Measures for Selection. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 202-210
92. Lemert, C., Gillan, G. (1999). Michel Foucault. Teoria społeczna i transgresja. Wrocław: PWN
93. Makin P., Cooper C., Cox C. (2000). Organizacje a kontrakt psychologiczny: zarządzanie ludźmi w pracy. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN
94. Martin, D. (1997). Mentoring in one's own classroom: An exploratory study of contexts. *Teaching and Teacher Education*, 13(2), 183-197
95. Maurer, T., Solamon, J., Troxtel, D. (1998). Relationship of coaching with performance in situational employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 128-136
96. Maurer, T.J., Andrews, K.D., Solamon, J.M., Troxtel, D.D. (2001). Interviewee coaching, preparation strategies, and response strategies in relation to performance in situational employment interviews: An extension of Maurer, Solamon, and Troxtel (1998). *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 709-717

97. Maurer, T.J., Solamon, J.M., Lippstreu, M. (2008). How does coaching interviewees affect the validity of a structured interview? *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 355-371
98. Mills, A., Novicevic, M. (2020). *Management and Organizational History. A Research Overview*. Londyn: Routledge
99. Mitoraj-Jaroszek, M. (2019). *Efektywne zarządzanie rozwojem pracowników w firmie: rezultaty przede wszystkim*. Gliwice: Helion
100. Mokrzan, M. (2019). *Klasa, kapitał i coaching w dobie późnego kapitalizmu*, Toruń, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika
101. Morey, M. (2019). *Foucault i Derrida. Współczesna filozofia francuska*. Kraków, Hachette Polska
102. Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L. (2018). *Coaching inteligencji emocjonalnej*. Warszawa: Wolters Kluwer
103. Newell, D. pod red. (2018). *Coaching i mentoring: strategie, taktyki, techniki*. Warszawa: PWN
104. O'Neil M. B. (2005). *Coaching dla kadry menedżerskiej*. Poznań: Rebis
105. O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10(3 SPEC. ISS.), 168-189. doi:10.1108/13620430510598300
106. Ochowski, T. (2000). *Model analizy przeżyć więźniów politycznych na terenie Polski okresu stalinowskiego (1944-1956) w perspektywie psychohistorycznej*. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2000
107. Ochowski, T. (2013). *Tradycje przedsiębiorczości w Polsce jako źródło kapitału kulturowego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
108. Ochowski, T. (2018a). *Dzieje zatrzymane. Wstęp do analizy wizji historii Polski po 1944 roku w podręcznikach ekonomii politycznej socjalizmu od lat 50. do 80. XX wieku*. Warszawa
109. Ochowski, T. (2018b). *Ekspertyza dotycząca przemian kultury organizacyjnej w oficjalnym dyskursie PRL-u (lata 1944-1989) ze szczególnym uwzględnieniem postulowanych cech pracowników różnych szczebli*. Warszawa

110. Ochowski, T. (2019). Karol Adamiecki and the Historiographical Paradox of the Origin of Management, *Klio Polska*
111. Ochowski, T., Szeluga-Romańska, M. (2020a). Badanie jakościowe zachowań w organizacji. W: Rożnowski, B. i Fortuna, P. (red), (2020). *Psychologia biznesu*. Warszawa: 2020. PWN s. 51- 66
112. Ochowski, T. (2020b). Organizacja jako opowieść. W: Ochowski, T. (2020) *Symbolizm organizacyjny. Aspekty psychologiczne i historiograficzne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW
113. Ochowski, T. (2021). Coaching biznesowy a psychologia pozytywna. W: Sidor- Rządowska, M. (red.) (2021). *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer, s. 169- 190
114. Ochotny, P., Tutak, M. J., Wielebski, T. (2018). *Duszpasterstwo młodzieży w Polsce wobec współczesnych przemian*. Warszawa : Wydawnictwo i Księgarnia "Gotów" Katolickiego Stowarzyszenia Młodzieży
115. Orvis A. K., & Ratwani K. L. (2010). Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *Leadership Quarterly*, 21(4), 657-674. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.008
116. Pagis M. (2021). Inhabiting the Self-Work Romantic Utopia: Positive Psychology, Life Coaching, and the Challenge of Self-Fulfillment at Work, *Work and Occupations*, 2021/48(1), s. 40–69
117. Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215–235
118. Parker, P., Hall, D. T., & Kram, K. E. (2008). Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning and Education*, 7(4), 487-503
119. Perrot, E. (2016). *Duchowość menedżerów*. Warszawa, Instytut Wydawniczy Pax
120. Plessis, E. M. (2021) How to perpetuate problems of the self: applying Foucault's concept of problematization to popular self-help books on work and career. *Culture and Organization*, 27:1, 33-50, doi: 10.1080/14759551.2020.1752691

121. Podgórska, K. (2019). Czy coaching ma misję? *Życie Duchowe*, 99/2019, s. 33-41
122. Pomorski, J. (2017). *Spoglądając w przeszłość*. Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
123. Pomorski, J. (2021). Rzecz o wyobraźni historycznej. Ćwiczenia z hermeneutyki. Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
124. Poterała, A. (2011). Estetyzacja etyki : projekt Michela Foucaulta w polemice z dorobkiem Oświecenia. *Humanistyka i Przyrodoznawstwo* 17, 321-330
125. Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge _ 4th edition*. PMI, USA
126. Przybysz, M. (2008). *Wyspy Wolności. Duszpasterstwo akademickie w Łodzi 1945-1989*. Łódź: Instytut Pamięci Narodowej
127. Rasiński, L. (2017). Trzy koncepcje dyskursu: Foucault, Laclau, Habermas. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*, 2(12), 47
128. Roche, G. (1979) Much ado about mentors. *Harvard Business. Review*, 57(1), s. janet17-28
129. Rousseau, D.M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404
130. Rydlewski M. (2019). Funkcjonariusze fałszywej ideologii. *Antropologia coachingu. Colloquia Anthropologica et Communicativa* 2019/12, s. 39–69
131. Sadzik, P. (2014). Czy można mówić o tym, o czym mówić nie można? Analiza kategorii archiwum jako figury władzy w pismach Michela Foucaulta. *Praktyka teoretyczna*, 1(11)/2014
132. Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26(3), 235-255. doi:10.1177/0894486513490796
133. Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174. doi:10.1002/job.4030130206

134. Schatzki, T. (2001). Introduction: practice theory. W: T. Schatzki, K. Knorr Cetina i E. von Savigny (red.). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge
135. Schatzki, T. (2016). Practice theory as flat ontology. W: G. Spaargaren, D. Weenink i M. Lamers (red.). *Practice Theory and Research. Exploring the dynamics of social life*. Abingdon: Routledge
136. Seneka L. A. (2003). Listy moralne do Lucyliusza. Pobrane 16.01.2022 z <http://biblioteka.kijowski.pl/antyk%20rzymski/06.%20seneka%20lucjusz%20ananeusz%20-%20listy%20moralne%20do%20lucyliusza.pdf>
137. Sidor-Rządkowska, M. (2018). *Coaching kariery: doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*. Warszawa : Wolters Kluwer
138. Siefert, M. (2020). *Labor in State-Socialist Europe, 1945-1989*. Budapeszt: Central European University Press
139. Sikorska, M. (2018). Teorie praktyk jako alternatywa dla badań nad rodziną prowadzonych w Polsce. *Studia Socjologiczne*, 229(2)
140. Skarga, B. pod red. (1995). *Przewodnik po literaturze filozoficznej XX wieku*. T. 3. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
141. Słownik ochrony środowiska, w: TERAZ-SRODOWISKO.PL (2021) <https://www.teraz-srodowisko.pl/slownik-ochronasrodowiska/definicja/antropocen.html>, dostęp z dnia 15.01.2022
142. Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental study. *Personnel Psychology*, 56, 23–44
143. Solansky, S. T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *Leadership Quarterly*, 21(4), 675-681. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.009
144. Statut Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji (2009). <http://www.pspo.org/statut/>, dostęp z dnia 15.01.2022
145. Sue-Chan, C., Wood, R. E., & Latham, G. P. (2010). Effect of a coach's regulatory focus and an individual's implicit person theory on individual performance. *Journal of Management*, 38(3), 809–835

146. Tamm, M., Burke, P. (2021). Debating new approaches to history. Londyn, Bloomsbury Publishing Plc
147. Topolski, J. (1977). Wstęp. W: Foucault M. (1977). Archeologia wiedzy. Warszawa: PIW
148. Topolski, J. (1995a). L'archeologie du savoir, w: Skarga, B. pod red. (1995). Przewodnik po literaturze filozoficznej XX wieku. T. 3. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
149. Topolski, J. (1995b). Les mots et les choses. Une archeologie des sciences humaines, w: Skarga, B. pod red. (1995). Przewodnik po literaturze filozoficznej XX wieku. T. 3. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
150. Tugwell, S. (2006). Drogi niedoskonałości. Poznań, Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów
151. Urbański, P. (2017). Defence of Not Strictly Enlightened Reason. Several Remarks About Reflexivity and Critic. *Studies in the History of Philosophy*, 8(4), 79–106. <https://doi.org/10.12775/szhf.2017.043>
152. Villadsen, K. (2021). 'The Dispositive': Foucault's Concept for Organizational Analysis? *Organization Studies*, 42(3), 473–494
153. Villeneuve, C. (2018). Michel Foucault i chrześcijaństwo. *Znak*, 758-759, 56-62
154. Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-577
155. Wagner, I. (2020). Bauman. A biography. Cambridge, Polity Press
156. Wierzbicki, A. (2014). Poczet historyków polskich. Poznań: Wydawnictwo Nauka i Innowacje
157. Czytaj więcej: <https://histmag.org/Andrzej-Wierzbicki-Poczet-historykow-polskich-recenzja-10806>
158. Wiggins, S. (2017). Discursive Psychology. Theory, method and applications, London: SAGE
159. Wildflower L., Brennan D. (2018). Kompendium wiedzy coacha: od teorii do praktyki. Warszawa: Co&Me publishing

160. Wolf N., OSB (2010). *Z jasnego nieba. Pomysły i inspiracje do życia ziemskiego*. Tyniec, Wydawnictwo Benedyktynów Tyniec
161. Wu C. H. J. (1975). *The interior carmel: the threefold way of love*. Taipei: Hwakang Bookstore
162. Young, A. M., & Perrewé, P. L. (2000). What did you expect? an examination of careerrelated support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*, 26(4), 611-632
163. Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: fostering an effective symbiosis. *Leadership Quarterly*, 14, 769–806
164. Zawadzki, M. (2012). Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu. *Culture Management*, 2012, 5(5)
165. Zawadzki, M. (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu: kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
166. Zohar D., Marshall I. (2004) *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. Bloomsbury Publishing PLC
167. Zubrzycka-Nowak, M., Rybczyńska K., Monostori S. (2018). *Czym jest coaching?: prawdy i mity*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne

Aneks 1 – treści wywiadów z praktykami mentoringu

Wywiad z RZ o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża telekomunikacyjna.

1. MK: Czym według Ciebie jest mentoring, taki stosowany w biznesie?

RZ: Czym według mnie jest mentoring stosowany w biznesie... Dobre pytanie, generalnie można by chyba bardzo długo odpowiadać na nie, ale żeby nie przeciągać – jest to na pewno narzędzie do osiągnięcia celu, ale jeżeli jest tylko i wyłącznie umiejętnie stosowane. Jeżeli jest nieumiejętnie stosowany to będzie negatywny efekt. Natomiast jest to narzędzie do osiągnięcia celów. Tak w skrócie bym powiedział. I to nie każdy jest w stanie się wykazać tym, bo to też trzeba mieć predyspozycje osobowe, trzeba umieć słuchać, i dopiero później, jakby na podstawie tego, mówić, aby coś osiągnąć. To tak w skrócie.

2. MK: Czy stosujesz mentoring w swojej pracy?

RZ: Oczywiście. Oczywiście. Po to są spotkania, po to są meetingi, po to są różne formy komunikacji żeby wysłuchać i żeby się komunikować w ten sposób żeby... Najlepiej, jeżeli chcemy osiągnąć cel, żeby nie było to w formie zadania, wyznaczonego – i najgorsze jeszcze wtedy jeszcze jest jeżeli nie jest to poparte jakimiś tam wytycznymi, tylko najlepiej jeżeli osoba do której trafia dany temat, sama – na wskutek tego mentoringu – sama podjęła wyzwanie, podjęła realizację celu i sama sobie wyznaczyła chociażby jakieś wartości do zrealizowania.

3. MK: Co w takiej relacji mentoringowej jest według Ciebie przydatne, a co mentoring może popsuć – na przykład nieumiejętnie stosowany?

RZ: Nieumiejętnie stosowany... Przede wszystkim ważne jest, aby z każdego wyznaczonego celu, podjętego działania, z każdego dobrego, ale też złego wyniku, pojawił się feedback, który będzie pokazywał to, że to co było omawiane jest później wykorzystane do tego, żeby zrozumieć co się wydarzyło, jakie mechanizmy zaistniały. Jeżeli ktoś nieumiejętnie będzie stosował mentoring, to po prostu będzie wychodził z pozycji siły jakbym to nazwał, czyli „ja wiem lepiej, ty się na tym nie znasz, jak coś się schrzaniło, nie wyszło, no to generalnie, to pewnie jest twoja wina, bo ja ci mówiłem, że miało być inaczej”, i to jest ta zła strona.

4. MK: A czy zauważyłeś w przeszłości jakieś przejawy oporu wobec mentoringu, wobec tej relacji?

RZ: Do zależy od osoby, do której to trafi, jeżeli osoba jest zablokowana... Najgorsze, co może być, jak wchodzimy w relację taką, że ktoś dostaje informację, że jest jakiś projekt, że jest jakiś temat, że są jakieś wartości do zrealizowania, i zanim zacznie podejmować działanie, to już się ukierunkowuje na to, że „nie, to się nie da, przecież to jest bez sensu, to się nie da, ja już mówiłem, że tak się nie robi!”. Takie osoby, tacy detraktorzy, są z góry ustawieni na „nie”, no to tutaj, nawet jak się dużo nagadamy, wyjaśnimy sobie, zanalizujemy, przewidzimy skutki, to... Zdarzało się, zdarzało się. Ale bardzo rzadko, dlatego że takie osoby w organizacji i tak długo nie przetrwają po prostu, otwartość na wynik jest podstawową cechą, która pozwala osiągnąć sukces.

5. MK: Czy używasz mentoringu poza organizacją, w życiu prywatnym?

RZ: (śmiech) To czasami wchodzi w krew, ale bardzo rzadko. Czasami jak chcesz osiągnąć jakiś cel na płaszczyźnie prywatnej, negocjujesz, nie wiem – kupujesz samochód - to zaczynasz wymyślać rzeczy, które mogłyby Ci pomóc w osiągnięciu swojego celu, no i wtedy zaczynasz wykorzystywać te narzędzia, które masz „zawodowo” w głowie.

6. MK: Czy miałeś taką relację mentoringową, w której Ty byłeś osobą „podległą” mentorowi?

RZ: Oczywiście, no oczywiście. Przecież każdy ma przełożonego.

7. MK: Czyli działało się to z jakimś przełożonym?

RZ: Dokładnie. W życiu prywatnym raczej nie, bo to nie są proste rzeczy. Tego się nie nabywa, pójdziesz na szkolenie i Ci powiedzą zrób tak tak tak, a potem jak nie masz płaszczyzny zawodowej żeby to potrenować, to to zanika, albo się w ogóle nie rozwija. Musi być płaszczyzna zawodowa żeby się to rozwijało, trenowało, i aby miało grunt do wzrostu po prostu, te umiejętności.

8. MK: A jakie emocje odczuwasz, kiedy ktoś wobec Ciebie stosuje mentoring?

RZ: Chyba... nigdy się nad tym nie zastanowiłem, jakie emocje odczuwam, ale chyba zacząłbym otwarcie rozmawiać i mówić, „słuchaj, chyba się dogadamy, bo widzę, że chcemy osiągnąć wspólny cel”. Tak mi się wydaje, nigdy się nad tym nie zastanowiłem tak naprawdę, to chyba płynnie przychodzi.

9. MK: Czy przypominasz sobie sytuację, kiedy ktoś wobec Ciebie stosował mentoring – ustalmy, że w organizacji – a u Ciebie pojawił się sprzeciw wobec takim praktykom?

RZ: Oczywiście, ale ten sprzeciw musi być poparty innym rozwiązaniem danego tematu, w którym ten mentoring się pojawił. Nie może być „nie bo nie”, „nie bo nie” to jest na przykład w kwestiach spożywczych: „dlaczego Pan nie chce tego kupić? Nie, bo nie”, a w życiu takim zawodowym, profesjonalnym, nie występuje słowo „nie bo nie”, tylko „nie, dlatego, że”.

10. MK: Chciałbyś coś od siebie na koniec powiedzieć na temat mentoringu, może coś się pojawiło nowego?

RZ: Może to, że nie wolno też przesadzać, z mentoringiem.

11. MK: W jaki sposób, o czym mówisz?

RZ: Żeby to nie było jedyne narzędzie, bo to wyklucza człowieczeństwo. Czasami trzeba widzieć różne strony.

Wywiad z MT o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża IT.

12. MK: Czy będziemy dzisiaj rozmawiać o relacji z przełożonym, czy podwładnymi?

MT: Do tej pory, z mojego doświadczenia, zawsze byłem bardziej w tej roli podwładnego, w stosunku do przełożonego, gdzie obserwowałem go i gdzieś on tam kształtował moje zdolności, moje kompetencje, jeśli chodzi o wykonywaną pracę i rozwój osobisty, natomiast docelowo dużo bardziej interesuje mnie ten drugi obszar.

13. MK. Opisz swoją typową relację z szefem.

MT: ...ale... w jakim sensie...? Taką codzienną, jak wygląda nasza współpraca, to masz na myśli?

14. MK: To bardzo generalne pytanie, ale co Ci przychodzi na myśl, jeśli chodzi o relację z szefem?

MT: Pierwsza myśl jaka mi przychodzi to słowo „dobra”, a drugie słowo to: „oparta na zaufaniu”. W obu stronach. I myślę, że jest to tak naprawdę podstawa relacji, żeby ta współpraca wyglądała efektywnie – tak, to właśnie kwestia zaufania obu stron do siebie.

15. MK: Jak to zaufanie się przejawia?

MT: Może inaczej – nie wiem, czy to można tak powiedzieć, że się „przejawia”, ale po prostu budowanie takiej relacji, w taki sposób, że pracownik wie, że jak przyjdzie do szefa z problemem, to nie zostanie od razu na „dzień dobry” zganiony za ten problem, tylko raczej wysłuchany, zrozumiany, problem zostanie dostrzeżony i jakoś ten szef pomoże mu go rozwiązać. Z drugiej strony, no właśnie... to samo w drugą stronę. Osoba będąca w pozycji szefa inaczej współpracuje z ludźmi, z którymi wie, że ktoś tam mu nie ściemnia, tak mi się wydaje... Nie próbuje go wykorzystać, nie próbuje zamydlić rzeczywistości, tylko po prostu – jak wie, że w czymś jest dobra, coś działa nie tak – to po prostu przychodzi, zwraca uwagę, rozmawia o tym, próbując temat, problem, zaadresować. Nie ma czegoś takiego, że próbujemy siebie nawzajem oszukać czy udawać, że problemów nie ma, dlatego, że boimy się konsekwencji tych rzeczy.

16. MK: Mówisz o relacji optymalnej, jaka powinna być, czy takiej, jaką Ty doświadczałeś?

MT: Mówię o takiej, jaka powinna, być, i o takiej, jaką ja uważam, że posiadam ze swoimi przełożonymi.

17. MK: Czy według Ciebie jest mentoring?

MT: (Pauza) Czym jest mentoring... Mentoring to przekazanie pewnej wiedzy, ale nie takiej ściśle związanej z wykonywanymi zadaniami i z wykonywaną pracą w ramach firmy/organizacji, tylko bardziej z tym, jak się zachowywać, jak podejmować decyzje, w jaki sposób myśleć, na jakie rzeczy zwrócić uwagę które dla nas mogą się nie wydawać oczywiste, albo gdzieś tam dalej rozwijać zarówno zawodowo, ale także jako po prostu „człowiek-jednostka”. I to często jest oparte... znaczy, moim zdaniem powinno być oparte na takim swobodnym dialogu, i jest to relacja de facto działająca w dwie strony, bo zarówno mentoring – aby fajnie działał, to powinna być wartość dodana zarówno dla osoby będącej tą „mentorowaną”, czyli otrzymującą gdzieś tam właśnie to doświadczenie, ten feedback, pewne obserwacje, sugestie, bo to nie może być, nie powinno polegać na takiej zasadzie, że „musisz zrobić to, to i to”, tylko bardziej zmuszeniu nas, osoby mentorowanej... oczywiście zmuszeniu nie dosłownie, ale... do pewnej refleksji do pewnych zmian, analizy pewnych rzeczy, ale też i w drugą stronę – taka osoba która jest tą osobą mentorowaną, też powinna rozmawiać ze swoim mentorem, i myśleć jak ona, mówić, jak ona widzi pewne rzeczy, jakie ma wyobrażenie na temat pewnych spraw, z czym się spotyka w swojej codzienności, bo to często są rzeczy otwierające oczy dla tych osób które są mentee. To raz. Osoby, które z poziomu tego czym się dzisiaj zajmują, może już nie dostrzegają, nie mają z nimi na co dzień do czynienia.

18. MK: Użyłeś takiego słowa „zmuszenie”. Jak mówisz, czasami w relacji mentoringowej dochodzi do zmuszenia do pewnych zachowań, czy mógłbyś to jeszcze rozwinąć?

MT: To słowo, niefortunne, możliwe, niedosłowne... Wydaje mi się, że w przypadku każdej takiej zmiany, pewnego wyjścia, poza nasze utarte schematy, poza to, co robimy codziennie, do czego jesteśmy przyzwyczajeni, pojawia się gdzieś opór na poziomie

takiej podświadomości, że trudno nam się przestawić na inny sposób myślenia w niektórych sprawach, postrzegania rzeczywistości, i myślę, że to jest taki najczęstszy opór. Natomiast, jeśli mówimy o takim typowym mentoringu, to wydaje mi się, że właśnie dużo zależy od podejścia tej osoby, która otrzymuje mentoring, no bo jeśli ona sama widzi, chce coś zmienić, no to będzie się to zmieniało. Mentoring nie może być czymś, co jest oparte na przymusie bezpośrednim, tylko to jednak jest relacja, która powinna się opierać na w ogóle chęci tej osoby, która ten feedback odbiera, na zmianę, do zmiany, tak? I o ile może być trudno podświadomie się przestawić, na pewne rzeczy, do pewnego myślenia, do pewnego innego sposobu robienia, załatwiania spraw, to gdzieś tam to może być z korzyścią. Nawet jeżeli nie, to myślę, że takie osoby, które gdzieś tam już w tej relacji mentoringowej uczestniczą, to mają też na tyle otwarte głowy, że... powinny mieć... że jeśli one same się nie zmieniają, to pomoże im to zrozumieć co się dzieje w przypadku innych osób, które te sprawy mogą dotyczyć, i dlaczego gdzieś ich partnerzy, np. w organizacjach reagują w ten, a nie inny sposób, chociaż dla nich to się do tej pory wydawało kompletnie irracjonalne.

19. MK: Jak według Ciebie można ocenić efekty relacji mentoringowej, jakie wskaźniki o tym mówią?

MT: Masz na myśli, czy ten mentoring jest skuteczny, przynosi jakieś cele, które były gdzieś tam założone?

20. MK: To też jest dobre pytanie, zatem mentoring jest nakierowany na jakiś cel?

MT: Myślę, że warto wiedzieć, po co się ten mentoring robi. Robi się go, żeby rozwijać się jako osoba, ale trzeba wiedzieć jaki tego będzie cel, nie wiem – chcemy rozwijać nasze kompetencje „miękkie”, czy może chodzi o to, jak się zacząć poruszać w organizacji, jak się odnajdywać w organizacji. Ktoś, kto się decyduje na mentoring, robi to – nie ukrywamy – też w celu osiągnięcia pewnych korzyści, tak? I tak osoba, która jest zainteresowana mentoringiem, powinna wiedzieć, co tak naprawdę chce osiągnąć, za pomocą tego... (pauza) No, jakby nie patrzeć, pewnego narzędzia rozwoju osobistego.

21. MK: Jak dobrze rozumiem, cel mentoringowy wpływa z osoby mentorowanej?

MT: Ja myślę, że ten cel powinien być wypadkową obu osób. Osoba mentorowana powinna wiedzieć co chce osiągnąć, a mentor powinien być osobą, która się z tym celem zgadza i faktycznie pomoże, pomoże w osiągnięciu danego celu. Czyli, tak naprawdę, ustalenie co będzie konkretnym celem tego mentoringu, to się odbywa na samym początku współpracy, czy potencjalnej relacji mentoringowej, między mentorem a osobą mentorowaną.

22. MK: Jak – poza organizacją – w Twoim życiu funkcjonuje mentoring?

MT: (pauza) Poza miejscem pracy... (pauza) Szczerze... nie zaobserwowałem żadnej takiej relacji... Dzisiaj. Takiej relacji na co dzień. Na pewno, jak spojrzymy tam dalej w przeszłość, to można powiedzieć, że relacja z rodzicami jest taką formą takiego mentoringu, tak? Mówimy o tym „wychowanie” młodej osoby, ale tak naprawdę cały cykl wychowywania dziecka to jest pewien sposób odkrywania jego potencjału i rozwijanie tej osoby, aby wkroczyła w dorosłość, z jak najlepszym zestawem cech, kompetencji, które potem pomogą jej w codziennym życiu w przyszłości. Natomiast, nigdy nie korzystałem potem, w ramach takiego codziennego życia z jakichś tam prywatnych sesji mentoringowych, gdzie np. komuś się płaci za takie usługi, i różnych takich powiedzmy „programów”, które się często też pojawiają. Raczej, jeśli chodzi o mentoring, to w ramach rozwoju zawodowego.

23. MK: Jakie emocje odczuwasz będą relacji mentoringowej?

MT: (pauza) Myślę, że przede wszystkim... Emocje, ha! Dobre pytanie... Przede wszystkim...

24. MK: Możemy przypomnieć sobie jakąś konkretną sytuację...

MT: Satysfakcję. Z tego, że mogę z kimś tam po fakcie rozmawiać, że dostaję jakiś... Ktoś się ze mną dzieli doświadczeniem, swoją wiedzą i radami. Na pewno też czuję bardzo duże poczucie odpowiedzialności, żeby dobrze skorzystać z tego czasu, który mi dana osoba poświęca, żeby faktycznie tego nie zmarnować, te rady, które otrzymam, one faktycznie, zacznę się do tego stosować, czy po prostu zapamiętać i wiedzieć o pewnych aspektach. To, jeśli mowa o uczuciach, to powiedzmy takie dwa główne.

Wywiad z KK o relacji z przełożonymi. Ekspert. Branża telekomunikacyjna.

25. MK. Opisz swoją typową relację z szefem.

KK: Ale obecną czy taką jakbym chciał?

26. MK: Chodzi o relację, którą rzeczywiście doświadczasz.

KK: Generalnie to dodam, że w obecnym zespole u szefa jestem jakieś 8-9 lat, żeby to było jakieś odniesienie, relacja jest tutaj oparta już na dużym zaufaniu, mało jest takiej kontroli, jeżeli chodzi o powierzone zadania, raczej muszę zrobić jakąś gotową prezentację, albo gotową część projektu, ale nie ma takiego codziennego odpytywania, czy coś zrobiłem co zrobiłem, itd., także raczej sobie bardziej ufamy. Jestem już rozliczany z całości projektu. Relacja – zaufanie, luźna atmosfera w zespole, jestem ogólnie na plus – zadowolony.

27. MK: Czym według Ciebie jest to zaufanie, czym się przejawia w relacji z szefem?

KK: No właśnie tym, że jak powierzono mi jakieś zadanie, którego wykonanie trwa dwa miesiące to nie muszę go raportować codziennie, mogę sobie tą pracę rozłożyć żebym to generalnie ja czuł się z tym dobrze, czyli albo od razu zaatakował, pozgłaszał wymagania do IT, albo trochę poczekał i pierwsze dwa tygodnie nic z tym nie zrobił, to też nie będzie źle, jakby szef wie, że całość będzie dowieziona. To jest to zaufanie.

28. MK: A w jakich aspektach Twojej pracy dochodzi do takiej relacji z przełożonym która wymaga bezpośredniego kontaktu?

KK: Rzadko, generalnie.

29. MK: W jakich sytuacjach dochodzi do konieczności Waszego kontaktu, rozmowy?

KK: Obecnie to generalnie rzadko się kontaktujemy, częstotliwość uległa zmniejszeniu, tylko jak są jakieś grube tematy, jakieś zmiany w organizacji, jakieś plotki, kiedy firma ma kogoś kupić, czyli cała organizacja jak jest w to zaangażowana, to szef mówi co on wie, co może powiedzieć, czy są jakieś zagrożenia dla pracowników.

30. MK: OK, czyli taka relacja polega na przekazaniu jakichś informacji od szefa, tak? Czy coś jeszcze w przypadku tych „grubych tematów” się dzieje, oprócz przekazania informacji?

KK: Znaczący no dostajemy jakąś informację na przykład, że na dzień dzisiejszy nas nie dotkną jakieś zmiany, albo że będzie premia roczna...

31. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

KK: Według mnie to są jakieś krótkie sesje, spotkania, najlepiej w cztery oczy, aby porozmawiać sobie o pracy, i w jaki sposób teoretycznie tę pracę można wykonać lepiej albo inaczej. Albo postawa może też np. moja w pracy, np. „słuchaj, musisz być na spotkaniu trochę bardziej asertywny”, albo „słuchaj, musisz na spotkaniu więcej proponować zrobić”, czyli taka korekta zachowania, generalnie my nie widzimy co sobą czasami reprezentujemy i możemy się też zablokować, być albo za miękcy, albo nic nie zmieniać w procesie, bo tak dobrze, itp., tacy jesteśmy zabetonowani.

32. MK: Czy takie reakcje, że czasem jesteśmy zabetonowani, że czasem nie widzimy pewnych kwestii, to z czego one mogą wynikać?

KK: Z rutyny, z czasu, z tego, że po prostu nie chcemy sobie dokładać roboty.

33. MK: Wspomniałeś, że mentoring polega m.in. na tym, że przełożony pokazuje, że musisz robić pewne rzeczy inaczej. Użyłeś słowa, że coś musisz robić. W jaki sposób to rozumiesz? Czy jesteś zmuszany do zmiany zachowania?

KK: Nie, raczej mentoring w moim wyobrażeniu jest bardzo pozytywny i musi to robić osoba, która ma wiedzę na ten temat, w jakiś sposób taki fajny, nie, że mnie weźmie do salki i zacznie mówić „ej, ty, na tych spotkaniach to jesteś jak beton...”, tylko by powiedział „Słuchaj, K., weźmy, może dałoby się coś zrobić, oni zrobią coś dla nas, my zrobimy coś dla nich, może wrzucimy to w cele roczne”, musiałby to właśnie... mentoring musi być fajny, musi być przyjemny i musi być motywujący, a nie na zasadzie takiej typowej „zjebki”. Nie, chodzi o taki mentoring fajny, żeby mnie zaciekawił, żeby mi się lampka zapaliła „no właśnie, zamulam, może by trochę by trzeba było więcej...”.

Wywiad z MU o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża konsultingu.

34. MK: Opisz swoją typową relację z szefem.

MU: Moja bezpośrednia przełożona to osoba, która mnie ściągnęła do firmy, generalnie to przez to, że mamy taki tryb pracy – to jest firma doradcza – ona jest moim bezpośrednim przełożonym ogólnie, jeśli chodzi o jakieś oceny ogólne, wnioskowanie o podwyżki itd., ale na każdym projekcie dostaję nowego szefa. No więc jak z tą osobą pracuję, no to rzeczywiście, jeśli chodzi o takie miękkie rzeczy, no to wiem, że jak tam coś „skopię”, no to jestem kryta, ale są też takie osoby, które... no przy klientach tak naprawdę, podważają to co robią ich podwładni, więc z takimi też się stykam.

35. MK: A czego Ty oczekujesz od relacji z przełożonym?

MU: Feedbacków – na pewno, jasnych komunikatów, co nie jest takie oczywiste, no i właśnie takiego wsparcia, takiego spokoju, że zostawiamy za drzwiami jakieś swoje sprawy, nie wywlekamy tego przy klientach.

36. MK: I jak taki feedback u Ciebie zwykle przebiega?

MU: Po wykonanym zadaniu, albo po ukończonym projekcie, podsumowujemy każdy z etapów, oczywiście jeśli przełożony ma chęć takiego podsumowania, bo nie każdy ma chęć, nie wszyscy uważają, że to jest potrzebne, ale jak już do takiego feedbacku dojdzie, no to pytam jakby które rzeczy wyszły OK, które były słabo zrobione, które mogłyby być lepiej, albo co zajęło więcej czasu niż powinno.

37. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

MU: Mentoring to według mnie... bardziej... no to takie... wsparcie w miękkich kwestiach rozwojowych. No właśnie przełożony który mnie ściągnął ma dla mnie miano mentora, no właśnie: pomaga, jest osobą, z którą mogę na tematy prywatne też porozmawiać, wybrać ścieżkę rozwojową. Każdy projekt jest o czymś innym. On jakby pozwala ukierunkować i on jako mentor akurat podpowiada o co mogę walczyć, i trochę walczy za mnie. Rozmawia o podwyżkach itd.

38. MK: W jaki sposób doświadczasz mentoringu w swojej pracy?

MU: Kwestia ocen rocznych. Na koniec roku każdy dostaje ocenę od menedżera, i tutaj dostałam negatywną opinię, z którą się nie do końca zgadzałam, i właśnie, i moja przełożona przegadala ten temat w moim imieniu, zgadzała się, że to była niesprawiedliwa ocena, nie można mnie było karać za co nie miałam obowiązku. Skończyło się to tym, że dostałam awans. To jest jeden z kluczowych sukcesów mojej współpracy z mentorem.

39. MK: Mentoring bardzo często wiąże się ze wsparciem, tak?

MU: Tak.

40. MK: Czy widzisz przykłady relacji mentoringowych, w których jest opór wobec praktyk?

MU: To są sytuacje takie, że mentor zleca zadania, za które on jest odpowiedzialny, przyjmuje benefity z dobrze wykonanego zadania na siebie, a osoby które są jego podwładnymi, są przyblokowane.

41. MK: Zależności mentoringowe prowadzą do takiego przyjmowania nie swoich sukcesów?

MU: Tak, nie doświadczyłam takiego na szczęście.

42. MK: Czy poza organizacją w Twoim życiu funkcjonuje mentoring?

MU: Byłam kiedyś na mentoringu w firmie X, i program polegał na tym, że każdy mentor z firmy X był mentorem dwóch dziewczyn, głównie spotykały się z nami na kawę, i motywowały w pracy i rywalizacji damsko-męskiej, i to wyglądało tak, że dostawało się ofertę pracy. To było lepsze niż taka wieloetapowa rekrutacja. To było mocno na plus, taka znajomość bardziej osobista.

43. MK: Jakie emocje odczuwasz będąc w relacji mentoringowej?

MU: Z tą moją najbliższą osobą, przełożoną, w sumie się przyjaźnimy i przyjaźniliśmy się zanim przyszedłam do pracy, naprawdę trudno mi o tej relacji myśleć inaczej niż przyjaźń, z innym dyrektorem – czyli szefem wyżej – pracowałam jakiś czas, był mentorem, kiedy przychodziłam do działu, i też bardzo pozytywne doświadczenia, bo pomógł do przejścia między działami w łagodny sposób, nie wiem jak konkretnie nazywać.

44. MK: Czy zauważyłaś jakieś przejawy oporu, u ludzi którzy są w relacji mentoringowej, np., w takiej jak wspomniałaś wcześniej, gdzie ma miejsce „przywłaszczenie” sobie cudzych sukcesów?

MU: No właśnie zupełnie tego nie rozumiem, ale godzą się na to, delikatnie sugerując osobie, która to wykorzystuje, ale nie jest to w taki mocny sposób, np. mail, tylko jakaś drobna sugestia, czego zupełnie nie rozumiem. Jak pójdzie mailowo będzie ślad, że ktoś się sprzeciwił i będzie można wtedy o coś walczyć. A w innym wypadku no to...

45. MK: Jakie jeszcze, oprócz maila, inne przejawy oporu byłyby adekwatne w tej sytuacji?

MU: Rozmowa z jeszcze wyższym przełożonym, który stawia cele przełożonym.

Wywiad z KM o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża konsultingu.

46. MK: Opisz, proszę, typową relację z podwładnymi.

KM: Wprowadzając do całości, od ogółu do szczegółu proponuję, żebyśmy przeszli, bo tak bym chyba proponował, pracuję w audycie, jestem menedżerem w dziale doradztwa i audytu biznesowego, i pod sobą mam na obecną chwilę 12 osób. Te osoby mają ze mną relacje bardzo różne, bo mają różne stanowiska. Inna relacja jest z juniorem, który jest na dole open space'u, a inna z seniorem, który jest jakby na górze tego open space'u.

47. MK: Czego oczekujesz od relacji z podwładnymi?

KM: Jeśli chodzi o moje oczekiwania, one idą w górę wraz z poziomem stanowiska. Na dwanaście osób, które są pode mną, osiem są od początku mojej kariery w firmie. Przez ostatnie dwa lata tylko jedna osoba mi odeszła z zespołu, więc ta rotacja jest bardzo mała. Wydaje się, że wszystko jest OK. Jeśli chodzi o to, czego oczekuję na dzień dobry, chodzi o to, żeby każdy był zaangażowany. Jeżeli widzę, że trafiam na lenia, albo kogoś kto lawiruje, to niestety, ale się pożegnamy i to bardzo szybko. To co oczekuję od takiej osoby to takiej otwartości na to, że ja jej dam komplet informacji, komplet wiedzy, która on potem wykorzysta do pracy. Nie trzeba wyważać otwartych drzwi, wymyślać koła od nowa, tylko od dostanie komplet, ale chciałbym, żeby, no, z zaangażowaniem do tego podszedł no i plus do tego liczy się dla mnie taki trochę... zmysł kombinowania, czyli żeby się nie poddawać, ja to muszę wiedzieć czy dana osoba się nie poddaje i nie mówi "no trudno, co ja mam teraz zrobić?", tylko żeby też kombinowała i żeby była w stanie szukać tych rozwiązań. No i to jest dla mnie właśnie to. Jeśli chodzi o nasze relacje to oczekuję otwartości, gwarantuję z drugiej strony to samo, jak mi się coś nie podoba, coś nie jest super, to to powiem. I nie czekam z tym na jutro, pojutrze, tylko po prostu o tym mówię. Jeśli coś jest nie tak, to też chciałbym wiedzieć, że coś jest nie halo, i żeby ta osoba powiedziała mi o tym. I wtedy te problemy chciałbym, aby były szybko rozwiązywane, a nie, aby odkładały się miesiącami.

48. MK: Kilkakrotnie wspomniałeś o otwartości, czy mógłbyś poszerzyć, co to jest według Ciebie?

KM: Wiesz co, to jest takie de facto mówienie po prostu prawdy, nie chowanie niczego pod dywan, wykładanie wszystkiego na stół, no i nie czekanie z tym, nie? Odpowiedź wolałbym usłyszeć taką, jaka faktycznie jest, a nie taką, żeby dobrze wyglądała.

49. MK: A co jest według Ciebie przeciwieństwem otwartości, co może być przejawem oporu wobec takiej relacji?

KM: Przejawem oporu będzie kłamstwo, jakieś tam rzeczy dotyczące błędów: jeśli ktoś popełni błąd, to ja nie mam problemu, żeby ktoś przyszedł, powiedział "no słuchaj to jest źle, musimy to poprawić" to OKD, jako cała drużyna bierzemy za to konsekwencje, musimy to poprawić, dla mnie przejawem tego braku otwartości byłoby to, że ktoś by to ukrył, i miał nadzieję, że to się nie wyda. Bo zawsze się wyda. W naszym zawodzie zawsze się wyda. Plus, brakiem otwartości byłoby dla mnie to, jakby ktoś mi przekazywał jakieś lewe informacje pt. nieprawdę na temat innej osoby, że coś się tam wydarzyło, ale mówimy, że wszystko jest OK. To by było dla mnie takim oporem.

50. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

KM: Mentoring? To takie trochę prowadzenie osoby po tej ścieżce, którą ja już przeżyłem, osoby, która jeszcze trochę nie ma pojęcia, jak ta ścieżka wygląda. No i teraz, kiedy osiągamy jakieś tam... kiedy określamy, gdzie ta osoba ma dojść i z perspektywy audytu, np. do poziomu biegłego rewidenta, i też osoby z poziomu praktykanta do poziomu seniora, ja doskonale wiem co ona musi zrobić żeby to uzyskać, czyli jaki skill musi nabyć żeby móc to robić, jak musi się rozwinąć - bo pamiętajmy że w naszej pracy to nie tylko kwestia takiego knowledge typowego, takiej wiedzy merytorycznej, ale jest to masa umiejętności miękkich i rozmowy z klientem które są ważne po prostu, bez umiejętności miękkich dobrym seniorem się nie będzie, więc dla mnie ten mentoring to jest takie... po pierwsze, komunikowanie się z tą osobą, pokazywanie jej co będzie za chwilę, pokazywanie jej, co będzie za trzy kroki dalej, jak ja to widzę, ale też pytanie drugiej strony jak ona to widzi, z jej perspektywy. Ja mogę też czegoś nie widzieć i chciałbym skorzystać z innej perspektywy.

51. MK: Jak, według Ciebie, można ocenić efekty relacji mentoringowej?

KM: To nie jest na pewno zerojedynkowe, że już widać, że jest OK albo nie. Dla mnie widocznym znakiem, że już ktoś wszedł na level wyżej, jest to, że jak ja coś tłumaczę danej osobie, osoba ta jest w stanie wytłumaczyć innej osobie. To jest taki namacalny dowód, że weszło, że widać, że to działa, i widać, że idziemy do przodu. Drugim momentem, w którym widzę, że to działa, to jest zrobiona robota. Wtedy widzę, że jakość roboty, którą ktoś mi dostarcza, jest taka, jak ma być.

52. MK: W jakich przypadkach widzisz, że ta relacja mentoringowa nie przynosi efektu.

KM: Nie ma progresu. A progres w mojej robocie jest bardzo zauważalny. Jak nie widzę żadnego progresu, a najczęściej wynika to z tego, że się komuś po prostu nie chce i myśli, że to przyjdzie samo z siebie – no nie przyjdzie. Wtedy, jak nie widzę tego progresu, albo ktoś nie jest w stanie skomunikować się z drużyną, to widzę, że jest coś nie tak. Gdzieś w tej rozmowie się zgubiliśmy, i albo poszła zła instrukcja – to może się zdarzyć – albo się nie zrozumieliśmy na jakimś etapie, albo po prostu ta osoba złała temat, zatem mój mentoring był niemotywuujący dla tej osoby. Bo motywacja też ma kluczowe znaczenie.

53. MK: Wspominałeś o takiej bierności, że widzisz, że praca się nie posuwa, że stoi w miejscu. Czy przypominasz sobie sytuacje, w których ta osoba komunikowała Ci, że coś jest nie tak?

KM: Jeśli chodzi o seniorów, to mogę powiedzieć, że rozmawiam z nimi przynajmniej raz dziennie. Jeśli chodzi o asystentów, to ze trzy razy w ciągu tygodnia, jeśli chodzi o praktykantów, to jest raz w tygodniu, myślę, że możemy to w takim zakresie ująć. Więc jeżeli ktoś mi przychodzi, jeżeli w ogóle ktos mi przychodzi tak osobno „no, słuchaj tu mam problem”, albo „coś jest nie tak”, to jest temat, który musi być rozwiązany jak najszybciej. No bo to jest coś, co często powoduje stopa u tej osoby. Inne sytuacje są takie, kiedy ja przychodzę i pytam jak tam, co tam, i nagle się okazuje, no dobra a tutaj... i nagle się okazuje, że jest jakiś temat. Co do tej bierności, no to czasami jest taka kwestia zmęczenia materiału, bo ta robota jest wymagająca. Wiadomo, że nie jesteśmy w stanie funkcjonować na 200% obrotów przez cały rok. No nie da się. Stąd wynika ta bierność. Moim zadaniem jest to, żeby im się na tyle mocno chciało, żeby ta efektywność była ponad 100%.

54. MK: Gdzie według Ciebie leży granica między takim typowym stosunkiem służbowym pomiędzy przełożonym a podwładnym, a mentoringiem? Gdzie zaczyna się mentoring?

KM: Gdzie się zaczyna... gdzie się zaczyna to łatwo powiedzieć, bo od wejścia do firmy. To jest początek. A gdzie się kończy... To jest już trudno sprawdzić, bo granica jest niewyraźna. Jakby... zarówno te osoby, które są ze mną w pracy, nie zawsze rozmawiamy tylko na tematy firmowe, bardzo często też dobrze się razem bawimy, i myślę, że wszyscy są z tego tytułu zadowoleni, myślę, że to też powód, dla którego wszyscy się otwierają trochę bardziej, i myślę, że tej granicy mentoringowej to nie ma tylko wtedy, kiedy robimy jakieś rzeczy prywatno-rozrywkowe. To wtedy mentoringu nie ma.

55. MK: Utożsamiasz mentoring z całością relacji służbowej?

KM: Tak, bo dla mnie ten mentoring to nie jest tylko nauczanie ich wiedzy, ale to też nauczanie ich pewnego rodzaju – może nie stylu bycia, to złe słowo – ale pewnego rodzaju podejścia do tematu, tak jak mówiłem na początku – szukanie rozwiązań, a nie poddawanie się. Pokazanie innym przykładu też, no bo pamiętajmy – założmy senior będzie też olewał tematy, no bo jego praktykant ma pełne prawo powiedzieć – skoro ten na górze, zarabiający dwa razy więcej ma wszystko w dupie, to ja też mogę mieć. I to działa tak samo na poziomie menedżera i seniora. W tym zakresie dla mnie to jest cała relacja.

56. MK: Jakie mocje odczuwasz będąc w relacji mentoringowej?

KM: Dobre pytanie. Odczuwam satysfakcję. (pauza)

57. MK: Satysfakcję. Coś jeszcze?

KM: Zdecydowanie satysfakcja. Jeżeli jest tam trud włożony, żeby coś kogoś nauczyć, ja potem oczywiście mam z tego bardzo duże korzyści, mam mocnego zawodnika, którego już nie trzeba niańczyć, bo jestem w stanie powiedzieć – trzeba zrobić to, to i to, i przyjdę za dwa dni i mam to zrobione tak jak trzeba. Więc to jest moja korzyść, ale jeśli chodzi o całą tę relację, jeżeli miałbym mówić co jest dla mnie w pracy najważniejsze, to myślę, że mój zespół.

58. MK: Czym jest dla Ciebie twój zespół.

KM: No wiesz, trochę go stworzyłem, ten zespół jest od samego początku prowadzony przeze mnie, no i dla mnie de facto jest to takie, że coś się udało zrobić, można powiedzieć, że z niczego, to działa, ludzie są z tego naokoło zadowolenie, zarówno, jeśli chodzi o szefostwo, jak i klientów, zatem dla mnie to duża satysfakcja.

Wywiad z JJ o relacji z podwładnymi. Właściciel firmy. Menedżer. Branża medyczna.

59. MK: Opisz swoją typową relację z podwładnymi.

JJ: Typowe relacje z podwładnymi to będzie troszeczkę trudno, bo tak naprawdę każdy człowiek jest inny. Nie można podchodzić sztywno, stosować szablon. Ja mam taką sytuację, że mam kontakt z podwładnymi na różnych stanowiskach. Od osób na stanowiskach menedżerskich po osoby, które u nas sprzątają. Różne metody działania, różne relacje są nawiązywane. To jest kontakt, z człowiekiem który oprócz obowiązków

ma swoje życie prywatne, które niejednokrotnie przynosi do pracy, i na sztywno nie da się tego oddzielić, chociaż jest mowa, aby życia prywatnego nie łączyć z pracą. Mam takie przykłady w ostatnich dniach. Muszę podejmować działania względem niektórych osób.

60. MK: Wymieniłaś kilka kategorii podwładnych z którymi masz kontakt, na których masz wpływ. W jakich obszarach wpływasz na ich rozwój?

JJ: Chociażby taki przykład – miałam dwie rozmowy kwalifikacyjne. Młody lekarz. Rozmawialiśmy na temat współpracy od października. Przedstawiłam, jak miałyby to u nas wyglądać. U nas rzeczywiście jest taka możliwość. Mamy akredytacje do prowadzenia rezydentów, jak i stażystów. Przedstawiłam jak to u nas wygląda, teraz wprowadziliśmy nowe urządzenie – wirówkę, którą można wykorzystać w kierunkach chirurgii, ale i implantologii, to się spodobało tej młodej osobie, bo wiąże ona swoją przyszłość w tym kierunku.

61. MK: Czyli zaprezentowane możliwości jakie zaoferowałaś, były dla niego formą jakiegoś rozwoju w przyszłości.

JJ: Tak, jak najbardziej, tak samo jest zainteresowana ta Pani pracą z mikroskopem, bo nie miała do tego czasu okazji, tylko maszynowo. Kiedy powiedziałam, że u nas będzie taka możliwość, jej się oczy otworzyły. Dbamy w taki sposób o nasz personel. Jeździmy na targi specjalistyczne, to też jej się bardzo podobało. Oczywiście pytała, czy jest możliwość podejścia do starszego lekarza, zapytać o coś, odpowiedziałam, że oczywiście nie ma problemu. U nas lekarze i personel średni są do siebie przyjaźnie nastawieni. Cały czas słyszałam odpowiedź, że bardzo jej się to podoba. Powiedziała, że była u nas na drugim roku, na praktykach lekarskich. Chciała u nas odbyć staż, ale nie dostała się do nas. Do nas trafiają osoby z dobrymi wynikami, średnia powyżej 4,0.

62. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

JJ: To jest bardzo szerokie pytanie i szerokie w ogóle słowo. Ja z racji zajmowanego stanowiska, ale i też doświadczenia, aczkolwiek nie wykonuję zawodu stomatologa, więc to doświadczenie mam ograniczone, niemniej jednak obserwuję inne osoby i chętnie się od nich uczę, bardzo lubię słuchać i moja wiedza się powiększa, łatwiej mi rozmawiać wtedy z kolejnymi osobami, poza tym też mam jakieś spostrzeżenie że wiem jakby firma wyglądała, wiem dokąd chcę dojść, co chciałabym wykonywać, i tak naprawdę staram się rozmawiać z osobami niezależnie od stanowiska, aby swój cel osiągnąć. Oczywiście, nie gubiąc po drodze ich szansy na rozwój jako lekarzy lub jako osób, które są na poszczególnych stanowiskach. No tutaj trudno mówić o osobie, która sprząta, że chce się bardziej rozwijać, choć mamy na miejscu taką osobę, która jest mądra, w mojej opinii, i chciałam jej zaproponować stanowisko na recepcji, uważam, że by sobie poradziła bardzo dobrze, ale prosiłam, aby znalazła kogoś na swoje miejsce, i byłoby jej ciężko. Ale, potem zdała sobie sprawę, że musiałyby porzucić z wszystkich innych miejsc, w których sprząta, i to na tą chwilę dla niej nie wchodzi w grę.

63. MK: Mówiłaś o wiedzy. Jaki jest według Ciebie związek między mentoringiem a wiedzą?

JJ: Duży związek. Powiem szczerze, że mentoring też jest ta wiedza, i też ją uzupełniamy, chociażby w ten sposób, że zaprenumerowaliśmy czasopisma dla techników i stomatologów mamy bibliotekę, z której ludzie mogą korzystać, mogą pisać pracę, mamy specjalistyczny aparat, więc mentoring działa, ale tak go nie nazywamy.

64. MK: A jak go nazywacie?

JJ: Po prostu, ja... od samego początku w swoim życiu byłam nastawiona na rozwój własny i innych osób, które są w moim otoczeniu. W podstawówce byłam przewodniczącą w klasie, później prowadziłam swoje firmy, i zawsze próbowałam kierować się zasadą, że jeśli ja się rozwijam, to chcę, żeby inni wokół mnie się rozwijali, a przez to rozwija się firma. To jest taki mentoring wydaje mi się, nie jest tak, że sprawdzam, czy ktoś się rozwija, ale wspieram, doradzam, jak ktoś przychodzi z problemem do mnie...

65. MK: Gdzie się zaczyna mentoring?

JJ: Mentoring zaczyna się w tym momencie, kiedy jesteś otwarty na drugiego człowieka. To jest mentoring. A jeżeli jesteś otwarty tylko na siebie? To jesteś egoista. Nie nadajesz się na stanowisko przełożonego.

66. MK: Mówiłaś o dążeniu do celu. Co według Ciebie jest celem mentoringu?

JJ: Po prostu rozwój, Rozwój własny, osób, które się ma pod sobą, a w konsekwencji rozwój firmy.

67. MK: Jakie emocje odczuwasz będąc w relacji mentoringowej?

JJ: Powiem szczerze, że odczuwam radość. Bardzo się cieszę, jeżeli ktoś umie słuchać i – nie to, że lubi – jeżeli posłucha mojej rady. Oczywiście nie jestem alfą i omegą, mogę się też mylić, nie znam do końca sytuacji prywatnej, często sytuacja prywatna wpływa, na to czy ktoś pójdzie za moim głosem, czy nie. Ja też przyznam się, że nie wypytuję o sytuację prywatną, bo to każdego powinna być tajemnica – o, tak bym powiedziała. Jeżeli ktoś mi chce powiedzieć sam, to sam mi mówi. Miałam taką sytuację z panią, która jest asystentką, a tak naprawdę jest pomocą asystentki, takie ma wykształcenie. Po pół roku chodzenia, w końcu ta osoba przyszła do biura, jedna z osób mi powiedziała, że jest taka pani, że szuka pracy, umówiłam się na spotkanie, okazało się, że jest w bardzo ciężkiej sytuacji finansowej. To zawsze mnie motywuje do pomocy ludziom i przyjęłam ją do pracy. Była taka możliwość. Nie ukrywam, że ta osoba bardzo dużo pozaciągała pożyczek – chwilówek, nie chwilówek, oficjalne, nieoficjalne, także duże tarapaty. Przez dłuższy czas pomagałam jej finansowo. Także – mentoring jest przeróżny.

Wywiad z ŁM o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża konsultingu.

68. MK: Opisz proszę typową relację z podwładnymi.

ŁM: Zrobię krok do tyłu. To w dużym stopniu kształtuje relacje z podwładnymi. Ja pracuję w organizacji, która ma strukturę macierzową, po drugie, projektową. W ramach projektów, takie ad-hoc'owe struktury się pojawiają. Mam ludzi, mam takich podwładnych, z którymi pracuję długoterminowo, ale nie oznacza, że ja z nimi na co dzień pracuję. Mam ludzi, u których odpowiadam za stawianie celów rocznych, ale nie pracujemy na co dzień. A mam takich ludzi, u których nie odpowiadam za stawianie celów, planowanie kariery itd., ale pracuję z nimi na co dzień, więc mam wpływ, jak oni te cele realizują. Mam zatem dwa typy relacji z podwładnymi. Z takimi, z którymi jestem związany długoterminowo, i takimi, z którymi jestem związany projektowo. Także tutaj są dwa takie typy. To punkt taki widzenia formalny.

69. MK: Czym się różnią te typy relacji w praktyce?

ŁM: Z punktu widzenia praktycznego, to, jak te relacje się kształtują, jest tak zależne od wielu czynników, także związanych z moją osobą, czy z osobą takiego podwładnego, że

tak naprawdę trudno jakiegokolwiek znaleźć trend, że te osoby z pierwszej grupy się różnią od tej drugiej, tak naprawdę nie kształtowaną przez tą formalną naturę relacji, ale tylko bardziej przez ten pryzmat osobisty, który jest wypadkową jakichś tam cech charakteru, ambicji, sposobu pracy, podejścia do pracy, do ludzi itd. Zdarza mi się zarządzać dużymi organizacjami projektowymi, dziś mam kilkaset ludzi pod sobą i z częścią osób mam kontakt z częścią osób nie mam...

70. MK: A co decyduje o tym, że możesz z kimś złapać lepszy kontakt?

ŁM: Na pewno ja doceniam transparencję. Lubię ludzi, którzy mówią wprost, którzy dużo mówią, nawet, jeśli czasem powiedzą za dużo, ale dzięki temu... Lubię ludzi, którzy mówią dużo, bo wydaje mi się, że ja też taki jestem. Natomiast, mam osoby, które mało mówią, ale z nimi też potrafię relację nawiązać. Tą transparencję potrafią w inny sposób stworzyć, ale bardzo nie lubię ludzi, którzy nie są transparentni. Nie mówią wprost.

71. MK: Wspomniałeś, że lubisz transparencję, bo sam taki jesteś. Dlaczego uważasz, że takie podobne podejście do komunikacji jest istotne w relacji?

ŁM: Każdemu z nas jest łatwiej zrozumieć ludzi, którzy są podobni, albo działają w podobny sposób. Patrzysz wtedy przez człowieka tak jakby swoją lupą i jeśli człowiek ma im więcej cech pokrewnych, możesz zrozumieć jego sposób myślenia. Z tego to wynika. Ktoś inny musiałby spędzić czas i podjąć pewien wysiłek, z taką osobą od razu wiem, nie muszę się zastanawiać, bo mogę swoją lupą zadziałać. Tak sobie to racjonalizuję.

72. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

ŁM: To jest pewna relacja nastawiona, oparta na tym, że mamy dwie osoby, z których jedna przeważnie jest mniej doświadczona, mniej wie, albo ogólnie, albo w pewnym temacie, a ta druga jest bardziej doświadczona, ma większe kompetencje, ta relacja polega na tym, że osoba bardziej doświadczona, opierając się na zaufaniu, na autorytecie wynikającym z większego doświadczenia, przekazuje tą wiedzę i doświadczenie tej osobie która jest mniej doświadczona.

73. MK: I dlaczego to ona przekazuje tej drugiej osobie to doświadczenie i wiedzę?

ŁM: Różnie się w takich relacjach odnajdywałem, jako osoba, która to przyjmowała i zarówno jako osoba, która jest mentorem, i wydaje mi się, że w moim przypadku... nie wiem, co jest celem twojego badania... wydaje mi się, że..., że jest takie poczucie, że chcesz komuś pomóc, bo po prostu widzisz w nim siebie, widzisz osobę, którą się było parę lat wcześniej, paręnaście lat wcześniej, widzisz, że ta osoba ma potencjał, że zainwestowanie w nią czasu sprawi Ci przyjemność. Masz poczucie inwestycji, która się zwraca, trochę, jak podlewanie kwiatka. Kwiatek rośnie, rośnie, i wygląda coraz lepiej, nie?

74. MK: Co będziesz z tego mieć, jeśli ten kwiat wyrośnie?

ŁM: Wiesz co... ja myślę, że nie patrzę... to będą namacalne korzyści. Inwestujesz w kogoś, kto być może przejmie Twoje zadania albo Ci pomoże w przyszłości. Można to transakcyjnie potraktować, po prostu budujesz sobie partnera do współpracy, osobę, która będzie miała kompetencje, wiedzę, taką jak Ty, komu będziesz mógł zaufać, i potem bazując na zaufaniu ta osoba może Ci pomóc po prostu w organizacji, czy też w realizacji jakichś swoich celów, itd. Natomiast, to jak mnie pytasz mnie o to, to się zastanawiam i daję Ci odpowiedź, ale myślę, że na bieżąco nie kalkulujesz w ten sposób, tylko po prostu widzisz, że osoba się stara, że złapałaś z nią fajny kontakt, widzisz, że chłonie tę wiedzę od Ciebie, widzisz, że staje się coraz lepsza, i samo takie poczucie takie, że ta osoba się rozwija, i że się rozwija dzięki Tobie, daje po prostu satysfakcję. Wydaje mi się, że to jest

ważniejsze i to idzie najpierw, a ten aspekt transakcyjny to jest... przyjemny efekt uboczny tego.

75. MK: Czy ta satysfakcja, o której mówisz, występuje w każdej relacji mentoringowej?

ŁM: Tak, kiedy występowałem jako mentor.

76. MK: A jak można ocenić taką relację mentoringową?

ŁM: Kurde, dobre pytanie... Wiesz co, trudno powiedzieć... Na pewno taką oznaką, że taka relacja działa, jest to, że ona jest, że ta relacja trwa, i że osoba, która przyjmuje to wsparcie powraca, nie? Przez sam fakt istnienia tej relacji można ją ocenić, to trochę truizm, i wydaje mi się też, że można ją ocenić, jeżeli poziom zaufania wzrasta to też można ją ocenić jako relację, która się rozwija we właściwy sposób, która jest pomocna. Kiedy dana osoba wraca z kolejnymi zdarzeniami, one są coraz bardziej zaawansowane, itd. Wydaje mi się, że to jest tak naprawdę sposób w jaki można tę relację ocenić. Pomijam taki aspekt, że ta osoba rozwija się w sensie formalnym, awans itp.

77. MK: To też jest efekt?

ŁM: To nie zależy tylko od mentoringu, też od innych rzeczy, dlatego stricte przez pryzmat mentoringu nie można tego ocenia, ale jakaś tam korelacja pewnie jest.

78. MK: A jakbyś sobie wyobrażał relację, w której dzieje się źle? Co się wtedy dzieje?

ŁM: Miałem kiedyś... i to zarówno jako mentor, jak i osoba, która korzystała ze wsparcia, że spotkania czy rozmowy stają się płytkie, albo się stają obowiązkiem. Pomagał reset, ale to jest zawsze proces. To nie jest tak, że nagle kolejne spotkanie się staje płytkie i bezsensowne, ale jakoś to stopniowo zachodzi, ciężko to wyłapać. Byłem w jednej i drugiej roli, no i pomógł reset po prostu. Powiedzenie sobie, że to nie działa, powiedzenie sobie, że musimy wrócić do tego co było kiedyś, co kiedyś mieliśmy, albo coś tam, także, albo to nie ma sensu, nie?

79. MK: Czyli przejawem takiego odczucia, że coś nie działa może być rozmowa z drugą osobą?

ŁM: Tak jak mówiłem w relacji te tematy są pogłębiane, ich zaawansowanie wzrasta, a tutaj a contrario – z rozmów na tematy rozwojowych albo rozmowa się staje rozmową „o dupie Maryni”, co widać, albo rozmowa staje się obowiązkiem, bez przekonania, czy bez zaufania po prostu. Przechodzi się przez punkty, ale tak naprawdę nie pomaga to, jest to tak naprawdę tylko zajęcie czasu a nie naprawdę zajęcie się jakimiś zagadnieniami.

80. MK: Mówiłeś o zaufaniu. W jaki sposób możemy ocenić poziom tego zaufania?

ŁM: (pauza) Wiesz co... wydaje mi się że tutaj nie ma za dobrej odpowiedzi na pewno. Wydaje mi się, że możemy ocenić to poprzez poziom otwartości z jednej strony, czyli na ile osoba, która przychodzi z jakimś problemem, z jakimś zagadnieniem, na ile otwarcie o tym mówi, na ile otwarcie mówi o rzeczach z którymi sobie nie radzi, o błędach, które zrobiła, albo wie, że coś mogła zrobić lepiej, ale nie wie jak, i na ile otwarcie o tym mówi, a z drugiej strony, z perspektywy mentora, wydaje mi się, że tutaj... wciąż, nie chcę przejść z mentora do coacha, ale... na ile ten mentor wiesz, też jest w stanie wysłuchać tę osobę, i na ile jest w stanie dać jakieś wytyczne, jakieś rady, odnieść się do swoich doświadczeń, na ile to robi otwarcie, a na ile daje jakieś rozwiązania powiedzmy teoretyzujące, pomimo jedna i druga strona ma świadomość, że ma doświadczenie w tematach, o które ta osoba pyta.

81. MK: Chciałbyś jeszcze coś dodać?

ŁM: Ciekawe pytania, ciekawe pytania... Myślę, że mógłbyś zapytać w jaki sposób te relacje w ogóle powstają, bo to też jest ciekawe, nie? To jest coś co też moim podwładnym zalecam, żebyście poszukiwali mentorów, bo to że pracują ze mną to nie oznacza, że pracują tylko ze mną, nie? Im więcej masz mentorów tym lepiej, tak naprawdę. Wiadomo, że są takie sytuacje, że „jeden rabin powie tak, jeden rabin powie nie”, ale warto te relacje mieć, bo naprawdę można z tego wiele wynieść. Często ludzie nie wiedzą za bardzo, jak to zacząć. Bardzo fajne relacje często przypadkiem powstają, bo pracujesz z kimś, kto jest twoim przełożonym... albo nie jest twoim przełożonym, może jest liderem innego zespołu, innego pionu biznesowego, poznany przypadkiem, nie wiem, na piłce, na squashu, na imprezie, łapiesz z nim fajne flow, i nagle okazuje się, że możesz podpytać go o jakieś rzeczy związane z pracą, z problemami, z którymi sobie nie radzisz, z jakimiś rzeczami rozwojowymi, także uważam że te relacje powstają głównie przypadkiem, natomiast temu przypadkowi można pomóc, poprzez właśnie angażowanie się w inicjatywy wokół pracy, niekoniecznie są to wydarzenia rozrywkowe, czy też sportowe, takie jak liga piłkarska wewnątrzfirmowa, niekoniecznie są to imprezy integracyjne, ale mogą to być projekty wewnętrzne, różnego rodzaju inicjatywy które się dzieją w ramach organizacji, gdzie masz ekspozycję na ludzi z innych części organizacji, na których normalnie byś nie miał, i wydaje mi się „that’s the way to do it”...

82. MK: W którym momencie możemy powiedzieć, że ta relacja już istnieje?

ŁM: O to jest dobre pytanie. Relacja istnieje już w tym momencie, kiedy zderzasz się z jakimś zagadnieniem, które być może Cię przerasta, być może jakąś perspektywę szerszą chciałbyś mieć, i masz ten komfort, że wpadając na tego mentora – nie wiem – w windzie, w kuchni, gdzieś tam – pytasz „Hej? Co Ty myślisz?” – to ja uważam, że to już jest relacja mentoringowa. I jeśli ta osoba Ci rzetelnej, przemyślanej, i takiej szczerzej odpowiedzi na to udzieli, to już jest mentoring moim zdaniem.

83. MK: Więc mentoring wypływa z osoby mentorowanej?

ŁM: Mimo wszystko wypływa z osoby mentorowanej.

Wywiad z MO o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża mediowa.

MO: Pierwsze pytanie, czy mogę przeklinać i czy będę gdzieś cytowany?

84. MK: Nie chciałbym, abyś się w jakikolwiek sposób ograniczał, a jeśli czujesz taką potrzebę, możesz mówić emocjonalnie.

MO: Dobra.

85. MK: Opisz, proszę, typową relację z podwładnymi.

MO: Jeżeli chodzi o leadership, zarządzanie, raczej opiera się na partnerstwie, na zaufaniu, jestem przeciwnikiem takiego mikrozarządzania, mikromanagementu, to co sobie cenię w relacjach z moimi przełożonymi i to co staram się przerzucać na podwładnych to właśnie taka atmosfera dobrej współpracy, zaufania, wzajemnego szacunku, i partnerstwa. Dlatego jeżeli coś deleguję moim podopiecznym to nie kontroluję ich co drugi dzień, a jak jest jakiś deadline dalszy to co tydzień, wierzę, że oni dowiozą, jedynie, jeżeli widzę rzeczywiście jakieś zaniechanie z ich strony, to rzeczywiście wymaga to interwencji, natomiast moim preferowanym stylem jest właśnie

w oparciu o zaufanie, delegowanie powierzonych czynności, bez upominania się częściej, niż jest to konieczne.

86. MK: Co mają dowozić?

MO: Różne rzeczy, zaczynając od bieżących takich targetów, jakie pojawiają się w pracy w korporacji, jak już raz zostały te cele – czy to roczne, czy półroczne, czy kwartalne – postawione, to nie lubię się o nie upominać, bo przyjmuję, że wszyscy jesteśmy dorośli i każdy doskonale wie, czego jest od niego oczekiwane, wymagane wręcz. Jeżeli zaś są to jakieś dodatkowe aktywności, o których często w mojej pracy można mówić, no bo zawsze pojawi się coś dodatkowego, to są często takie ad-hocowe zlecenia, od klienta jakiś raport, czy jest to nie wiem, przygotowanie jakiejś matrycy do wspólnego użytku przez cały zespół, czy jest to wprowadzenie jakiegoś usprawnienia systemowego, które ułatwi pracę nam jako jednostce – jako organizacji O– to są projekty, projekciki, jakie od czasu do czasu deleguję swoim podopiecznym.

87. MK: Czego jeszcze oprócz tego co wymienileś, oczekujesz od podwładnych?

MO: Jeśli chodzi o takie cechy, takie bardziej rzeczy miękkie, no to oczekuję od nich – no – szczerości, czyli tego samego co ja stosuję. Cenię sobie to, że po prostu nawet jeżeli prawda jest bolesna, no to lepiej żeby być szczerym, a nie malować trawę na zielono, czy też uprawiać tzw. sugar-coating (lukrowanie), więc żeby byli ze mną szczerzy, żeby mówili prosto w oczy, żeby nie bali się mówić o problemach, bo łatwo się chwalić sukcesami, ale jeśli coś idzie nie tak no to ja też chciałbym wiedzieć, że jeżeli jest jakieś zagrożenie, nawet jeszcze niewidoczne gołym okiem, tylko gdzieś czające się, to lubię takie proaktywne powiadamianie się o tym, ale też w drugą stronę, lubię jak moi podopieczni nie skupiają się tylko na tych negatywnych stronach, a więc nie narzekają cały czas. To też łatwo, zwłaszcza w korporacji. Więc takie wyważenie, zdroworoządkowe podejście do operacji, do biznesu, żeby potrafić dostrzec plusy i atuty różnych sytuacji, jak i nie bać się mówić o problemach z nimi związanych.

88. MK: Powiedziałeś co lubisz, co powinno działać, a jak wygląda Wasza relacja, jeśli to nie działa?

MO: Jeżeli to nie działa, więc jeżeli nie słyszę tego, czego bym oczekiwał, tak... Ja jestem osobą, która daje feedback, i oczekuję też tego od podwładnych, więc jestem raczej typem menedżera, który, jeżeli coś go trapi, w sensie, jeżeli ma jakąś obserwację na temat performance, zachowania, na temat jakiejś sytuacji z udziałem danego członka zespołu, no to ja ten feedback daję, ja tego feedbacku udzielam. Miałem już sytuacje różne, gdzie no w takich powiedzmy delikatnych miejscach, gdzie pracownik mój nie do końca czuł, że zrobił coś nie tak, może był ograniczony przez swoje nie do końca rozwinięte umiejętności w danym zakresie, no to ja po prostu ten feedback mu daję. Na przykład dzisiaj – umiejętność prezentacji, bardzo nikłą, u mojego podopiecznego, no już w głowie już gdzieś szykuję ten feedback, który mu dam przy najbliższej rozmowie, być może jutro, albo pojutrze, co powinien robić inaczej przy naszych klientach, żeby przedstawić naszą organizację w dobrym świetle. Także – odpowiadając krótko na pytanie, jak wyglądają nasze relacje – no, raczej to nie cierpi, ponieważ tak jak mówię: wolę powiedzieć prosto w twarz, ten feedback, udzielić takiego konstruktywnego feedbacku, żeby dana osoba zrozumiała czego ja oczekuję, żebyśmy się po prostu spotkali w połowie drogi i mogli kontynuować owocną współpracę.

89. MK: Tak jak wspominałeś, masz taką sytuację jak dzisiaj, kiedy myślisz o feedbacku, jaki dasz swojemu pracownikowi, a co ostatecznie decyduje o tym, jaki ten feedback będzie?

MO: Co decyduje o kształcie tego feedbacku? No, moje przemyślenia, moje... (śmiech).

90. MK: No właśnie, ale te przemyślenia, jakie kryteria tutaj rządzą, co musisz sobie przemyśleć?

MO: OK, rozumiem. Przede wszystkim w udzielaniu feedbacku jest taka złota zasada – feedback musi być konkretny, czyli ja nie mogę wrócić do człowieka, mojego podopiecznego, i powiedzieć mu „słuchaj – nie podoba mi się co zrobiłeś, bo w zły sposób to powiedziałeś”. No zły sposób – zdefiniuj zły sposób. Ja staram się mieć konkrety i dobrze, że pytasz o dzisiejszy przykład. Przykład z dzisiaj – słaba umiejętność prezentacji mojego podopiecznego – w trakcie, kiedy on prezentował przed klientem, bardzo dużo powtarzał jedno słowo – mianowicie słowo „of course”. Co ja zrobiłem – to jest dla mnie naturalne jako dla lidera, po to, żeby mieć jak najbardziej skonkretyzowany feedback, dzisiaj, w trakcie jego przemówienia, włączyłem stoper na trzy minuty i ja rysowałem na kartce papieru kreski za każdym razem, kiedy słyszałem z jego ust powtórzenie sformułowania „of course”. To była po angielsku prezentacja. Naliczyłem 21 użycie tego słowa. Więc ja – dając feedback – w momencie, gdy coś jest nie tak, już staram się konkretyzować ten feedback, który udzielę mojemu podopiecznemu. Ja wrócę do niego jutro czy pojutrze i powiem mu konkretnie – A. – w ciągu trzech minut, 21 razy użyłeś sformułowania „of course”, także feedback musi być konkretny, oczekując czegoś od zespołu, trzeba je po prostu jasno określić, menedżerowie nie mogą żyć w przeświadczeniu, że pracownik „wie”. No, może wie, może usłyszał, aletrak naprawdę to musi być konkretne, cele też muszą być spisane, skonkretyzowane, nie ma mowy o konstruktywnym podejściu do problemu, nie ma mowy o konstruktywnym feedbacku, jeżeli nie jesteśmy konkretni, i jeżeli nie... w korporacji dochodzi ten element dokumentacji, no ale to poboczny wątek.

91. MK: Jak oni przyjmują ten twój feedback?

MO: Najczęściej dobrze, właśnie dlatego, że jest konkretny. Wczoraj miałem taką bardzo ostrą rozmowę z podopieczną, odnośnie jej „performance’u” i tak jak odpowiadając na poprzednie pytanie mówiłem o tym, że feedback powinien być konkretny, dałem jej konkretne przykłady. Dnia tego i tego prosiłem Cię o rozwiązanie takiego case’a, było 18 dokumentów do przygotowania, Ty się nie odezwałaś, konkretnie jej wymieniałem rzeczy, które poszły nie tak, w tej sytuacji, jak również w kilku innych. Ta osoba słuchała mnie ze zrozumieniem, w dużej mierze w ciszy, słuchała mnie jak ja te konkretne przykłady podaję. Przykładów było cztery albo pięć. Czyli całkiem sporo, czyli chodzi o taką rozmowę, która ma sprowadzić pracownika do pionu, mówiąc kolokwialnie, i ona wysłuchała, i na sam koniec – to była ponad godzinna rozmowa – podziękowała mi za konstruktywny feedback, konstruktywną rozmowę, mimo że ja tak naprawdę przez te pięć przykładów dawałem wyraz swojemu niezadowoleniu, ale w taki – bym powiedział – merytoryczny, rzeczowy sposób. Myślę, że tutaj jest klucz do sukcesu, bo ona to odebrała, no... jedni by się może schowali w skorupę, inni może by się popłakali, a ona rzeczywiście wysłuchała mnie ze zrozumieniem i przyjęła to, wzięła to na przysłowiową „klatę”. Oczywiście, są różne sytuacje, kiedy ten feedback, trudny feedback, jest przyjęty gorzej, tak? Miałem płacz, gdy umieszczałem pracownika na „performance improvement planie” czyli na takim planie naprawczym, co było również bardzo konkretną rozmową, opartą o konkretne argumenty, spisane w punktach, więc było bardzo rzeczowo i merytorycznie, no ale emocje tej osoby były już tak silne, że ona się popłakała w trakcie tej rozmowy, natomiast, no, już nie będę tutaj... ta sytuacja z tym planem bardzo dobrze się skończyła, dziewczyna nie dość że zanotowała ogromną

poprawę, jeżeli chodzi o swoje operacje, nasz zespół był bardziej wydajny dzięki temu, to jeszcze na dodatek po roku ta dziewczyna mi przedstawiła pozytywną recenzję na linkedinie, w ogóle nieproszona o to, także (śmiej) menedżer, który ją można powiedzieć zbeształ, i doprowadził do łez w ciągu pracy, to ona ni stąd, ni zowąd, wystawiła mi fantastyczną recenzję. Także myślę, że ten feedback – nawet gdy jest trudny, jest przyjmowany dobrze, przez to, że jest merytoryczny i konkretny.

92. MK: Wspomniałeś o emocjach, że pojawia się płacz, zamykanie się w skorupę, a czy te osoby, które postanowiły zareagować inaczej, niż byś tego pewnie chciał, czy one inaczej się zachowują w dłuższej perspektywie, które otrzymały ten negatywny feedback?

MO: Czy się inaczej zachowują? Zarówno w zamierzony sposób, jak i przynajmniej raz w niezamierzony. Otóż ten feedback dociera. Te osoby starają się go wdrożyć, i w zdecydowanej większości ja obserwuję pozytywny efekt tego, więc to jest na plus. Natomiast raz miałem sytuację, przynajmniej raz, która mi zaszła w pamięć, to jest właśnie też taki konstruktywny feedback dla osoby, która była też bardzo wrażliwa, to jest dobre słowo, wyjątkowo wrażliwą kobietą była, i ona ten mój feedback konstruktywny, który miał ją zbudować, on zadziałał niestety wbrew moim oczekiwaniom destruktywnie, w tym sensie, że ona po jakimś czasie odeszła z organizacji. To było rozliczenie okresu próbnego, ja nie zdecydowałem się na umowę na czas nieokreślony, zdecydowałem się na przedłużenie tej umowy na okres sześciu miesięcy i ta osoba... chciałem, dać jej konkretny feedback, jakoś zbudować ją, dać kopa, żeby jeszcze lepiej pracowała, ale ona w tym swoim, niestety, w swojej... głowie tak to odebrała, że zamknęła się, i zdecydowała, że skoro menadżer we mnie nie wierzy, to ja muszę odejść z tej organizacji, i odeszła po paru miesiącach – no akurat tutaj to było wbrew moim oczekiwaniom, myślałem, że zadziała to konstruktywnie, a zadziałało destruktywnie.

93. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

MO: Mentoring jest stałym, regularnym doskonaleniem się, niezależnie od poziomu, na którym jesteś, poziomu w organizacji, niezależnie od relacji biznesowych z mentorem. Mam na myśli, że mentorem nie musi być osoba z twojej organizacji, ba! Wręcz nawet mówi się, że lepiej jak jest mentor z zewnątrz, i niekoniecznie to musi być były przełożony, to może być kolega z innego zespołu. To może być ktoś... no najczęściej to jest osoba bardziej seniorska, tak? Więc jednak ta bardziej doświadczona, ale niekoniecznie wyżej w hierarchii, więc mentoring jest dla mnie taki program najczęściej wynikający z chęci rozwoju osobistego, podczas którego spotykasz się z takim mentorem, mniej lub bardziej regularnie, opowiadasz mu o swoich sytuacjach biznesowych, problemach biznesowych, z którymi się spotykasz, i oczekujesz czy to takiego, czy to feedbacku, albo jakiegoś naprowadzenia, całkowicie odrębny temat od tego, co mówiliśmy wcześniej.

94. MK: Co jest celem takiej relacji mentoringowej?

MO: Celem... osoba, która zgłasza się do mentora, to jej celem jest szeroko pojęty rozwój osobisty, mianowicie – dostrzeżenie innej perspektywy, bowiem my menedżerowie w naszych codziennych działaniach potrafimy – zwłaszcza, kiedy jesteśmy już długo w roli – myśleć według określonych schematów, według określonych szablonów, mamy pewne nawyki, i niekoniecznie te nawyki czy schematy są dobre. Istotą takiego mentora, takiego mentoringu, jest doprowadzenie do tego, że ty jako menedżer, osoba, która jest mentorowana, która korzysta z mentoringu, może poznać nieco inną perspektywę, takie

otwarte klapki, może pewne problemy biznesowe, które dotychczas traktowała w taki sposób, może można je ugryźć zupełnie inaczej. Mentoring ma na celu uświadomienie sobie... i nie zawsze to jest coaching, może to też być coaching, ale bardziej w mentoringu widzę możliwość dostrzeżenia tych rzeczy, których normalnie bym nie dostrzegł, ale dopiero, jak sam je zrozumieć. To nie jest tak, że mentor mi powie, wyłoży czarno na białym odpowiedź na wszystkie moje problemy, tylko on mi tak naprowadzi, tak mnie ukierunkuje, czy właśnie scoachuje, że ja sam zrozumieć co zrobić, żeby być lepszym menedżerem, czy żeby lepiej dane zagadnienie biznesowe.

95. MK: Jaką korzyść z tego ma mentor?

MO: Tak jak ja rozumiem mentoring, to korzyść płynie dla osoby mentee, raczej widzę korzyści dla osoby mentorowanej, aczkolwiek zależy od relacji, czy to bezpośredni przełożony, czy to był ktoś bardziej seniorski w innym dziale, tak naprawdę też może ten taki mentoring służyć budowaniu relacji, także dla mentora, no jeżeli słyszy o problemie biznesowym tej osoby, którą mentoruje, a nie miał wcześniej styczności z takim problemem, bo niekoniecznie musiał mieć, to pomagając tej osobie, udzielając jej właśnie takich pośrednich rad, tak naprawdę też może coś na tym skorzystać, coś się z tego nauczyć, aczkolwiek nie jest to dla mnie założenie mentoringu, w moim rozumieniu założeniem mentoringu jest jakby korzyść dla osoby mentorowanej a nie dla mentora.

Wywiad z BS o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża e-commerce.

96. MK: Opisz, proszę, typową relację z przełożonym.

BS: Nie miałem typowej relacji z przełożonym, bo w trakcie tych 10 lat miałem chyba trzech... czterech kluczowych szefów, gdzie każdy miał inny styl bycia. Pierwszy to był szef w szkoleniach, który wyznawał taką filozofię „roboty ma być zrobiona, on nie wpływa na ścieżkę dotarcia do celu”. To był bardzo komfortowy sposób pracy z nim, to tak w wielkim skrócie. Kolejna szefowa chciała wpływać na sposób dotarcia do celu, ale było to w taki sposób bardzo zrównoważony, gdzie konsultowała ze mną sposób dotarcia do celu. Trzeci szef był taki, że jego właściwie nie interesowało nic, oby... on nie chciał rozwijać biznesu, on chciał tylko utrzymanie. Chodziło w pracy z nim, aby dotrzymywać jakichś tam mierników, na jakie byliśmy umówieni, i to wszystko, natomiast nie interesowały go wszelkie prace rozwojowe. Ostatnia moja szefowa to była osoba przez którą między innymi zdecydowałem się odejść z HRów, to była osoba, która chciała totalnie wpływać na ścieżkę dotarcia do celu, i próbowała manipulować... manipulować. Trochę w nieudolny sposób, bo to była bardzo jawna manipulacja i łatwa do zidentyfikowania... ten sposób pracy mi bardzo nie odpowiadał, ta relacja była okropna. Najbardziej mi chyba sprzyjała relacja pierwsza i druga, tam gdzie sam mogłem kreować dojście do celu, i tam, gdzie mogłem konsultować, no ale też byłem na innych etapach rozwoju. Troszkę... troszkę to było pokręcone, bo bardziej tego wsparcia powinienem uzyskiwać na etapie, kiedy byłem juniorem, trochę na tej poziomie nieświadomej niekompetencji, natomiast druga szefowa powinna mi dawać więcej swobód, ale jednak chciała uczestniczyć w tym procesie intelektualnym, wytwarzaniu czegoś. Ale tu było spoko, te dwa style bardzo mi odpowiadały.

97. MK: Co decydowało o tym, że miałeś tę potrzebę konsultacji?

BS: Wiesz co, to nie tyle, że miałem tę potrzebę konsultacji, miałem potrzebę takiego poczucia bycia potrzebnym. To powodowało, jej zaangażowanie powodowało moje przekonanie, że to co robię, to jest ważne, bo przełożony się w to angażuje bezpośrednio. Poczucie że robię coś ważnego i dużą satysfakcję mi dawało to, kiedy przełożony zgadzał się z moimi propozycjami, rozwiązaniami. To chyba o to się rozchodziło głównie. A z kolei w pierwszej relacji ten duży poziom zaufania jaki otrzymałem, też był taki konstruktywny.

98. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

BS: Mentoring? Moim zdaniem... (pauza). Jest to... jakaś forma transferu wiedzy, ale taka, która angażuje obie strony, w przeciwieństwie do coachingu, gdzie ten transfer wiedzy odbywa się tylko ze strony pobierającego, on dedukując dochodzi do pewnych wniosków. Tutaj, w mentoringu – jakaś forma transferu wiedzy gdzie obie strony w tym partycypują.

99. MK: Doświadczyłeś go?

BS: Celowo? Nie. Raczej przypadkowo. Nie było to jakieś działanie zaplanowane, raczej w toku jakichś prac zdarzało się faktycznie żeby ktoś wchodził w rolę mentora tymczasowo, na potrzeby jakiegoś zagadnienia, i to powodowało, że w jakimś tam drobnym zakresie się rozwijałem.

100. MK: W którym momencie zaczyna się mentoring?

BS: Mentoring zaczyna się w momencie... postawienia przed kimś jakiegoś celu. No bo jeżeli ja otrzymuję cel, no i założmy, że idziemy w tym kierunku, że on jest faktycznie SMART, że ma przekraczać moje możliwości o jakiś tam „próg”, no to naturalne jest to że ja muszę pozyskać dodatkową wiedzę, może umiejętności, muszę popracować na swojej postawie, żeby ten cel osiągnąć. No i myślę, że mentoring zaczyna się w momencie przedstawienia celu przede mną. Jeśli ktoś ma w stosunku do mnie jakieś oczekiwania, no i te oczekiwania to jest rzeczywiście coś konstruktywnego, no to ja potrzebuję wiedzę, umiejętności, narzędzia, że to zrealizować. Jeżeli jestem pozostawiony sam sobie, no to różnie może być. Jeśli kto stawia cel, i to jest taki „świadomy” cel, nie jakaś taka robota operacyjna, którą robię codziennie, tylko jakiś świadomy cel, no to kiedy jest określony jego zakres w stosunku do mnie, no to tu już się zaczyna jakiś proces rozwojowy, który jest elementem mentoringu.

101. MK: I jak to potem wygląda?

BS: Jak miałbym się odnieść do drugiego szefa, to otrzymałem cel, który przekraczał moje dotychczasowe możliwości, wynikające z moich doświadczeń, i ja bardzo szybko przechodziłem te etapy rozwoju aż do etapu świadomej kompetencji, więc jakby spotkania z tym szefem jakieś tam, burza mózgów, jakiś boks intelektualny, odbywał się na początku i oczywiście z czasem kiedy mój rozwój w danym aspekcie postępował, no to... ilość interakcji z szefem się zmniejszała. To mówię o tym drugim szefie. Ale to nie znaczy, że ta ilość zanikła, bo później rola szefa się sprowadzała tylko do monitorowania na samym końcu. Te rzeczy związane z konsultacją, mentoring cały zacierał się, bo nie była potrzebna taka ilość, w toku pracy.

102. MK: A jest taki moment, że ten mentoring się kończy?

BS: Myślę, że tak. To był moment, że rzecz nad którymi pracowałem, stały się codziennością... czymś naturalnym, nie będącym wyzwaniem. Mógłbym w środku nocy się obudzić i zrobić coś z danej dziedziny. Być może to był moment, że już sam mógłbym być mentorem z danej dziedziny dla kogoś.

103. MK: Ty zdecydowałeś że mentoring się skończył?

BS: Nie ja, a sytuacja.

104. MK: Czy widziałeś jakieś przejawy oporu wobec relacji mentoringowej?

BS: Tak, miałem takie sytuacje.

105. MK: Co to było?

BS: To nawet była sytuacja związana z relacją pomiędzy mną a moimi współpracownikami, kiedy ja będąc takim świeżo upieczonym szefem, nie do końca kumałem to, że ludzie są dorośli, mają swoją wiedzę, doświadczenie i trzeba ich traktować jak dorosłych. W taki dość autorytarny sposób chciałem przekazywać wiedzę, moja wiedza jest „najlepsza”, „najdobrzejsza”, i ich opór był do mnie w związku z tym, że nie dawałem żadnych swobód, tolerancji w interpretacji tego co mówię. Dopiero z czasem zrozumiałem, że jakiś efekt można osiągnąć na nieskończoną liczbę sposobów, i tak naprawdę inaczej trzeba podejść do tematu transferu wiedzy i wspierania osoby w osiągnięciu czegoś, no ale ten opór na początku był związany ze sposobem, w jaki się komunikowałem z tą osobą, dla której byłem mentorem.

106. MK: I jak ten opór wyglądał?

BS: Wiesz co? Opór wyglądał tak, że traktowali bardzo dosłownie to co mówiłem, i traktowali to – jak to się mówi... (pauza) nie pamiętam jakie to powiedzenie, w każdym razie rozchodzi się o to, że czepiali się każdego słówka, każdego sformułowania, jeżeli coś nie zostało określone i pozostawiało jakieś pole do interpretacji, to wybierali najmniej korzystny wariant, aby udowodnić mi, że to co mówię, to nie przyniesie rezultatu, a problem polegał w tym, że te kwestie były bardzo związane z jakimś tam aspektami jakościowymi, bardziej miękkimi aspektami, więc bardzo łatwo było nawet na złość, dostarczyć gorszą jakość, rzekomo trzymając się zasad, wytycznych, które jakoś tam przedstawiłem.

107. MK: Czemu to robili?

BS: Chcieli pokazać, że nie tylko ja mam rację, że też mają prawo głosu, i że nie podoba im się to, że ja wywieram na nich sposób osiągnięcia celu, zamiast porozmawiać o tym, w jaki sposób osiągnąć cel, i pozostawić dowolność. Zabierałem im powietrze tym sposobem pracy, i to było mało komfortowe dla nich.

108. MK: Chciałbyś coś dodać jeszcze, o coś nie zapytałem?

BS: Nie, bo nie znam celu (śmiech).

109. MK: To jak z Twoim mentoringiem! Cel też musi być na początku.

Wywiad z KS o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

110. MK: Jesteś menedżerem na poziomie zarządzania innymi menedżerami, tak?

KS: Tak.

111. MK: Jakbyś mogła opisać swoją typową relację z podwładnymi?

KS: Jeżeli chodzi o relacje z podwładnymi... fakt, że pracuję w firmie już od wielu, wielu lat, jakby spowodował, że gdzieś te relacje są bardzo bym powiedziała takie partnerskiej i przyjacielskie. To już jest jakby takie można powiedzieć, mija ze strony moich przełożonych, że dziś do bardzo mocno dbamy o atmosferę w firmie. Tak oczywiście te relacje są jakby na poziomie zawodowym, natomiast przez jakby taką... Oceniamy swoją pracę przez jakby kompetencje, którymi dysponujemy. Osoby, którymi zarządzam na co dzień, to są to osoby jakby... Profil tych osób jest różny w sensie takim, że mamy

menedżerów, których wyłoniliśmy wewnątrz firmy i są to osoby, które awansowały, zaczynając, jakby od tak zwanej przysłowiowej kuchni, czyli przeszły całą ścieżkę rozwoju zawodowego w firmie, ale też są osoby, jeżeli chodzi o ich profil, które po prostu zostały zrekrutowane już z doświadczeniem, z określonymi kompetencjami z wyłonione poprzez wewnętrzną rekrutację.

112. MK: To nie jest jednolita grupa.

KS: Nie, nie, nie, dlatego właśnie tutaj, jeżeli chodzi o relacje, komunikację i tą współpracę, no to możemy podzielić osoby na te 2 grupy. Tak na pewno, jeżeli chodzi o osoby, które gdzieś zostały zrekrutowane z zewnątrz, ta współpraca z nimi troszeczkę wygląda inaczej ze względu na to, że tutaj oczywiście wymieniamy się informacjami, korzystamy ze swoich doświadczeń, którymi ta dana osoba dysponuje, ale ta współpraca jakby jest bardziej określona na zasadzie zadań, no i oczywiście to wsparcie na bieżąco, jakby taka osoba otrzymuje, ale jakby ten poziom jest troszeczkę inny. Można by było bardzo dużo o tym opowiadać, ale myślę, że to nie jest najważniejsze, natomiast jeżeli chodzi o osoby, które gdzieś awansowały wewnątrz firmy, no to tutaj jakby ta współpraca z nimi, rozwój takiej osoby wygląda jeszcze inaczej. To są osoby, którym jeszcze trzeba więcej czasu poświęcić, bo jakby tą wiedzę dotyczącą właśnie zarządzania zdobywają wewnątrz firmy. Oczywiście współpraca z jedną i z drugą grupą wymaga dużego zaangażowania, bo w przypadku osób, które są zrekrutowane z zewnątrz, to tutaj więcej czasu trzeba poświęcić na to, żeby ta osoba poznała organizację. Jakby ma tą wiedzę dotyczącą zarządzania komunikacji, zarządzania usługą i wiedzę dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast nie zna organizacji - tutaj więcej czasu należy poświęcić dla tej osoby pod kątem właśnie poznania organizacji, kultury, atmosfery w firmie. Natomiast dla osoby, która jest wewnątrz i awansowała - oczywiście one ma te kompetencje związane z zarządzaniem - natomiast plus jest taki, że już zna organizację. Dobrze się czuje w tej organizacji i jakby rozwój tej osoby jest troszeczkę w innym obszarze.

113. MK: Jak wygląda to poświęcanie czasu, żeby ktoś na przykład poznał organizację lub poznał nowe obowiązki?

KS: Fakt, że jesteśmy dużą firmą i jakby w tej chwili zatrudniamy ponad 3000 pracowników, dysponujemy 11 lokalizacjami, świadczymy usługi dla 80 klientów, to troszeczkę podejście, jeżeli chodzi o tak zwane onboarding, wprowadzenie pracownika do firmy no jest usystematyzowane, tak? My sobie, no gdzieś tam zakładamy taki okres wdrożenia nowego pracownika, który trwa maks. do 3 miesięcy i to jest czas, kiedy tak naprawdę wszystkie osoby, które gdzieś odpowiadają za konkretne działy wspomagające w postaci harmonogramu, są odpowiedzialne za wdrożenie danego pracownika.

114. MK: I jak oceniacie, że ktoś spełnił założenia harmonogramu?

KS: Hmm... No jest to jakby mierzalne to pod kątem jakby... Po pierwsze, no to wiadomo, że taka ocena, ja bym powiedziała troszkę subiektywne, tak, no bo już widzimy czy ta osoba jest samodzielna, czy sobie radzi, jak się komunikuje, z innymi...

115. MK: To jak oceniać, że ktoś jest samodzielny?

KS: Jakby, jest to... (śmiech) Jak oceniam, czy dana osoba jest samodzielna? No po prostu już jakby widzimy, że ta osoba w tej bieżącej pracy, tak jak to jest tam te pierwsze miesiące współpracy, jeżeli chodzi o nowego pracownika, no to są związane ściśle z moją osobą. Mam tutaj na myśli menadżerów i jakby wspólnie razem odpowiadamy na początku za new biznes, bo wiadomo, że jeżeli mamy osobę z zewnątrz, no to tam

założmy jej zadaniem jest poznanie usługi, poznanie tej kultury, o której wspominałam, w organizacji, ale także zakres obowiązków, bo mimo że - założmy w każdej branży są podobne stanowiska - menedżer usługi, natomiast jednak charakter pracy, jednak mimo wszystko są elementy wspólne, natomiast są też jakieś elementy, które dziś wymagają jakby takim to można powiedzieć, że douczenia, zdobycia wiedzy, tak i te pierwsze miesiące, jakby mówimy o tych 3 miesiącach, jakby można powiedzieć, że troszeczkę zgodnie z kodeksem pracy osoby w oparciu o umowę o pracę, bo menedżerowie często pracują w oparciu o kontrakt, no to po prostu pokazują, jak w jaki sposób dana osoba już powoli gdzieś tam progresuje i opiekuje się swoim zakresem obowiązków. Tak, no też jesteśmy firmą, która dziś ma postawione cele. Tak odpowiadamy za usługę pod kątem pod kątem KPI-ów. I tutaj myślę, że to jest jeden z takich elementów, który pokazuje, że dana osoba już powoli gdzieś tam wdraża się. Oczywiście 3 miesiące to też nie jest taki tak zwany deadline, że kończymy współpracę, jeżeli widzimy, że dana osoba nie osiąga określonych celów, to jest okres wdrożenia. Natomiast, jakby samo później już jakby poznanie usługi, zarządzanie swoim zespołem, no to już wymaga takiego zaangażowania na kolejnych kilka miesięcy. Jakby to wsparcie takie, jeżeli chodzi o przełożonego, natomiast potrzebne w trybie można powiedzieć, że tygodniowym tak no, bo mamy różne decyzje, które są wspólne, gdzieś jakby też mamy podzielone role, tak? Menedżerowie odpowiadają za konkretne obszary a ja osobiście odpowiadam za inne zakres obowiązków, natomiast mamy takie wspólne zadania, które gdzieś wspólnie razem sobie ustalamy. Wiadomo, że później jest ta informacja zwrotna.

116. MK: Co rozumiesz poprzez twoje wsparcie jako menedżera?

KS: Jeżeli chodzi o mnie, no to tutaj, tutaj, tutaj, jakby głównie z menadżerami gdzieś odpowiadamy wiadomo, że za wynik finansowy firmy, jak i również za jakość obsługiwanych usług i to moje wsparcie jest jakby... No ja bardziej wyznaczam jakieś kierunki działania, tak? Jestem osobą, która gdzieś idzie dobrą a (z uśmiechem) i wyznaczam te kierunki działania, które po prostu menedżerowie, menadżerowie powielają, ale też jakby no mamy taką taki czas takiej pracy koncepcyjnej, gdzie po prostu wspólnie razem myślimy o tym, jak można daną usługę jeszcze rozwinąć - to takie wsparcie jest jakby tutaj. Mam też określone jakieś swoje - można powiedzieć, że narzędzia - dotyczące wsparcia w formie właśnie takich one-to-one'ów - spotkań raz w tygodniu i wtedy razem wspólnie przechodzimy sobie poprzez szczególne, poprzez szczególne obszary, za które odpowiadamy, określamy sobie miejsce, gdzie jesteśmy, co musimy jeszcze zrobić, żeby to poprawić. No i gdzieś jak by wspólnie razem do tego dążymy, natomiast ma menadżerowie też jakby mają taką można powiedzieć, że swoją przestrzeń do tego, żeby po prostu jakby bez pomocy swoich przełożonych, móc te cele realizować. To też tak trudno jednoznacznie określić tak, bo mamy menadżerów też na różnym poziomie, jeśli chodzi o ich kompetencje i doświadczenie zawodowe.

117. MK: I wtedy moje wsparcie jest zależne od tego poziomu.

KS: Myślę, że tak, bo jakby doświadczenie zawodowe mamy menedżerów, którzy mają ogromne doświadczenie, ale jakby nie dysponują tymi wszystkimi kompetencjami tak na to, żeby być dobrym menadżerem, no to trzeba mieć rozwinięte kompetencje społeczne, osobiste, zawodowe, biznesowe. W ramach tych kompetencji jest dużo różnych czynności, tak, zaczynając od znajomości języków, kończąc na znajomości różnych narzędzi. No i tutaj jakby to wsparcie. Wiadomo, że żeby być dobrym menadżerem nie trzeba mieć całej tej mapy kompetencji. Wystarczą jakby poszczególne elementy. Jeżeli

założmy, mamy jakiś określony zakres obowiązków i mamy wysoko rozwinięte kompetencje społeczne i osobiste, no to jakby możemy pracować na stanowisku menadżera. Są też stanowiska menadżerskie, gdzie będzie mocny nacisk kładziony na kompetencje właśnie biznesowe, zawodowe, tak, znajomość narzędzi i języków, bo menadżer ma inne troszeczkę zakres obowiązków, bo odpowiada w dużej części za raportowanie danych do klienta, za analizowanie tych danych, za kwestie właśnie związane z obsługą narzędzi klienta, więc też wtedy trochę oczekujemy trochę innego zakresu kompetencji, tak mówiąc, bezpośrednio, to jest dla ciebie wystarczające. Natomiast fakt, że pracujemy dla klientów z różnych branż i jakby nie jesteśmy takim typowym call center, które gdzieś obsługuje tylko połączenia telefoniczne, a obsługujemy klientom wszystkie możliwe kanały kontaktu, które prostu są na rynku, zaczynając, korzystamy z narzędzi klientów, jak i też swoich wewnętrznych i po prostu osoba, która gdzieś odpowiada za daną usługę i dany projekt, wymagamy od nich jakby takich bym powiedziała wszechstronności i wielozadaniowości. Tutaj jako fakt też pracujemy dla spółek skarbu państwa i tutaj jakby też mamy różnych menadżerów i różne metody rozwoju danego managera, bo menadżer, który odpowiada za projekty dla spółek skarbu państwa, ma zupełnie inne kompetencje. Są to osoby, które już mają rodzaju certyfikaty ukończone w ramach na przykład, nie wiem, zarządzania projektami w oparciu o metodę PRINCE. Ich sposób zarządzania projektem jest inny niż osoby, która założmy odpowiada za usługi dla klientów prywatnych. To są dwie różne rzeczy, bo wiadomo, że klientów dla spółek skarbu państwa wyłaniamy w ramach przetargów i taką usługę świadczymy w oparciu o dokumentację. Więc menadżer, jakby odpowiada troszeczkę inaczej zatem za projekt i w innym, inny winny sposób go uruchamia i ma zupełnie inny zakres obowiązków na co dzień, z takim menedżerem troszeczkę, inaczej się komunikujemy innym językiem, takim językiem, bym powiedziała, zamówień publicznych, więc ta współpraca z nimi, te relacje, troszeczkę są inne, inaczej troszeczkę z taką osobą pracuje, wyznacza cele. Jeżeli chodzi o menedżerów, którzy odpowiadają za projekty związane z troszeczkę innym zakresem usług, no to tutaj jakby ta współpraca i wdrożenie wygląda jeszcze inaczej.

118. MK: Jak można się nauczyć tego innego języka?

KS: No tutaj na pewno, jakby właśnie tacy, o czym wspomniałam, że niektórzy mają kompetencje a niektórzy doświadczenie. I fajnie jest w momencie, kiedy menadżer posiada dysponuje kompletem.

119. MK: Ty potrafisz rozmawiać różnymi językami?

KS: Ja jestem... moja kariera zawodowa bardzo podobnie wyglądała jak twoja, w sensie takim, że gdzieś zaczynałam pracę w tej firmie od takiego założmy stanowiska związanego z obsługą klientów i później w ramach jakby wewnętrznych awansów, w tej chwili odpowiadam za całą lokalizację i jestem osobą, która gdzieś wdraża nowych pracowników jeżeli chodzi o stanowiska menadżerskie, natomiast w tak zwanym międzyczasie firma mocno inwestowała w moją osobę i oprócz tego, że miałam to doświadczenie menedżerskie, to jeszcze powoli zdobywają wszystkie kompetencje, które są potrzebne żeby obsługiwać projekty i dla spółek skarbu państwa i prywatne biznesy. PRINCE'a na przykład, mocna była, duża inwestycja właśnie związana z firmami zewnętrznymi pod kątem różnych szkoleń związanych z zarządzaniem. No i też fakt, że w firmie odpowiadam za new business, więc jestem osobą, która wdrażaniu new business w firmie i myślę, że to doświadczenie jest takie najbardziej

wartościowe, bo w swojej karierze zawodowej uruchomiłam na pewno ponad 200 różnych usług dla różnych klientów z różnych branż. Branża informatyczna, motoryzacyjna, telekomunikacyjna, ubezpieczeniowa, finansowa, branża FMCG, spółki skarbu państwa, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Zdrowia i po prostu ta moja wiedza, jeżeli chodzi o doświadczenie, ale też i kompetencje no to po prostu dużej mierze oparta jest właśnie na wszystkich usługach, które wdrożyłam.

120. MK: Czym według ciebie jest mentoring?

KS: Mentoring, to jest jakby... Muszę się skupić (śmiech). Jeżeli chodzi o monitoring, no to tutaj jest jakby... Mentor, to jest osoba, która gdzieś wyznacza cele tak, ale też jakby pomaga tej osobie cele realizować. Osoba, która po prostu wspiera daną osobę w tych bieżących procesach i która po prostu gdzieś jest takim można powiedzieć, że wzorem dla tej osoby, przekazuje tą wiedzę. Oprócz tego, że gdzieś tam ma, powinna mieć, mentor, powinien po pierwsze mieć większą wiedzę niż osoby, które gdzieś są objęte mentoringiem, no i po prostu wyznacza jej kierunki działania i kierunki rozwoju, wspiera ją w tej bieżącej pracy, ale też jej wyznacza kierunki.

121. MK: Co to znaczy większa wiedza?

KS: Mam na myśli, nie, no tutaj jakby... Właśnie mam na myśli tutaj te kompetencje, społeczne osobiste, zawodowe, biznesowe. Może te biznesowe, zawodowe, może niekoniecznie, bo założmy... ale kompetencje społeczne, osobiste, że dysponuje tymi kompetencjami. Jest w stanie tej drugiej osobie gdzieś wesprzeć ją pod tym kątem właśnie rozwoju.

122. MK: Doświadczasz takich relacji monitoringowych pracy?

KS: Tak. Tak naprawdę każdego dnia. Może nie jest tak usystematyzowane, że w formie sesji, tak że mamy spotkania raz w tygodniu, tylko po prostu przy tej bieżącej współpracy, komunikacji. Tak naprawdę każdego dnia człowiek jest mentorem dla swoich... podwładnych. Nie lubię tego słowa „podwładni”, ale jak to założmy...

123. MK: A jakiego być użylą?

KS: O... pracownicy tak brzmi lepiej. Natomiast w firmie, tak jak wspominałam już wcześniej, nie wiem, czy to było na etapie nagrywania właśnie, mamy bardzo taką bym powiedziała atmosferę rodzinną. To jest jakby taki przekaz ze strony naszych przełożonych moich, i ja zawsze o to dbam, żeby nie wprowadzać tutaj takiej też atmosfery korporacyjnej, więc gdzieś tam nie, nie tytułujemy się na zasadzie podwładni i przełożeni. Współpracownicy, to moje koleżanki, moje koleżanki i koledzy w pracy. Jesteśmy też zespołem. Tak jak wspominałam już, fakt, że pracuję w firmie już wiele, wiele lat powoduje, że te relacje oczywiście... one są jakby tylko i wyłącznie... no może nie w 100 procentach, ale związane właśnie z kwestiami zawodowymi. Natomiast, fakt, że się trochę w firmie pracuje wiele, wiele lat, nie można w 100 procentach podzielić tego życia służbowego od prywatnego. Tak, no przez te właśnie różne sytuacje w firmie, różne założmy zadania, cele, no to jest naturalne, że gdzieś tam relacje się zawężają i w którymś momencie ta komunikacja no jest tak trochę oparta właśnie na tym koleżeństwie, bo to jest naturalne. Trudno, żeby w 100 procentach, jakby, mieć tą swoją rolę taką zawodową i być przełożonym dla kogoś, to też nie jest jakby długoterminowe, tutaj gdzieś bardziej duży nacisk kładziemy właśnie na tą dobrą komunikację i to też ma duży wpływ na nasze cele firmy, bo oprócz tego, że oczywiście jakby mamy takie cele związane z dostarczeniem jakości do klienta, natomiast też mocno dbamy o wskaźnik rotacji, dlatego, że jest to taki element bardzo ważny, bo człowiek jest największą wartością w firmie i wysoka rotacja powoduje, że wiedza w firmie jest ulotna. Wiadomo,

że są różnego rodzaju procedury i gdzieś dbamy o to, żeby zawsze była dokumentacja w firmie i żebyśmy mogli gdzieś tam później wdrażać kolejne osoby, jeżeli chodzi o obsługę projektów i tą współpracę, natomiast niska rotacja powoduje, że firma po prostu rozwija się i zdecydowanie w krótszym tempie jest w stanie osiągnąć założone cele

124. MK: Jaka jest zależność pomiędzy mentoringiem, który stosujesz a tymi celami takim jak rotacja?

KS: Hmm... Zależność w sensie takim, że mówisz o jakiś takich wspólnych cechach, tak?

125. MK: Czy coś wpływa na coś? Mamy tutaj cele, rotacja na przykład, w organizacji i mamy mentoring, którego doświadczasz w różnych sytuacjach.

KS: Na pewno atmosfera w firmie, tak, to tutaj są jakby takie najważniejsze, no i te elementy właśnie motywacyjne inne, czyli i motywacja taka, no, finansowa, to jest naturalne. Myślę, że mała skala osób pracuje w firmie bez motywacji finansowej, natomiast też motywacja niefinansowa. Bo ta atmosfera w firmie to nie chodzi tylko i wyłącznie o to, że się uśmiechamy do siebie i jest fajnie, tylko motywacja niefinansowa, tam atmosfera w firmie budowana jest poprzez właśnie różnego rodzaju wspólne wyjścia integracyjne, różnego rodzaju eventy, bo oczywiście wyjścia integracyjne nie kończą się na tym, że wspólnie razem sobie wychodzimy, coś zjemy i tak dalej, pośmiejemy się, ale takie różnego rodzaju eventy w firmie związane właśnie. Tutaj duży nacisk na to kładziemy, jeżeli chodzi o organizację różnych eventów, mamy swój kalendarz eventów i poprzez właśnie różnego rodzaju zabawy... Bo nie tylko pracą człowiek żyje. W przypadku firm, które zajmują się sprzedażą a taką firmą jesteśmy, ale właśnie zawsze staramy się o to, jakby to takie naturalne nas w firmie, że po prostu bardzo mocny duży nacisk kładziemy właśnie na tą atmosferę w firmie, ale poprzez właśnie organizowanie różnych eventów, które dla pracownika, te elementy takie właśnie motywacyjne niezwiązane z kasą, niefinansowe, są bardzo ważne, no akurat tydzień temu byliśmy wspólnie razem z całym zespołem, mieliśmy wspólne wyjście na gokarty, gdzie razem byliśmy podzieleni na różne zespoły. Później na sam koniec imprezy wyłoniliśmy najlepsze osoby, które po prostu osiągały najwyższe wyniki.

126. MK: Powiedz proszę, gdzie według ciebie zaczyna się mentoring? W którym momencie?

KS: Jeżeli chodzi o jakby, założmy... Mentoring taki z mojego punktu widzenia i myślę, że wielu menedżerów potwierdzi to, już jest na etapie nawet rozmów rekrutacyjnych, tak? To nie działa w ten sposób, że ja sobie rekrutuję człowieka, to działa w dwie strony. Ktoś musi poznać mnie, ja poznaję tą osobę i już wtedy gdzieś są jakieś drobne elementy mentoringu. Daną osobę na rozmowie rekrutacyjnej z takimi rozmowami głównie, w dużej części zmierzyłam się po prostu rekrutując osobę z zewnątrz. Jeżeli chodzi o menadżerów, no to najczęściej wybieramy też osoby, które gdzieś zmieniają pracę. Mam tutaj taki przykład, akurat koleżanka weszła, przepracowała w innej firmie 12 lat i rozmowy rekrutacyjne trwały pół roku. I tutaj jakbym z nią spotykałam się może z 10 razy. Nie była dla niej łatwa decyzja, ale też jakby nie mamy takiej praktyki, że kogoś ściągniemy do firmy i mówię to już bezpośrednio w nawiązaniu do naszej firmy, ale też dużo firm tak działa, pracujemy dla dużych firm. Może nie będę ich wymieniała teraz na etapie wywiadu, ale to też są praktyki właśnie z dużych firm, które działają na rynku globalnie. Nie chodzi o to, żeby ściągnąć pracownika na trzy miesiące czy cztery i później rozstawać się z nim, tylko jakby decyzje muszą być świadome. Taki etap

rekrutacji trwa pół roku. Mamy kilka spotkań i te spotkania są już zaczynając od tego, że oceniamy kompetencje danej osoby, ale później gdzieś już schodzimy na te kwestie związane z doświadczeniem, osobowością, z tymi kompetencjami społecznymi, ale tego nie jesteśmy w stanie wyłapać na pierwszych dwóch, trzech rozmowach. No taka rozmowa, ta cała rekrutacja trwa pół roku, więc te elementy związane z mentoringiem już się pojawiają na etapie rozmów rekrutacyjnych. Także tak to wygląda.

127. MK: Chciałem tylko zapytać jeszcze na koniec, czy obserwowałaś jakieś elementy oporu wobec takich praktyk mentoringowych, o których mówiliśmy wcześniej?

KS: Jak najbardziej tak to już tak, bo takie elementy, że na przykład dana osoba nie chciała się rozwijać, albo widzieliśmy, że może chciała, ale nie dysponowała kompetencjami i to powodowało, że gdzieś jakby nie do końca była zadowolona z tej pracy i z tej roli i w jakiś sposób to się przekładało na jej życie prywatne i na przykład nie była w stanie... nie była w stanie dowieźć różnych celów, które miała założone po prostu. Gdzieś łączyło to się jej z życiem prywatnym, bo dużo pracy wkładała w osiągnięcie celów, przekładała to na życie prywatne i po jakimś czasie musieliśmy podejmować takie decyzje mniej popularne tak... na etapie gdzieś już wdrożenia i kończyliśmy współpracę, ale gdzieś zawsze też jesteśmy firmą, która działa na rynku już wiele, wiele lat i mocno dbamy też o wizerunek. Wspólnie razem gdzieś taką decyzję podejmujemy z pracownikiem.

128. MK: To ostateczna chyba sytuacja tak? A jak wygląda ten opór na etapie jeszcze współpracy swojej? Co widzisz w człowieku, który tak jak wspomniałaś, nie chce się rozwijać?

KS: To jakby tutaj w tej sytuacji też wykonujemy różne kanały kontaktu. Mamy kanał kontaktu, jak wspominałam wcześniej, że stanowisko managera jest takie wielozadaniowe i po prostu założmy, jeżeli już dawno osoba tylko i wyłącznie preferuję kontakt mailowy, nie dzwoni, nie ustala jakieś rzeczy ze swoimi koleżankami i kolegami z pracy, z działów wspomagających, tylko po prostu głównie jej praca oparta jest na mejlach i nie ma tej komunikacji, to po prostu gdzieś widzimy, że ta osoba... jest jakiś tutaj jakiś opór, mimo że mamy, rozmawiamy z tą osobą, rozwijamy tę osobę, tłumaczymy jej, że warto właśnie jakby wykorzystywać różne kanały kontaktu, że nie tylko opierać swej współpracy na komunikacji mailowej, no bo jak było przy takiej ilości zadań i przy tym, że pracujemy z ludźmi, a nie pracujemy z konkretnymi przedmiotami, to po prostu to jest ważne. Jeżeli na etapie właśnie tych takiej wspólnej wymiany informacji, określenia tych kierunków, to jeżeli widzieliśmy, że to nie do końca jest efektywne, no to wtedy wiadomo, że gdzieś ta osoba będzie... gdzieś nie progresuje, tak więc bezpośrednio, jeżeli chodzi o to.

Wywiad z AP o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

129. MK: Powiedz o swojej relacji z przełożonym.

AP: W pewnym momencie zaczęła być bezpośrednią przełożoną. Bo ja przejęłam obowiązki I., no i potem jak już moja I. wróciła no, to ja jednak zostałam. K. jest moją bezpośrednią przełożoną. Jaką mam relacje ze swoją przełożoną? To jest może dziwne i to nie jest tak, że czuję, ale mam dobrą, ponieważ jak każdy przełożony ona ma swoje

widzimisię i to jest normalne, ale jest osobą, która... jak się jej przedstawi argumenty logiczne, to potrafi zmienić zdanie. Uważam, że rzadko się to zdarza. Bardzo często przełożeni są tacy, że bo tak ma być i koniec. Bo tak chce. A to właśnie tak nie ma, jest, że nawet jak szef ma jakiś pomysł, nawet wydaje mu się, że jest genialny, ale damy jakieś argumenty, że nie do końca jest genialny, to... Ona pod tym względem ma bardzo dużo ludzkich uczuć, ona jest bardzo rodzinna.

130. MK: Podkreślała też rolę rodziny w organizacji.

AP: Ona jest bardzo rodzinna, przede wszystkim trzeba z nią rozmawiać. Wiesz, to jest podstawa. Kierownikom bardzo się stara pomóc. Kierownik sekcji operacji. Potem jest kierownik KP, którego ja nie posiadam, (kierownik projektu) i potem właśnie jest K., która jest kierownikiem lokalizacji, więc ona jest najbliższej, no potem są dyrektorzy i prezesi, ale to my zwykle szaraczki. Znaczy... widziałam swoją szefową, ale to tak wiesz, widziałam...

131. MK: To wynika z pandemii czy z jakiś innych przyczyn? Macie dwie lokalizacje. I to funkcjonuje trochę w sposób taki sieciowy, można by powiedzieć?

AP: Tak. Za pilnowanie wszystkiego odpowiada K. Zresztą w każdej korporacji, każdej firmy jest jakiś podział, tak? Tak samo wiesz, konsultanci mają się zwracać do mnie, dopiero ja się zwracam z tym do przełożonego i ja przynajmniej staram się tych zasad pilnować. Ponieważ z K. dogaduję się, dobrze mi się z nią współpracuje, mogę zawsze liczyć na jej pomoc, wsparcie, to ja nie mam potrzeby szukania kogoś wyżej. Ja wiem, że tak, są ludzie wyżej postawieni. Ja jestem na przykład tutaj, nie wiem, chyba od czerwca, w tej lokalizacji (byłam na ul. X) i powiem szczerze, że ja na przykład tutaj ich depczę tutaj chodząc.

132. MK: To znaczy?

AP: Myślę, że przechodzę koło nich, może nawet z mówiło się cześć, ale nie wiem kto jest kto, bo nigdy jakoś tak program takich aspiracji, żeby odpowiedzieć... znaczy nigdy nie miałam takiego podejścia, że na przykład muszę być miła, bo ktoś jest ważny, no wiesz. I dlatego ja na przykład nigdy w życiu nie zrobię kariery. Śmieję się, że wiesz, zależy, nie zrobię, nie przebiję się, to znaczy mam siłę przebicia. Umówmy się, bardzo rzadko się zdarza, żeby człowiek doszło do wysokiego stanowiska będąc, że tak powiem kolokwialnie fajnym człowiekiem.

133. MK: A czego oczekujesz od relacji z przełożonym?

AP: Też pytanie to dostałam, jak się przyjmowałam do pracy, dostałam dokładnie to samo pytanie na rozmowie kwalifikacyjnej. Powiedziałam, że kompetencji. Ja uważam, że przede wszystkim przełożonego... znaczy ja się nie boję ludzi i nie boję się też swoich przełożonych. Ale bardzo lubię mieć przełożonych, których szanuję. A szacunek, no niestety, tego krzykiem nie zdobędziesz tak? A szanuję ludzi za wiedzę. Jeżeli ktoś jest moim przełożonym, bo jeżeli miałabym przełożonego, który nie ma zielonego pojęcia, o czym ze mną rozmawia i co mówi, i jeszcze by się wtrącał do tego, co robię, no to to ja bym się jego...

134. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

AP: Powiem ci tak: to czym jest mentoring według naszej firmy to doskonale wiesz prawda? Nie powiedziała ci K., czym według firmy jest mentoring?

135. MK: Nawet jeżeli powiedziała, możesz mieć inną narrację.

AP: Mentoring jest dla mnie... Bycie może mentorem to przede wszystkim dla mnie wsparcie konsultantów. Bo od szkoleń, to są inni ludzie. W naszej hierarchii, jeżeli

chodzi o firmę, nie zawsze to wychodzi, bo zawsze szkoleniowców jest za mało, to wszędzie zawsze tak jest, ale jeżeli chodzi o mentoring, o bycie mentorem, to jest właśnie to, że trzeba wspierać i ten konsultant, człowiek ten którego ty masz wspierać, on ma czuć.

136. MK: Ja jeszcze podpowiem, bo o relacji z podwładnymi będziemy rozmawiać w drugim wywiadzie, prawdopodobnie nie dzisiaj. A jakbyś mogła powiedzieć o tym, czym jest dla ciebie mentoring z perspektywy relacji z przełożonym? Bo jak już usłyszałem, jest pewna jak to nazwę narracja organizacyjna, która mówi, czym jest mentoring, możesz od tego też zacząć, no i podejrzewam, że masz też swoje spojrzenie na ten temat.

AP: Z mojej perspektywy, znaczy...

137. MK: Gdzie Ty jesteś osobą mentorowaną.

AP: Szkoleń, spotkań, coachingów miałam w tej firmie kilka, na zasadzie na przykład przekazywania feedbacku, potrzebne w tej dziedzinie mojej. Pod względem takim... ogólnikowo.

138. MK: Czyli?

AP: Znaczy powiem Ci tak, będę z tobą szczerą, żeby nie było jakiś tam rzeczy... Jediną osobą, która wie, co się dzieje na moim projekcie to ja i moi konsultanci. Moi przełożeni nie wiedzą nic. Więc pod względem takiego mentoringu, żebym nie... stricte do tego projektu do tego projektu ktokolwiek miał mnie przekazać i mnie nauczyć i cokolwiek poprawić... Chodzi mi teraz o sprawy merytoryczne tego projektu, to nie ma tu żadnej takiej osoby. E., z którą się spotkasz, była na szkolenia z nami. Miała dużą wiedzę, na początku. Niestety, z biegiem czasu, kiedy w /firma X/ się zmienia wszystko jak w kalejdoskopie, ta wiedza jest mniejsza.

139. MK: Aby uszczegółwić. Czy doświadczasz mentoringu względem ciebie tej firmie?

AP: Tak. Tylko takiego ogólnikowego nie stricte projektowego, tylko takiego ogólnikowego.

140. MK: Czyli?

AP: Hmm... A więc poznałeś moją szefową? Tak? Jest fajnym człowiekiem. To będzie przykład. Czasami jest tak, że muszę swoim podwładnym przekazać bardzo złe wieści, które idą odgórnie z firmy. Jakbyśmy mieli na kogoś naskakiwać, że coś takiego wymyślono, to tam na samym szczycie. I K. jest o tyle fajną przełożoną, że ona nie mówi, masz to zrobić i koniec. Ja sobie zdaję sprawę, że mogłaby tak powiedzieć. Tylko przy okazji na takich spotkaniach też tłumaczy, jak do tego podejść, co powiedzieć ludziom, przekazując tą informację złą. Jakich argumentów użyć. Czasami się z nimi zgadzam. Czasami nie. Ale ogólnie...

141. MK: A więc jest to przekazywanie jakiejś wiedzy dla ciebie.

AP: Tak, dokładnie. Jakiejś wiedzy. Tak, w dużym stopniu, tak. Znaczy przekazywanie, no także doszlifowanie wiedzy, tak? Myślę, że tak.

142. MK: A jak byś oceniła, jak można w ogóle ocenić relacje mentoringowe?

AP: Na wielu płaszczyznach.

143. MK: Na przykład?

AP: No nie wiem, przede wszystkim dla mnie podstawową oceną jest to czy coś przynosi skutki.

144. MK: Czyli jest jakiś skutek mentoringu?

AP: Tak, dla mnie to jest podstawa, tak to jest to bez sensu.

145. MK: No dobra, a co może być takim skutkiem?

AP: Może to być poprawienie jakości rozmowy, to może być poprawienie wiedzy merytorycznej...

146. MK: W twoim wypadku takim skutkiem mentoringu co może być.

AP: Hmm. W moim wypadku. Znaczy w sensie, jak do mnie...

147. MK: Jak Ty jesteś osobą mentorowaną.

AP: No, na pewno... W moim przypadku, na pewno... Ok, poczekamy, mamy czas, ja do 17 (śmiech). No więc, w moim przypadku...

148. MK: Może miałaś jakąś taką sytuację, gdzie czułaś się mentorowana? Ktoś ciebie coś chciał albo...

AP: Ale bardzo często tak się traktuje, ponieważ ja mam charakter i jestem osobą wybuchową.

149. MK: Ok. Więc mamy tutaj powiązanie z charakterem?

AP: Aha!

150. MK: I co czujesz w takiej relacji? Bycie mentorowanym. Czy wtedy czujesz?

AP: Jestem człowiekiem, który uwielbia, uwielbia się uczyć, ale Jestem też bardzo w stosunku do swojej osoby... mam bardzo duży dystans, tak? I to jest tak, że ja bardzo często zauważam wszystkie swoje niedociągnięcia, wszystkie swoje akcje, jeżeli tak się zachowam czy tak... I oczywiście czasami, no niefajnie jest jak ktoś inny zauważy tak, że publicznie wybuchłam na kogoś, tak, to to nie jest fajne i nie powinnam się tak zachować, więc jeżeli słyszę takie rzeczy, no to, że nie powinnam, tak, i różne emocje trzymać na wodzy, no to biorę to na klatę, tak?

151. MK: To jest relacja mentoringowa wtedy?

AP: Znaczy, no, widzisz... pod względem... Pod względem pracy, zajmowanego przeze mnie stanowiska, tak, jeżeli ktoś przeprowadza ze mną rozmowę na temat mojego zachowania, no to myślę, że to jest tak. Dla mnie tak. Może się mylę. Nie wiem, nie kończyłam w tym temacie studiów. Ale dla mnie tak.

152. MK: Więc - możesz być mentorowana, przez kogo? Bo chyba nie tylko przez menedżera?

AP: Nie tylko przez menedżera. Takie rozmowy przeprowadzam, dużo rozmów. Miałam jedną taką rozmowę co rzeczywiście pamiętam. No wiesz, no ja powiem ci tak, nie wiem co tam chce wykorzystać przeciwko mnie, daj mi tylko wcześniej znać żebym... (śmiech). Jestem osobą, która prowadzi swój zespół tak jak nikt inny nie prowadzi tutaj zespołu.

153. MK: Na jakiej podstawie tak sądzisz?

AP: U mnie ludzie mają idiotyczne zakazy. Jednym z idiotycznych zakazów, które zrobiłam - oczywiście nigdy nie dałam go na piśmie - raczej podstawa dla moich ludzi, ale to samo jest tu dla informatyków, dla wszystkich, którzy mnie znają, to, że ja mam...

Wywiad z AP o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

154. MK: Jak widzisz zatem relacje mentoringowe ze swoimi ludźmi?

AP: Zacznę od początku. U mnie są bardzo dziwne zasady. Wydawałoby się, że nie jest nic złego w ziewaniu, prawda? Ale u mnie ten zakaz jest i jest ten zakaz przestrzegany. U mnie konsultanci zaczęli ziewać przez nos... I wydawałoby się, że jest to stricte takie,

że jestem kawał zolzy i w ogóle, i to można wziąć o mobbing. Tak? No bo taka jest prawda. Ale w sumie jak się spojrzy na kogoś właśnie jak zaczyna ziewać, bardzo, ale to bardzo, uwierz mi, rozluźnia atmosferę, gdzie my mamy bardzo trudny projekt. Ja, jeżeli chodzi o mentoring, staram się połączyć to... mentoring, znaczy... staram się, żeby to nie było takie na zasadzie, suchych faktów, i tak dalej, wiesz o co chodzi? Ja mam coś do powiedzenia, ja chciałabym zwrócić uwagę, ble ble ble, żeby to było na poważnie. Sama wiem po sobie, że ktoś mówi jednostajnym głosem takim, mnie za chwileczkę nie ma, jest awaria, rozumiesz? Więc zawsze staram się wejść w coś takiego, żeby ich zainteresować, tak?

155. MK: Jak się ma do tego zakaz ziewania?

AP: Normalnie, zakaz ziewania rozluźnia sytuację.

156. MK: A czym jest ziewanie dla Ciebie?

AP: Ziewanie to jest coś takiego, że jakbyś ty mnie zaziewał teraz, to ja bym ziewała przez najbliższe pół godziny.

157. MK: OK, więc?

AP: Więc. No jak to więc, co to za pytanie? Czy Ty wyobrażasz sobie mnie ziewającą przez pół godziny? Znaczą, no ja też się pięknie nauczyłam ziewać przez nos, to jest moja umiejętność, ale weź pod uwagę, że jestem kobietą, mam makijaż, jakby nie było zaczęłyby mi lecieć łzy, no proszę Cię...

158. MK: Zatem, ziewanie jest dla Ciebie niepożądaną sytuacją. Czy też...

AP: Nie jest niepożądaną. To jest wszystko na zasadzie żartów, jeśli ktoś mi powie „weź się pierdol”, przepraszam za takie słowa, no ale jak ktoś mi powie tak no to wiadomo, że nie zakażę, tylko wszyscy w naszym zespole, bawimy się w tą grę, tak? Mnie pies zaziewa i ja ziewam, dlatego jestem bardzo wrażliwa pod tym względem.

159. MK: A więc jest to dla Ciebie jakąś manifestacją...?

AP: Nie.

160. MK: Jakimś efektem czegoś?

AP: To jest taka zabawa, która się wszystkim podoba i koniec. Zobaczysz, że to nie jest tak do końca. Mam swoich ludzi, z którymi mogę sobie na takie tematy pożartować, ale są ludzie, którym nie zwrócę uwagi i tyle.

161. MK: Jak ważne są dla Ciebie właśnie te żarty i atmosfera w relacji mentoringowej?

AP: Są dosyć istotne.

162. MK: I powinniśmy jeszcze na początku ustalić, gdzie wg Ciebie się zaczyna mentoring, w którym momencie?

AP: (pauza) Nie mów mi, że nie wiesz co byś chciał usłyszeć? Nigdy się nad tym nie zastawiałam.

163. MK: Zatem, czym jest mentoring?

AP: Klasówkę mi robisz? (śmiech) Ja Ci coś powiem. Jeżeli chodzi o firmę, to u nas są mentorzy... są to najczęściej konsultanci, którzy no... mają większą wiedzę, umieją tą wiedzę przekazać... co też nie zawsze wyjdzie w parze z czymś takim. U nas np. podstawą jest odsłuchiwanie rozmów konsultantów. Co za tym idzie w momencie odsłuchiwania, w większości rozmów zawsze możesz się coś doszukać, że coś nie halo powiedziałem itd. Ja słyszę, jak moi konsultanci rozmawiają, bo jak z nimi jestem, tak? Na bieżąco zwracam uwagę na jakieś niedociągnięcia, na bieżąco jeszcze podczas rozmowy z klientem potrafię poprosić o wyciszenie, żeby kogoś poprawić, bo... bardzo mnie np. drażni, bo mamy swój monitoring który podsłuchuje nasze rozmowy, bardzo...

o ile klient X nie czepia się nas o jakieś zdrobnienia czy słowo „OK” w rozmowie, o tyle nasz monitoring – mam wrażenie – że przez jedno „OK” cała rozmowa jest zła.

164. MK: Dobra, i gdzie mamy tutaj mentoring?

AP: I u mnie mentoring wygląda tak, że oni zrobią tabelkę, punktację, i opiszą, że oczywiście tam jest mniej punktów niż 100%, bo np. ktoś powiedział „OK”.

165. MK: Jak możemy nazwać tę tabelkę?

AP: Ocena. To jest ocena rozmów konsultantów.

166. MK: Ta ocena jest mentoringiem?

AP: Według mnie, niekoniecznie, bo ja jeszcze patrzę także na inne aspekty. Dla mnie przede wszystkim liczy się merytoryka, to jest podstawa dla mnie, i tak mówiąc kolokwialnie, to jeżeli konsultant ma zmniejszoną ocenę za jakość rozmów, przez słowo „OK”, mam wrażenie, że po prostu nie mieli się do czego przyjebać.

167. MK: I według Ciebie ta Twoja ocena też jest mentoringiem, tylko opiera się na innych...?

AP: Tak, różnica jest taka, że ja np. jeśli mi się jakaś rozmowa nie podoba, czasami konsultanta poniesie, też wyłapuję takie rzeczy, tylko że ja przeprowadzam rozmowę. Oczywiście muszę wysłuchać tłumaczeń, że gorszy dzień, że to był agresywny, niegrzeczny klient, ale staram się na bieżąco naprawiać niedociągnięcia ludzkie tłumacząc im, mówiąc im, czy dając przykłady.

168. MK: Jak oni wtedy reagują?

AP: A to zależy od człowieka. Jedni potrafią powiedzieć: tak, rzeczywiście, fajnie. Inni będą się tłumaczyć, że wszyscy inni są winni, jeszcze inni potrafią się obrazić. A więc to zależy od człowieka. Są ludzie, którzy po prostu nie przyjmują żadnej krytyki i nawet jak starasz się... no bo umówmy się, że jak się coś w rozmowie nie podoba... to jest potem, że ja się czepiam. Są ludzie, którzy nigdy nie przyjmą. Osoby, którą potraktuję jak takie „zgniłe jajo”, mówię, że jakaś atmosfera w pracy musi być – bo przecież spędzamy tu pół dnia ze sobą – no nie zawsze o wychodzi.

169. MK: Mogę nazwać to przejawami oporu wobec twoich praktyk?

AP: Tak. Myślę, że tak. Ale jest też np. tak, że mamy te przejawy oporu, ale np. po przemyśleniu, po dwóch dniach, potrafią przyjść i powiedzieć – miałam rację.

170. MK: A więc mogą one się samoistnie zmienić.

AP: Tak.

171. MK: A czy w jakiś sposób walczysz z tymi przejawami oporu? Czy uważasz, że powinnaś?

AP: Już troszeczkę przeżyłam w swoim życiu, i wiem, że im bardziej będziesz nalegać, że ten stół jest biały, a ktoś się uprze, że zielony, to im bardziej będziesz nalegać, to do niczego nie prowadzi. Osoba będzie uważał, że wszyscy są przeciwko niej, i ten stół jest zielony. Albo ta osoba sama dorośnie do tego, że ten stół jest biały, albo... Im bardziej się kogoś naciska, tym bardziej człowiek jest na nie.

172. MK: Co, jeżeli ten opór nie zniknie? Co z taką osobą?

AP: Co, jeżeli ta osoba będzie cały czas na nie? No to trzeba zakończyć współpracę. To jeszcze zależy jaki jest opór, przeciwko czemu. Bo jeżeli jest to – jeżeli chodzi o merytorykę – ktoś twierdzi „nie, jest inaczej” – miałem taką osobę. Miałam jasno przekazane od działu technicznego jak ma być, a jedna osoba była cały czas mądrzejsza.

173. MK: Więc, jak to ujęłaś mądrzejsza...

AP: Że wie lepiej, niż (nazwa klienta), jak ma być.

174. MK: A więc ten opór wynikał z postrzegania swojej wiedzy jako innej – lepszej.

AP: No niestety musieliśmy się pożegnać. To jeszcze takie moje spostrzeżenia, że najwięcej do powiedzenia, i najwięcej sytuacji na „nie”, mają osoby, które mają najmniejszą wiedzę, albo bardzo duże braki. Jak jeden mąż, wszyscy. Zauważyłam, że konsultanci, którzy mają bardzo dużą wiedzę, są szybciej w stanie przyznać się do błędu.

175. MK: To na koniec tego wywiadu chciałbym Cię jeszcze zapytać o to, jakie emocje odczuwasz będą w relacji mentoringowej wobec swoich pracowników.

AP: 1 października minie dwa lata. To jest tak, wiesz... różnie... potrafi mnie ponosić. Ze względu na to, że bardzo często mam sytuacje, gdzie jesteśmy od dwóch lat razem, najkrócej jest S., wszyscy są od początku, i jak takie osoby, które są od samego początku potrafią popełniać bardzo głupie błędy, to już nawet staram się nie mówić. To już jest tak, że znamy specyfikę projektu, to jest trudny projekt, ale czasem popełniają takie głupie błędy, że ja już nawet nerwowo nie wytrzymuję, ogarniam mnie bardzo złe emocje, ja np. zaparzę sobie przy biurku melisę, to już wszyscy wiedzą, że zaczynam rozmowę, i muszę zaparzyć melisę, żeby ochłonać. A uwierz mi, mam bardzo bujną wyobraźnię, nieraz oczami wyobraźni widzę, jak podchodzę i uderzam głowę o biurko kilka razy, krew się leje... Ale ogólnie, emocje, bardzo się cieszę, że mogę pomóc, że mogę odpowiedzieć. U mnie w zespole jest jedna osoba, która zwała winę na wszystkich innych, i ja takich zachowań nie lubię.

176. MK: Gdzie uważasz, że ta relacja mentoringowa się kończy?

AP: Kiedy projekt się kończy. Póki istnieje projekt, mentoring jest cały czas. On może być niezauważalny, bo mentoring nie polega tylko na tym, że się gdera gada, pokazuje rysunek i tłumaczy, ale moim zdaniem jest takim delikatnym popychaniem kogoś w jakimś kierunku. Takim, żeby ktoś sam do czegoś doszedł. I nikt nie widzi, że ja kogoś popycham w danym kierunku, no ale niestety jest to stosowane z premedytacją. Sama wiem po sobie, że jak sama do czegoś dojdę, to będę to pamiętać do końca życia. I staram się często, żeby tak robili moi konsultanci. Sami do czegoś doszli, oczywiście, jeśli jest możliwość w danym temacie, bo jeżeli trzeba mieć jakąś wiedzę w danym temacie, a jej nie ma, no to sam do tego nie dojdzie. Mentoringiem jest też samodzielność, dać ludziom samodzielność. Muszą mieć samodzielność, każdemu człowiekowi trzeba dać szansę, żeby mógł pomyśleć sam.

177. MK: Co jest celem tych praktyk mentoringowych?

AP: Żeby projekt hulał. Żeby były dobre rozmowy z klientem. Jeżeli osiągam te cele, to uważam, że moje zasady – dziwne, mniej dziwne – przynoszą skutki. To jak wygląda ten projekt, to zasługa moich działań. Nikt mnie tego nie uczył. Można powiedzieć, że jestem samoukiem. Nawet jak dostaję jakieś tymczasowe projekty, to stosuję te swoje zasady i to hula. Byłam na paru szkoleniach z mentoringu, ale jak usłyszałam niektóre rzeczy, to mnie ręce opadły.

178. MK: Można to uznać jako przejaw oporu?

AP: No tak. Moja wiedza była inna. Pierwszy coaching był po półtora roku... ja nagle dostaję, jak mam rozmawiać z konsultantami... ręce opadają.

179. MK: Bo już tą widzę miałaś.

AP: No tak.

Wywiad z KA o relacji z przełożonymi. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

180. MK: K., jakbyś mógł mi opisać swoją typową relację z przełożonym.

KA: Zależy od przełożonego, szczególnie, to też zależy na ile widać, ile można sobie powiedzieć pozwolić, że tak powiem, ciężko mi się... wydaje mi się, że ciężko jest opisać typową relację, bo to dużo zależy od tego przełożonego właśnie.

181. MK: Jaka jest Twój typowa relacja? Jak te twoje wyglądają?

KA: Znaczący na pewno jest jakiś tam szacunek, bo zawsze do przełożonego szacunek musi być...

182. MK: A dlaczego musi?

KA: Musi, bo bez tego, z drugiej strony... nie czułbym się nawet komfortowo pracując gdzieś w firmie, jeżeli nie miałbym respektu do tego przełożonego, ten przełożony ma tą rangę, jest ważniejszą postacią w jakiś sposób, jest wyżej w hierarchii firmy powiedzmy, ale więc jakby... jakiś tam respekt musi być, bo bez tego można by sobie za dużo pozwalać...? Trzeba mieć jakiś tam z tyłu głowy powiedzmy... odpowiedzialność. A bez tego, myślę, respektu, można łatwo się zgubić.

183. MK: A co to znaczy, że można się zgubić?

KA: To znaczy, że będzie się przyzwyczajało do tworzenia takich sytuacji, które niekoniecznie powinny być. To trochę blokuje może tam jakiś swój rozwój. Wewnętrzny. Doświadczenia.

184. MK: Relacja z szefem wpływa na rozwój?

KA: Tak, na pewno ma jakiś wpływ.

185. MK: Co z tej relacji może mieć wpływ na Twój rozwój?

KA: Przełożony powinienem dawać jakiś przykład. Trzeba od niego zdobywać jakieś doświadczenie, różne, nie tylko zawodowe, ale i społeczne.

186. MK: Masz jakieś przykłady takich doświadczeń?

KA: Bardzo ogólnie. To zależy od tego co ta druga osoba przeżyła, jakie ma ona doświadczenia, co może mi zaoferować. To nie jest tak że mam jakieś oczekiwania. Jestem osobą, która lubi się rozwijać na wielu płaszczyznach, lubię wiedzieć dużo rzeczy w wielu tematach. Jak czegoś nie wiem, szukam odpowiedzi, nie muszę być głęboko, ale coś wiedzieć na dany temat. Ciężko mieć jakieś konkretne wymagania. Przełożony może dawać mi jakieś rady, wskazywać mi jakąś ścieżkę, ciężko mi to ująć.

187. MK: Co takiego w tej relacji wypływa od Ciebie do przełożonego?

KA: Ode mnie? Też zależy. Myślę, że... hmm... (pauza) Jeśli mam jakąś wiedzę, i na jakiś temat rozmawiamy, też mam wiedzę na temat kilku faktów, bo lubię sobie poczytać, pooglądać jakieś filmy, na różne tematy, więc często mogę też jakąś wiedzę się podzielić.

188. MK: Wspominasz często termin wiedza, czyli wiedza tutaj jest...

KA: Na przykład. Nie mam jeszcze wielkiego doświadczenia, jestem młodym człowiekiem, na ogół mój przełożony jest sporo starszy ode mnie, więc w takich relacjach powiedzmy życiowych, no to gdzieś też tam może się zdarzyć jakaś sytuacja, ale raczej to przełożony ma więcej do zaoferowania.

189. MK: Bo jest starszy?

KA: I po prostu więcej przeżył...

190. MK: A gdyby był młodszy?

KA: To też zależy, akurat wiele młodszy nie mógłby być, mam 21 lat, 18 lat przynajmniej powinien mieć, więc prawie rówieśnik, ale powiedzmy za kilka lat, to powiedzmy też mógłbym zaoferować coś.

191. MK: Zastanawiam się od czego zależna jest ta której oczekujesz od relacji z przełożonym.

KA: Ktoś może mieć doświadczenie w jakichś aspektach, mimo że jest młodszy ode mnie, to nie jest tak że tylko od wieku, ale też od doświadczeń jakie przeżył.

192. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

KA: Mentoring... no powiedziałbym, że poniekąd takim kierowaniem, wskazywaniem trochę drogi w niektórych momentach powiedzmy, na pewno jakimś wsparciem, no bo część odpowiedzialności na taką osobę spada, jednak ona jest trochę odpowiedzialna za tą osobę, może nie w całości, nie kompletnie, poniekąd ona wskazuje tą drogę i trochę pilnuje. Po prostu takie pomaganie komuś, wspieranie zdobywania umiejętności powiedzmy.

193. MK: Doświadczasz mentoringu na co dzień?

KA: Tak, w jakimś stopniu na pewno tak. Akurat jak mówię, jak mówi A., tu nie ma aż takiej konieczności, nie ma dużo wiedzy do pojęcia, ale zdarzają się sytuacje, kiedy się przydaje uwaga, że coś można zrobić lepiej.

194. MK: Jakie sytuacje niezwiązane z przekazywaniem wiedzy są mentoringowe według Ciebie?

KA: Samo takie uczucie, że jest osoba, która Cię kieruje, ale ciężko wskazać takie jakieś formy.

195. MK: Gdzie zaczyna według Ciebie się mentoring?

KA: Mentoring zaczyna się od początku, jeśli mówimy o mentoringu w realiach pracy, znaczy, bo mentoring może być też... rodzice mogą być mentorami, ogólnie myślę zaczyna się od początku, gdy ta osoba w jakiś sposób nad tobą czuwa, kieruje tobą, rodzic właściwie od narodzin dziecka, a przełożony praktycznie od szkolenia czy pierwszych dni pracy, gdzie zaczynamy naprowadzać na lepsze rozwiązania.

196. MK: A w którym momencie mentoring się kończy?

KA: To zależy. Ciężko skończyć ten mentoring, bo jak się kończy mentoring to ten mentor – coś z nim było nie w porządku, to jest jakby – jak uczeń przerasta mistrza, tak się mówi, to w momencie jakby lepiej ta osoba się odnajdywała od swojego mentora w danych sytuacjach, jeżeli już rzeczywiście znalazłaby lepsze rozwiązanie niż wskazywała jej mentor...

197. MK: A jak można ocenić, że dane rozwiązanie jest lepsze od tego, które wskazuje mentor?

KA: To zależy od sytuacji. To może być efektywniejsze po prostu, jeżeli to taka rzecz techniczna, to jeżeli coś jest efektywniejsze teoretycznie jest lepsze, ale jeśli chodzi o sytuacje społeczne myślę, że trzeba by było zaadresować osoby trzecie, bo to jest bardzo... i to też ciężko byłoby ustalić.

198. MK: Co się dzieje, jeżeli relacja mentoringowa nie spełnia Twoich oczekiwań?

KA: To też zależy. Jeżeli ten mentoring jest rzeczywiście potrzebny, np. zaczynam pracę gdzieś, nie wiem co mam robić do końca, więc jeżeli na początku samym mentoring by mi nie pomagał wystarczająco, no to na pewno nie byłoby to komfortowe dlatego że nie wiedziałbym co zrobić tak naprawdę, musiałbym się uczyć sam, na pewno zajęłoby to dłużej, to nie byłoby na pewno korzystne, ale w momencie gdy jest sytuacja o której mówiliśmy, kiedy uczeń przerasta mentora, to myślę że to nie jest aż tak bardzo konfliktowe, jak sobie możesz poradzić to można z tym żyć.

199. MK: Czym się objawia ten moment, w którym uczeń przerasta mentora?

KA: Chodzi o aspekt, w którym potrafi „lepiej”.

200. MK: Miałeś taką sytuację, w której czuleś, że przerosłeś mentora jakiegoś?

KA: Ciężko mi powiedzieć. Myślę, że miałem taką sytuację jak jeszcze w piłkę grałem. Były osoby, które poniekąd mnie w to wprowadziły, ale w pewnym momencie radziłem sobie lepiej, a często te osoby były takie, że jednak czuły się wyżej mimo wszystko, a myślę, że niekoniecznie tak było rzeczywiście.

201. MK: Co wtedy czuleś?

KA: Czułem się w porządku. To, że one się tak czuły to była ich sprawa.

202. MK: Czy u innych obserwujesz jakieś przejawy oporu wobec relacji mentoringowych?

KA: Spotkałem się z osobami, które myślały, że wszystko umieją lepiej zrobić nawet od osoby, która je instruowała, a tak nie było, i uważam, że nie mentoring jest problemem, ale czyjeś ego. Jeżeli ktoś uważa, że wszystko robi świetnie, idealnie, to ciężko się takiej osobie rozwijać. To jest kolejne zadanie mentora, żeby móc opanować taką osobę, i coś jej wskazać. Przekazania komuś w ten sposób, że niekoniecznie jego rozumowanie jest lepsze.

Wywiad z KA o relacji z podwładnymi. Ekspert. Branża doradztwa B2B.

203. MK: Jakbyś mogła opisać swoją typową relację z szefem.

KA: Z przełożonym staram się mieć relacje koleżeńsko-zawodowe.

204. MK: Co to znaczy starasz się?

KA: No żeby nie był jak komendant, który mi wydaje polecenia, ale osoba, z którą mogę też wyjść, zapalić, OK – jest tam jakiś szacunek, wiem, jak się zachować, natomiast nigdy nie postrzegałam żadnego swojego przełożonego jako tyrana. Jak nie mamy tematów do rozmów, to to może nie zagrać.

205. MK: Co wtedy się dzieje?

KA: Nigdy nie miałam takiej sytuacji (śmiech) Ja raczej jestem taką osobą, że znajdę temat z każdym.

206. MK: A widziałaś przykłady takich sytuacji, kiedy ta relacja nie funkcjonowała dobrze?

KA: Wydaje mi się, że raczej siada na psychikę... Mam znajomą która się bardzo przejmuję i wszystko bierze do siebie, ma nawet skłonności histeryczne. Trudny klient, czy inna liczba godzin w grafiku i już jest avanti w głowie. Ciężko się tego słucha, a co dopiero, jakbym miała wchodzić w jej skórę.

207. MK: I wtedy taka osoba, której taka relacja nie pasuje, mówi to innym?

KA: No myślę, że nie każdemu, nie każdej osobie jest taka osoba skłonna się otworzyć. Ja też po pracy sobie dorabiam robiąc paznokcie. I dziewczyny bardzo dużo plotek przynoszą, siedząc parę godzin twarzą w twarz. Tam się naprawdę bardzo dużo rzeczy idzie dowiedzieć. Tamtej osobie sugerowałam, aby wzięła swojego szefa na bok i powiedziała wszystko sam na sam. Oni ze sobą pracują, oni nie muszą się lubić. W ogóle nie toleruję czegoś takiego, co wykazywanie błędów na forum grupy, takiego ochrzaniania, co miało być dokonane prywatnie.

208. MK: Czym według Ciebie jest mentoring.

KA: Pomocą...? Znaczą... ja mam tylko definicję mentoringu z kursu. Tam polegało to na tym, że nie jestem oficjalnym liderem, tylko jego pomocą, wspieram zespół, nawet jak ktoś się do mnie personalnie nie zgłasza, ja go wychwytuję. Staram się z tą osobą porozmawiać, pomóc, wyjaśnić albo wskazać materiały, na bazie których może pracować.

209. MK: Czym według Ciebie jest mentoring.

KA: Mnie wysłali na ten kurs ze względu na to, że ja mam jakieś cechy przywódcze, skłonności do tego, ja się w tym dobrze czuję, to że ktoś to widzi to dla mnie na plus, jestem doceniona w ten sposób. Nie wiem, ja mam duże doświadczenie w prowadzeniu zespołów wcześniej, za dzieciaka. Miałam własną drużynę w harcerstwie. Najgorzej jak jest jedno dziecko z charakterkiem. Jak to zrobić, żeby zaangażować to dziecko w grupę.

210. MK: Takie dziecko przejawiało pewien opór?

KA: Tak. Np. byłam świadkiem sytuacji, w której powiedziałam sobie, że nigdy tak nie zrobię. To była dorosła kobieta, która wydarła się na dziecko, które nie chciało się bawić z innymi. Dla mnie takie zachowania są niedopuszczalne. Po to mamy grupę, żeby grupą pracować, tak?

211. MK: Według Ciebie mentoring dla grupy różni się od relacji 1:1?

KA: 1:1 łatwiej jest spróbować wychwycić błąd czy niewiedzę jednostki, przy grupie jest odpowiedzialność grupowa.

212. MK: Na ile według Ciebie ważna jest wiedza w tym wszystkim, o której wspomniałaś.

KA: Żeby wiedzieć co się robi. Aby prowadzić drużynę, musiałam obmyśleć plan a potem do niego dążyć. Tak naprawdę trzeba było samemu zdobywać wiedzę, według swoich założeń. W pracy muszę zdobyć wiedzę od kogoś innego, kiedy znam wymagania wobec mnie.

213. MK: Skąd czerpią wiedzę osoby mentorowane?

KA: Zależy jaką. Życiową wiedzę wynosi się z domu albo z doświadczeń w swoim życiu, wiedzę projektową – z biura i materiałów od klienta.

214. MK: W którym momencie mentoring się zaczyna?

KA: U mnie wychodzi to totalnie naturalnie, ale ogólnie, kiedy mamy osobę, która ma bardzo dużą wiedzę i wyraża chęć podzielenia się tą wiedzą. Wtedy takie podświadome mentorowanie się zaczyna. Trzeba mieć pewne cechy, umiejętności dzielenia się wiedzą. Obiektywizm, jest też kluczowy. Umiejętność dawania feedbacku. Szczerość – nie wiem. Wyczucie, pory, miejsca. Mentor powinien móc wyczuć drugą osobę, czy do niej trafiają te pozytywne feedbacki, czy te drugie, do takich osób jak ja – czyli tu masz błąd, to trzeba naprawić itp.

215. MK: Skąd mentor może się tego dowiedzieć?

KA: Chyba tylko obserwując reakcję drugiej osoby. W moim przypadku ja nie potrafię przyjmować komplementów. Jak mi ktoś pokaże błąd, to mam taki power do pracy. To jest kwestia wyniesiona z domu.

216. MK: Kiedy mentoring się kończy?

KA: Razem z pieniędzmi? (śmiech) Wtedy, kiedy zmienia się stanowisko. Natomiast... mentoring działa też w życiu codziennym, to jest tak naturalnie wychodzące, jak używanie komunikatu „ja”. Nie wiem, czy to się kończy. Mentorem jest też rodzic, a rodzicem jest się całe życie. Albo przyjaciel. Nie jestem w stanie określić końca.

217. MK: Mówiłeś, że pokazanie Ci twoich błędów daje Ci energię do działania.

KA: Tak, o dalszego działania, zdobywania wiedzy w danym temacie, bo skoro popełniła błąd jest gdzieś uszczerbek w wiedzy i trzeba tę wiedzę uzupełnić, zdobyć.

218. MK: W jakich sytuacjach masz przeciwstawne uczucia?

KA: Kiedy ktoś staje nade mną i klepie mnie po pleckach... Wtedy mnie to demotywuje. Wzbudza zażenowanie, nic mi nie wnosi. Podobno bardzo mało ludzi jest takich, którzy czerpią energię do pracy po tych negatywnych feedbackach. Sama muszę się zmuszać do tego, żeby chwalić innych.

219. MK: Więc czasami dostosowujesz to co robisz do innej osoby?

KA: Tak, czasami się dostosowuję, aby uzyskać określony efekt. Czasami trzeba powiedzieć coś co ta osoba chce, aby ją zmotywować.

220. MK: Co jest celem mentoringu?

KA: Osiągnąć dany cel. Przez cały zespół. Musimy się nawzajem wspierać. Cel nadaje przełożony. Mentoring głównie polega na motywacji. To jest właśnie taka osoba, która ma nas nakierować. Bardzo nie lubiane przeze mnie określenie kija i marchewki.

Wywiad z SS o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

221. MK: Opisz swoją typową relację z przełożonym

SS: Z A. znam się również poza pracą, ale oddzielamy to, skupiamy się na relacji przełożony-konsultant.

222. MK: Czemu to oddzielacie?

SS: Praca to praca, życie prywatne to prywatne.

223. MK: Czemu?

SS: Nikt tak nie każe, ale powinno być moim zdaniem. Bo to miejsce pracy. Kontakty poza pracą nie powinny w żaden sposób wpłynąć na postrzeganie jej jako przełożonej. Tak uważam. Inni mogą to widzieć, że mam relację również prywatną.

224. MK: A więc relacja prywatna jest lepsza od służbowej?

SS: Hmm... A. trochę mi zastępuje mamę w życiu codziennym. Cieszę się, że mam taką relację. Dobrze się dogadujemy i tyle. Mamy wspólne tematy, więc mamy o czym pogadać.

225. MK: Czego oczekujesz od relacji z przełożonym?

SS: Wyrozumiałości. Wciąż się uczymy. Sprawiedliwości, to też na pewno.

226. MK: Jak się objawia wyrozumiałość?

SS: Jeśli chodzi o popełnione błędy, tak? Gdzieś te informacje uciekają. A. bierze pod uwagę, że ktoś może mieć słabszy dzień.

227. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

SS: To jest, jakby... Czekaj muszę sobie ułożyć w głowie... No więc jeśli chodzi o mentora to jest osoba, wzór do naśladowania, za którym chciałabym podążać, i rozwijać się w kierunku, żeby być jak najbardziej podobna do niego. To jest dla mnie osoba, która na pewno osiągnęła jakiś sukces w życiu.

228. MK: Opisałaś mentora, ale wspomniałaś też, że z Ciebie wychodzi chęć podążania za daną osobą...

SS: Tak. Jeśli chodzi o te osiągnięcia. I wiedza, tak? Żeby się doskonalić.

229. MK: Jak ważna jest wiedza w tej relacji?

SS: Pytanie, nad którym wcześniej się nie zastanawiałam... Możesz powtórzyć?

230. MK: Jaka jest rola wiedzy w relacji mentoringowej?

SS: Wiedza odgrywa ważną rolę w relacji mentoringowej. Zazwyczaj chcesz brać przykład, wzorujesz się na kimś kto wie więcej, potrafi więcej, w jakiś sposób może Cię naprowadzić, pomóc, wyjaśnić.

231. MK: W jaki sposób doświadczasz mentoringu w swojej pracy?

SS: Nijak. Nie chcę, żeby to zabrzmiało źle, tylko po takim czasie nie czuję żebym, chodzi o wiedzę, żebym odstawała na tyle... Mam świadomość, że nie wszystko wiem, ale nie czuję, że mentoring w pracy nie jest mi przydatny.

232. MK: A więc jak nie ma wiedzy do przekazania, jak dobrze rozumiem, nie doświadczasz mentoringu?

SS: W pracy? Tutaj?

233. MK: Czy na czymś innym jeszcze opiera się mentoring?

SS: Od zawsze do wszystkiego staram się dojść sama. Mam swoje cele, które sobie gdzieś obrałam.

234. MK: Skąd czerpiesz wiedzę?

SS: Studiuję.

235. MK: A jak można ocenić relację mentoringową?

SS: Ciężko. Jest to relacja między mentorem, a osobą, która czerpie tę wiedzę, i to raczej ona powinno powiedzieć, czy jest to dla niej dobre, czy nie. Ocenianie z perspektywy osoby trzeciej jest błędne.

236. MK: Co, jeżeli ta osoba, która czerpie wiedzę ocenia relację negatywnie?

SS: Jeżeli coś nie odpowiada, no to się to zmienia. Jeśli taka relacja jest w pracy, należy zmienić pracę. Oczywiście należy poruszyć ten temat, ale jeśli to nie przychodzi skutków, należy taką relację zakończyć. Ewentualną naprawę takiej relacji trzeba załatwić rozmową.

237. MK: Co różni ludzi, którzy potrzebują mentora, od Ciebie?

SS: Jest to kwestia charakteru. Są ludzie, którzy sami nie osiągną... nie potrafią dążyć do zamierzonego celu. Stoją w miejscu. Jeśli masz kogoś kto Cię poprowadzi, to o wiele łatwiej na tę drogę wejść.

238. MK: Tobie jest zatem trudniej?

SS: Nie uważam tak, ja po prostu wiem czego chcę. Tamte osoby też mogą wiedzieć czego chcą, ale to jest też kwestia motywacji, ile w sobie mają, żeby coś osiągnąć.

239. MK: Jaki jest związek pomiędzy motywacją a mentoringiem?

SS: Jeżeli masz tego mentora, chcesz się na kimś wzorować, dążyć do doskonałości, ta osoba cię motywuje. Swoją osobą. Chcesz być taki jak on, iść w tą stronę – to jest motywacja.

240. MK: W jaki sposób można motywować?

SS: Każdego można motywować co innego.

241. MK: Jakie obserwujesz przejawy oporu wobec relacji mentoringowej? W trakcie jej trwania?

SS: Na przykładzie pracy tutaj, kiedy próbujesz obronić siebie, wmawiasz osobie, która zwraca Ci uwagę, że nie ma racji. Zwracanie uwagi jest elementem relacji mentoringowej, bo ktoś kto wskazuje błąd, ma większą wiedzę. Wtedy można taki błąd rozwiązać.

Wywiad z KA o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

242. MK: Jak wygląda Twoja typowa relacja z przełożonym?

KA: Najczęściej jest poprawna, legalistyczna, aczkolwiek bez zażyłości.

243. MK: Co decyduje o tym?

KA: Moje oczekiwania w stosunku do niego.

244. MK: Wolisz rozmawiać o podwładnych. Czego oczekujesz od relacji z podwładnymi?

KA: Rzetelności, kompetencji i intencji w tych zakresach. Chęci zdobywania nowych kompetencji, efektywności (skuteczności) pracy, lojalności rozumianej jako relacja on i jego zadanie. On robi to w swoim własnym dobrze pojętym interesie.

245. MK: Co decyduje o tym, że dana osoba będzie miała takie a nie inny cel?

KA: Jego cele przede wszystkim. To jakie cele sobie stawia i czy te cele realizuje, jeśli nie, to znak, że to będzie praca tylko na pewien czas. Najlepiej jak się lubi to co się robi, ale to jest rzadko osiągalne – wiem z własnego doświadczenia. Natomiast jeśli praca jest satysfakcjonująca, pracownik może usadowić się z dość długim horyzontem czasowym.

246. MK: Czym jest mentoring?

KA: Bardzo szerokie pojęcie. Miałem do czynienia z mentoringiem, w trakcie którego firma z dużym potencjałem brała pod opiekę mniejszą firmę, przeprowadzała ją przez cały proces wdrażeń, procesów rozwojowych itd., udostępniała swoje kontakty, dzieliła się swoją wiedzą, wyłapywała błędy, biznesowy klasyczny mentoring. Miałem do czynienia z mentoringiem dużo bardziej indywidualnym. Przyszło mi do głowy pewne porównanie. Dwóch braci, starszy i młodszy. Nie jest relacja mistrz uczeń, ale starszy i młodszy brat. Młodszy, który jest otwarty na wiedzę i wie, że jej potrzebuje, starszy brat umie tą wiedzę nie tylko przekazać w formie pouczenia, ale także w formie przykładu. To też jest mentoring.

247. MK: Skąd wiemy, że młodszy potrzebuje tej wiedzy?

KA: Jeżeli popełnia ewidentne błędy, mogą być najróżniejsze, to wtedy na pewno potrzebuje pewnego wzorca. Osoby, która go przeprowadzi przez trudne okresy – dojrzwiania, czy jakieś problemy które się w jego życiu pojawiają, ale wydaje mi się, że taki mentoring „narzucony z czapy”, z góry, nie zda egzaminu. To musiałby być niezwykle mądry ten mentoring, żeby osoba, która nie wyraża zgody na to, albo nie ma potrzeby takiej, nie akceptuje tego mentoringu, dała się w ten sposób poprowadzić. Zresztą, to moralnie trochę za bardzo mi brzmi jak pewnego rodzaju manipulacja. Może bez tego pejoratywnego tego słowa znaczeniu moralnie, ale to dalej byłaby manipulacja.

248. MK: Czemu zakładamy, że ktoś, kto popełnia błędy jak powiedziałeś, potrzebuje wzorca?

KA: Ponieważ przykład jest lepszy niż wykład. Jeżeli rozmawiam z kimś, i ktoś mi podpowiada jakieś rozwiązania, sugeruje jakieś rozwiązania, czy proponuje jakieś treści, które ja powinienem zaimplementować do swojego życia, do mojego funkcjonowania, a jednocześnie widzę, że sam tego nie stosuje, nie jest wiarygodny. To co mówi, również nie jest wiarygodne. To tak jak bodajże we wczorajszej Ewangelii było zapisane. „Biada Wam, nauczyciele, faryzeusze, obłudnicy, narzucacie zasady, które sami nie stosujecie”. To jest niewiarygodne i to nie zadziała.

249. MK: Jeżeli coś nie zadziała w relacji mentoringowej, to wynika z braku wiarygodności.

KA. Znaczący ja postawię się w pozycji tego ucznia. Jeżeli ktoś przedstawia mi jakąś koncepcję, jakieś rozwiązanie, widzę, że ta koncepcja u niego w życiu nie funkcjonuje,

nie sprawdza się, zatem ja podejść do tego na czysto teoretycznej płaszczyźnie. Owszem, coś do przemyślenia. Natomiast, jeśli ja widzę, że ten mój nauczyciel – czy mentor, jeśli wolisz – funkcjonuje w tej rzeczywistości i to rzeczywiście znajduje potwierdzenie w postaci efektów, to, skoro on może, u niego to działa, ja też mam szansę. Słowa mogą trochę tą relację zablokować. Ja na przykład jestem w takiej relacji, no trudno to nazwać mentorskiej, ale... w zakonie, do którego należę, mam takiego asystenta duchowego. On opiekuje się naszą fraternią i ja go oglądam przez ostatnie 3 lata. Może rozmawialiśmy 2 razy. Natomiast, jego postawa, jego zachowanie, jego sposób bycia, to co on mówi w trakcie konferencji, to jest dla mnie takim wzorcem, że ja pewnie więcej się od niego nauczyłem obserwując go tylko, mimo, że ja go widzę dość rzadko dwa czy trzy razy w tygodniu, niż gdybym – nie wiem – przeczytał sześć jego książek. Bo ja tutaj widzę jego wiarygodność. Kupuję.

250. MK: Zatem, zaistnienie relacji mentoringowej nie wymaga świadomości tej relacji u obu stron.

KA. Może tak się zdarzyć. Taka relacja może mieć miejsce, nawet, jeśli nie jest w ten sposób zdefiniowana.

251. MK: A myślisz, że jest to możliwe w drugą stronę? Ktoś, kto uważa się za mentora, a w taki sposób nie jest postrzegany?

KA: Chyba nie. Takie osoby... Traktują się jako autorytety, i są takie w tym zapatrzeniu, że opinie innych nie weryfikują. Nie są w stanie zobaczyć, że tak naprawdę są trochę śmieszni, żałośni.

252. MK: Co jest celem mentoringu według Ciebie?

KA: Eh... (pauza) No więc tutaj korzyść... może być dwustronna. Z innym rodzajem mentoringu spotkałem się... (pauza) W strukturach aowskich, tam jest taka funkcja jak sponsorowanie. To sponsorowanie jest takim... już bardziej twardego mentoringu nie może być. Dlatego, że sponsor ma przeprowadzić tego podopiecznego... sponsorowanie nie ma nic wspólnego z pieniędzmi. Tu raczej się sponsoruje dając swoją wiedzę, swoje doświadczenie, swoją pomoc – to jest ta wartość, która ma być sponsorowana. Ma przeprowadzić tą osobę przez cały proces trzeźwienia, on jest dość trudny. Właściwie samodzielnie tego nie sposób zrobić, to jest dość ryzykowne, zwłaszcza dla osoby, która jest dość poturbowana, ma przeprowadzić korzystając ze swojego doświadczenia i korzystając z tego, że kiedyś inny sponsor czy mentor, przeprowadził go w podobny sposób.

253. MK: Czy to jest tylko korzystanie z tamtych doświadczeń, czy też motywacja do zrobienia tego wypływa z poprzednich doświadczeń.

KA: Również. Co darmo dostałeś, darmo dajecie. To co ja dostałem w tym momencie to jest ten depozyt, który mam przekazać innym. Powinienem to wykorzystać dla dobra innych. I teraz w tym całym procesie, bo rzeczywiście ten układ jest bardzo ścisły, to kontakty między tymi ludźmi dotyczą naprawdę szerokiego zakresu spraw, począwszy od tego, że on się z żoną pokłócił, nie wyspał się nawet, ma podjąć taką czy inną decyzję, więc relacja jest bardzo ścisła, to ten podopieczny dostaje pewne prowadzenie, pewną opiekę, od osoby która ma już tą drogę w pewnym sensie za sobą, doświadczeń i wiedzy bo zdążyła się z pewnymi sprawami zapoznać, a jednocześnie ta osoba która jest tą osobą prowadzącą, tym mentorem, zdobywa po pierwsze doświadczenie w prowadzeniu innych osób które na pewno będzie jej potrzebne w przyszłości – to jest raz, po drugie odpowiedzialności też osadza siebie, w tym wypadku w trzeźwieniu, tak? W tej odpowiedzialności za innych, ja jestem teraz odpowiedzialny za grupę, którą zabrałem na

wycieczkę, ja już nie będę spał do godziny 9 czy 10, ale muszę o 6:30 wstać ogarnąć śniadanie i zaplanować wyjazd, to nakłada na mnie nowe obowiązki. Więc tutaj korzyści były obopólne. Jeśli chodzi o mentoring... znaczy ja nie wiem jaki Ty masz na myśli, mentoring...

254. MK: Jak Ty masz na myśli.

KA: O, to trudne. (śmiech) Więc... ekhm... jest ta odpowiedzialność, która człowieka mobilizuje, i pokazuje mu, że korzyści...

255. MK: Czy też korzyści można uznać jako cel?

KA: Na przykład. Oczywiście w mentoringu biznesowym, to w grę wchodzi jeszcze kwestie finansowe.

256. MK: Wspomniałeś, że w strukturach aowskich jest taki „twardy” mentoring.

KA: Znaczy to jest inaczej, taki mentoring dwie strony muszą chcieć, musi zaakceptować. Bo tych formuł tego sponsoringu jest wiele. Jest taka bardzo formalna, „masz do mnie zadzwonić o godzinie 20, masz przygotować” itp. Trochę nakazówka. Ale może być też taki mentoring relacyjny.

257. MK: Skąd ten mentoring czerpie te zasady? Czy one wynikły z jakiegoś doświadczenia, czy też...

KA: W strukturach aowskich?

258. MK: Tak.

KA: Jeśli chodzi o tę strukturę, ona była strukturą zupełnie oddolną. Struktura, która sama się organizowała, bez żadnej specjalnie narzuconej ideologii, a nawet czasami wbrew niej. Struktura, która jest samowystarczalna. Jest totalna dobrowolność zasad, które tam obowiązują jest kilka, które są dość ściśle akurat przestrzegane.

259. MK: Mogła wynikać z oporu, wobec ideologii niektórych.

KA: Ona wynikała z potrzeby ratowania sobie życia.

260. MK: Jednego z ostatecznych celów.

KA: Tak. Życie założyciela..., kiedy nie dawano już mu żadnych szans, był prognozowany szybki zgon, doznał takiego przebudzenia, zrozumiał, że istnieje coś takiego jak moralność duchowa, a nawet nie moralność, tylko uzdrowienie duchowe, czyli nie jest to kwestia leżanki u psychoanalityka, gdzie by się dochodziło czy tatuś i mamusia za mało przytulali, albo że tatuś za rzadko coś mówił, tylko można odnieść do wartości wyższych niż ja sam, i tam znaleźć pewien punkt podparcia. Zegarek sam się nie naprawi. Potrzebny jest zegarmistrz. A zegarmistrz musi być kompetentny. Zostały stworzone pewne zasady przy konsultacji – nomen omen – z jezuitą, który był przyjacielem. Tam spotkało się takich dwóch mocno chorych ludzi. I uznali, że oni mogą sobie pomóc, wykładając sobie na stół swoje problemy. To była terapia.

261. MK: Jakie przejawy oporu doświadczyłeś wobec relacji mentoringowej?

KA: Mogę powiedzieć o efekcie mojego oporu. Efektem tego oporu jest moje małżeństwo. Mam żonę, która wprowadzałem do pracy, starałem się ją do tej pracy wprowadzić, starałem się ją w tej pracy poprowadzić, a ona stawiała mi bardzo silny opór, odrzucając mój autorytet.

262. MK: Odrzucenie autorytetu?

KA: Odrzucenie autorytetu wynikające np. z przekonania, że samemu się da radę. Samowystarczalności. Czyli, w momencie, kiedy... te sprawy się zazębiają. Wróć jeszcze do aowskich, dobrze? Ten kto potrzebuje pomocy i rzeczywiście jest skłonny tę pomoc przyjąć, musi być świadomy swojej bezsilności w pewnych obszarach. Bo jeżeli nie będzie mieć tej świadomości, to tej pomocy nie przyjmie, jeśli ona będzie jakkolwiek

dla niego niewygodna. BO ona go zmusza, żeby wyskoczył ze strefy komfortu, żeby coś zrobił. Z czymś zastanowił, z czymś zmierzył. Żeby się sobie przyjrzał, i to nie tylko w aspekcie, jaki jestem cudowny, tak? Ta odrobina pokory jest podstawą do tego, żeby poprosić kogoś - i przyjąć co więcej, w dobrej wierze – jego pomoc. Nie na zasadzie takiej, że on sobie gada, ja sobie gadam, ja się ewentualnie zastanowię, wybiorę sobie z tego landryneczki, posmakuję, resztę odrzucę. Nie, najczęściej dostaję to w pakiecie – rzeczy przyjemne do zrobienia i nieprzyjemne. Jeżeli wezmę całe to lekarstwo – to zadziała, jeżeli będę sobie wybierać – to nie zadziała. Jeżeli ja pracowałem w nieruchomościach, jeżeli ja pracowałem z agentem, jeżeli ja mówiłem agentowi, jaki sposób on powinien poprowadzić cały proces weryfikacji nieruchomości, marketingu tej nieruchomości, to jeśli on to przyjął jako pewnego rodzaju komplet, to to miało szansę zadziałać. Jeżeli powybierał sobie z tylko z tego te kawałki, które są dla niego najwygodniejsze, nie wymagają nakładu czasu itd., to to nie zadziała. To tak jak pójść do dietetyka, wybrać sobie dietę, a potem wybrać sobie z tego same słodkości.

263. MK: Jak się objawia to, jak widać, ten opór?

KA: Czasem widać, i to dobrze, bo wtedy widać z czym mamy do czynienia i możemy stwierdzić, czy mamy szansę zobaczyć, gdzie ten opór jest usadowiony, jakie są jego przyczyny i czy możemy te przyczyny zmienić, czy ten opór jest tak głęboki, tak irracjonalny, że trzeba po prostu odpuścić.

264. MK: I co te osoby robią?

KA: Bardzo często – sięgnę do doświadczenia – są to osoby, które są pozornie bardzo spolegliwe. Wszystko co mówię, przyjmują, że wszystkim się zgadzają, dopiero kiedy przyjrzymy się efektom, okazuje się, że nie wszystko zaskoczyło, nie wszystko zostało wykonane., To są osoby, które nie mają takiej... jak to określić... im jest wszystko jedno. Dla świętego spokoju się zgodzą.

265. MK: A potem robią coś innego?

KA: Albo robi coś innego, albo robi to tak „na odwal się”. To jest jeden z przykładów. Jeszcze z agentami. Jeśli ktoś mówi mi, pyta, „dlaczego tak?”, kwestionuje to, jest w jakimś oportunizmie, nawet w stosunku do mnie, jako do osoby, nawet nie do tego co mówię, to ja mam tutaj z nim relację, ja mogę coś z tą relacją zrobić, ja mogę nad nią popracować. Warto. Jest kontakt. Jeżeli ktoś mówi „Tak. Tak zrobię, jasne. Ja to tylko zanotuję...” (śmiech). Nic z tego nie będzie.

Wywiad z WA o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

266. MK: Opisz proszę swoją typową relację z przełożonym.

WA: Jest normalną relacją.

267. MK: Niekoniecznie musi to być ta relacja, ale dowolna.

WA: Znaczą tutaj pracuję najdłużej, zatem jeśli chodzi o A., jestem w stanie stwierdzić, że są lepsze, gorsze dni, ale jakoś się dogadujemy. Wiadomo, że z każdym przełożonym jest czasem lepiej, czasem gorzej, ale jak jest gorszy dzień to dajemy sobie po prostu znać.

268. MK: Ona jest zmienna, taka relacja, tak?

WA: Tak, myślę, że na spokojnie mogę jej o czymś powiedzieć, i zrozumie. Rzadko kiedy jest to spotykane u przełożonego.

269. MK: A jak myślisz czemu?

WA: Z doświadczeń z poprzednich miejsc pracy. Jeśli na przykład musiałam wyjść gdzieś w trakcie pracy mój przełożony nieprzychylnie na to patrzył i zwykle było to negatywne, a jak tutaj A. mówiłam np. sytuacja z zębem, musiałam jechać – nie ma problemu.

270. MK: I oczekujesz tego od przełożonego, żeby była takie zrozumienie?

WA: Znaczący... nie oczekuję, myślę, że jest to do wyrobienia, jeśli ja dam coś od siebie, to transakcja wiązana.

271. MK: A co od siebie dajesz w relacji z przełożonym?

WA: Przede wszystkim to..., jeżeli potrzeba pracownika na już, tak naprawdę, brak ludzi po prostu, ja jestem w stanie przyjść tak naprawdę „za kogoś”. Wtedy, jeśli chodzi nie wiem o sytuację, że ktoś nie może przyjść do pracy – przychodzi. Jak trzeba to posiedzę dłużej, ile tylko wlezie.

272. MK: Jakbyś to nazwała?

WA: No właśnie nie wiem, jak ona to nazwała, po prostu „dostępność dla pracodawcy”. Brak życia prywatnego (nerwowo śmiech), życie zawodowe w 100% rozwinięte.

273. MK: A czego jeszcze oczekujesz od takiej relacji z przełożonym.

WA: Żebyśmy się dogadywali.

274. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

WA: Mentoring to wskazywanie drogi komuś kto jest podwładnym, kto się dopiero uczy, edukować, tak jak też tutaj słyszałam K., mogłabym się powołać, bo też sama była harcerką, więc po prostu wskazywanie drogi młodszemu. Byłam przyboczną w gromadzie zuchowej, więc czy to pomóc, czy to wytłumaczyć coś dzieciakom, więc wskazywanie im drogi.

275. MK: Wskazywanie drogi i przekazywanie pewnej wiedzy, tak?

WA: Tak. Postępowanie zgodne z prawem zuchowym, przygotować ich do dalszych etapów rozwoju, bo na zuchach się nie kończy, wiem, że dużo moich podopiecznych poszło dalej w harcerstwo, dalej się rozwijają, właśnie czymś takim jest dla mnie mentoring.

276. MK: Jak myślisz, z czego wynikało to, że się oni dalej rozwijają?

WA: Staralam się pokazać im to w sposób taki... dostosowany do nich bezpośrednio. Czyli: widziałam jak właśnie wytłumaczyć coś danemu dziecku, ale nie było to szablonowe, że mamy szablon dla wszystkich dzieciaków, ale każdemu z nich indywidualnie wskazywałam ścieżkę.

277. MK: Ta relacja powinna opierać się na indywidualnym podejściu?

WA: Tak, jak już rozgryziemy drugą osobę, to – tak.

278. MK: Kiedy zatem kończy się taka relacja mentoringowa?

WA: Znaczący, raczej ona się nie kończy. Widzimy, że ktoś się rozwija, ale jak dana osoba potrzebuje pomocy, to jesteśmy w stanie jej pomóc, jak to należy rozwiązać.

279. MK: A więc czynnikiem, który spaja, a wręcz wznawia relację mentoringową jest potrzeba pomocy?

WA: Poniekąd. Chodzi mi o to, że np. ktoś przychodzi na szkolenie, my go szkolimy, jesteśmy gotowi mu pomóc. Mentor jest mentorem, ale można też z nim normalnie pogadać, jak z kolegą, koleżanką z pracy.

280. MK: Jak w takim razie wygląda początek relacji mentoringowej, kiedy się mentoring zaczyna?

WA: Kiedy przychodzimy na szkolenie. Albo, jak przychodzi dziecko na zbiórkę. Jak poznajemy tą osobę. Chcemy zaciekać tą osobę po prostu, tym, czym się zajmujemy. Zależy, nie można tego określić, bo mentorem można być i w pracy, a można też właśnie... przykładowo – harcerzem, który pomaga młodszym kolegom, jak rozpalic ognisko...

281. MK: To też jakaś organizacja, tak?

WA: Rozpalenie ogniska nie jest czymś prostym.

282. MK: Co jest celem mentoringu?

WA: Pokazanie jak należy wykonywać pewne działanie, jak należy postępować. To nie jest kwestia tylko masz to i to, tylko po prostu bycie obok, sprawdzanie czy ta osoba robi to dobrze, tak? To szkolenie, nauczanie, pokazanie, ale też bycie takim materacem. Że jak upadnie, to żeby było miękko (śmiech). Takie oparcie po prostu.

283. MK: A jak można ocenić taką relację mentoringową?

WA: Zależy kto miałby ją oceniać. Zupełnie inaczej oceni ją jedna strona, zupełnie inaczej oceni ją druga strona, a jeszcze zupełnie inaczej oceni ją osoba trzecia.

284. MK: A jeżeli osoba trzecia miałaby ocenić taką relację?

WA: Ta ocena nie byłaby też taka... poprawna. Ktoś może przyjść na chwilę, ocenić, że jest to specyficzne środowisko i mieć od razu negatywne spostrzeżenia, na dany temat, ale jakby ta osoba spędziła więcej czasu, to może zauważyłaby, że jest to pozytywne.

285. MK: A na jakiej podstawie można oceniać relacje mentoringowe?

WA: Czy mentor udziela odpowiedzi? Czy można liczyć na pomoc mentora? Ja, czasem mam zaćmienie umysłowe, jak nie K., zawsze ktoś jest pomocny. Ktoś jest i ktoś zawsze podpowie. To jest bardzo istotne.

286. MK: Czy sama doświadczyłaś albo widziałaś jakieś przejawy oporu wobec praktyk mentoringowych?

WA: Nie zwróciłam na to uwagi. Każdy do każdego zwraca się z pomocą. W ogóle nie zauważyłam takiego zjawiska. Jeśli pomoc jest niechciana, zwykle jest pytanie „czy ci pomóc?”. Jeśli nie, to OK, spoko. Takie sytuacje miały miejsce.

Wywiad z IA o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

287. MK: Opisz swoją typową relację z przełożonym.

IA: Istotne jest dla mnie, czy to jest osoba na tyle pomocna w sytuacjach nowych, trudnych, czy rzeczywiście można na nią liczyć, czy też nie można, czy jest to osoba sympatyczna, otwarta, to są dla mnie bardzo ważne cechy jednak w pracy, bo dla mnie ważną sprawą jest czuć się dobrze w miejscu pracy. Relacja dobrze jak jest taka, nie tylko merytoryczna, na wysokim poziomie, a jak nie ma poziomu merytorycznego, i jeszcze nie ma koleżeńskiego, to trzeba chyba zmienić pracę.

288. MK: Znamy twoje oczekiwania, nie wiem czy wszystkie, a jak wygląda sama relacja?

IA: Jest otwarta. (pauza)

289. MK: Co robicie ze sobą?

IA: Rozmawiamy...

290. MK: Rozmawiacie.

IA: Tak. Jest taka możliwość, że rozmowa, ale tutaj, to słuchamy. Tutaj się słuchamy. Zazwyczaj słuchamy, bo nasza przełożona ma tak dużo do powiedzenia bardzo...

291. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

IA: To jest dla mnie nowe słowo, rozmawiałem o tym z mężem... Coaching jest dla mnie znanym słowem. To określenie w tej chwili nie spotkałam nigdzie w swojej firmie, to nie jest tak, że mogłabym szybko opisać. Znaczący, ja bym chciała... a czym jest dla Ciebie?

292. MK: Dla mnie? Jest bardzo niejednoznacznym pojęciem, na podstawie tego, jak wiele jego definicji i poglądów na jego temat usłyszałem od szeregu osób. To jedna rzecz. A teraz kolej na Ciebie.

IA: A dla mnie jest to cały czas nowe pojęcie.

293. MK: Ale nowym pojęciem jest też np. wirus SARS-COV-2. Aczkolwiek, wiemy na jego temat sporo.

IA: Jeśli dobrze rozumiem, jeśli mentoring jest czymś więcej niż coaching... Mentoring, to jest wtedy, kiedy mogę na kogoś liczyć, mieć wsparcie.

294. MK: A więc mamy tutaj wsparcie, że mogę na kogoś liczyć, taka relacja wsparcia?

IA: Tak, tak bym powiedziała.

295. MK: kto jest uczestnikiem takiej relacji?

IA: W pierwszej chwili pracownik..., czyli przełożony i podwładny.

296. MK: Czyli on występuje w organizacjach?

IA: W ogóle kojarzy mi się z organizacją, nie chciałabym mieć tego pojęcia wobec życia prywatnego, no bo jest takie dość techniczne określenie. Ale żeby się na jakiś temat wypowiedzieć, to trzeba tą kwestię dobrze znać. Jak mogę mówić o czymś, czego nie znam?

297. MK: Skoro zatem, musimy wiedzieć, o czym mówimy, to w jaki sposób może funkcjonować taka relacja mentoringowa? Co jest ważne w tym udzielaniu wsparcia?

IA: Pasowałoby coś wiedzieć, jak mówiłam...

298. MK: Czyli wiedza jest ważna?

IA: No tak.

299. MK: I jaka to wiedza musi być?

IA: No to to musi być wiedza merytoryczna, dotycząca danego działu, danej komórki...

300. MK: Tylko taka?

IA: I jeszcze psychologiczna wiedza. Dotycząca relacji człowieka z człowiekiem, umiejętności współpracy...

301. MK: Jak można zatem ocenić relację mentoringową?

IA: Jak mogę oceniać coś, czego nie znam?

302. MK: Jeśli mogę – według nas mentoring to jakaś relacja wsparcia, oparta na wiedzy. Więc, jeśli mamy taką relację, w jaki sposób można ocenić, że ona funkcjonuje dobrze, albo źle?

IA: Wtedy, kiedy codzienne zadania wykonujemy poprawnie, czyli zbudowana, wiedza przekazana pracownikowi była zbudowana dość właściwie. Uzyskał taki pakiet informacji, i ma takie wsparcie, że wykonuje swoją pracę należycie i poprawnie. Nawet jeśli nie ma jakiejś wiedzy, ale wie, że może uzyskać wsparcie, to może nie bać się, że popełni jakiś błąd.

303. MK: Ta wiedza wypływa od tego mentora?

IA: Ja bym tak założyła. Mentor to jest ta osoba, która rzeczywiście jest źródłem informacji.

304. MK: Czy ma możliwość i umiejętności poprawienia błędu?

IA: Tak, oczywiście.

305. MK: A jak to wsparcie powinno wyglądać?

IA: No właśnie mentor jest osobą uważną, to zauważy nawet najmniejsze błędy, uzupełniając czyjąś wiedzę, zwróci uwagę, że coś jest tak, coś nie itp.

306. MK: Czyli mamy tutaj pewną inicjatywę mentora.

IA: Tak, absolutnie.

307. MK: A kiedy mentoring się kończy?

IA: Nie wiem czy on się kończy, jeśli jest praca z ludźmi, to nie ma czegoś takiego jak finisz. Jeżeli firma jest rozwojowa, uruchamia coraz to nowe komórki, nowe aspekty, nowe komórki, zmienia się grupa ludzi, która pracuje, a po trzecie jest jeszcze aspekt psychologiczny, który powoduje, że każdy z nas ma czasem lepszy a czasem gorszy dzień, różne zdarzenia osobiste. Ja tu raczej nie widzę końca, bo to jest nieustanna praca z ludźmi.

308. MK: Dostrzegałaś może jakieś przejawy oporu, wobec tego typu relacji?

IA: Ogólnie? Tak. Osoba albo udaje, że nie słyszy, nie widzi, że są braki, albo nie aktywuje się do brania już takiej sytuacji, mówi, żeby zajrzeć do materiałów, wtedy widać, że sceduje już to na zupełnie inne źródło informacji niż swoje własne, albo już nie jest zaangażowana ta osoba, która na początku prowadziła nasz zespół, no różne mogą być powody, teraz bym wchodziła w głowę tej, osoby, ale... Są osoby, które prowadzą zespół, tak samo dobrze przez długi okres albo cały czas, a są osoby, które prowadzą zespół dość aktywnie a później widać jakby takie spowolnienie, nie wiem, jak to nazwać, obojętnością, brakiem zainteresowania...

309. MK: Mówisz o oporze wobec tej relacji u mentora.

IA: Tak.

310. MK: Jak myślisz, z czego to wynika?

IA: Z tego, że jest znudzony, znużony... wchodzenie w głowę takiej osoby jest trudne.

Wywiad EA o relacji z osobami mentorowanymi. Mentor. Branża doradztwa B2B.

311. MK: Co robisz w tej firmie?

EA: Pytasz o to co robię zawodowo czy co robię w tej firmie jako ja? Niech zatem. Co ja w tej organizacji robię... pracuję. Spełniam się, pracuję już wyszło na to, że 13 lat. W firmie czas mi leci bardzo szybko, nie wiem, kiedy to minęło. Byłam na początku doradcą. Przyszłam sobie na wakacje do pracy i tak już zostałam, znaczy później to kwestie bardziej finansowe zadecydowały o tym, że zostałam. Zaczęłam się spełniać w tej pracy doradcy, szczególnie na takich projektach, które dotyczyły finansów, ubezpieczeń, dobrze się w tym czułam, wyszło na to, że nawet poszłam na studia finansowe, właśnie powiedziałam, skoro dobrze się w tym czuję, to takie studia będą nam odpowiadały. Była możliwość awansu, więc awansowałam na specjalistę do spraw monitoringu jakości, czyli taki odsłuch, głównie pomoc doradcom, w tym, żeby poprawiali swoją jakość. No, ale już będąc w monitoringu zajęłam się szkoleniami i

poczułam, że to jest to, że lubię być na sali szkoleniowej, że lubię mieć kontakt z ludźmi. Lubię wymyślać nowe rzeczy. Lubię tworzyć takie szkolenia, szczególnie warsztaty. Moim ulubionym z warsztatów, które prowadzę jest warsztat odnośnie kreatywności i widzę, że sami doradcy mogą zacząć właśnie...

312. MK: Można nauczyć kreatywności?

EA: Kogoś? Nie. Samego siebie? Można sobie pewne elementy na pewno na pewno wyrobić i ja to też widzę u doradców, że jak pojawiają się na jakimś warsztacie, to też trzeba dostosować takie ćwiczenia, żeby oni mogli się trochę rozruszać na początku i jest taki dystans.

313. MK: Kim jest doradca?

EA: Doradca, konsultant, to jest właśnie osoba, która realizujemy kampanię. Zamieniam ja używam tych nazw. Ale nie tylko dla liderów, też są spotkania z kadrami, kierownikami projektów. Także co robię: tworzę szkolenia, jakieś tematy związane z indywidualną pracą, czy to z pracą, czy to z liderem dane mi było pracować jakieś nowe umiejętności. Generalnie dużo robię (śmiech). Jakby nie pracuję tylko i wyłącznie nad szkoleniami, albo prowadzeniem tych szkoleń i warsztatów, ale biorę też udział, bo zawsze jak zaczyna się jakaś nowa kampania u nas biegnie, pojawia się na takim szkoleniu wstępnym. Jestem u klienta na takim szkoleniu i później wdrażam właśnie w naszej firmie działania tego projektu. Przygotowuję różnego rodzaju dokumentację, zarówno taką, która ma odpowiadać potrzebom klienta przy rozpoczęciu takiej kampanii i później prowadzeniu, jakie potrzebują doradcy, czyli różnego rodzaju argumenty, jak sobie radzić w różnych trudnych sytuacjach w tej firmie.

314. MK: Mogę też zapytać Ciebie, jeśli właśnie teraz tak wtrącę... Cemu inni chcą, żebyś im doradzała?

EA: Ze względu na to, że mam duże doświadczenia. To jeden z aspektów. I może, że niczego nie narzucam. Pomysły, inspiracje – daję wybór osobie, z którą coachuję, tak, żeby dążyć do wybrania tej ścieżki, którą chce. Zresztą podczas takich coachingów, które też prowadzę, ja uwielbiam zadawać pytania (śmiech). Zwykle jestem tutaj po drugiej stronie. I bardziej właśnie wolę, jeżeli osoba coachowana po prostu sama sobie wskazuje tą ścieżkę, to rozwiązanie, które chce wdrożyć, ewentualnie mogę delikatnie naprowadzić, tak, na jakieś elementy. Zakładam, że jeżeli to wychodzi bezpośrednio dla nas, no to wtedy jest łatwiejszy do wykonania pod tym względem, że chcemy to zrobić. Jeżeli ktoś tam coś nam narzuca to nie jest to zawsze tak dobrze odbierane.

315. MK: Co jest celem coachingu?

EA: Poprawa. Poprawa jakichś elementów, rozwój takiej osoby. Jeśli chodzi o tematy, no to podczas takiego coachingu skupiamy się przede wszystkim na tych elementach, które należy poprawić w jakości, w efektywności.

316. MK: A kto mówi, że należy?

EA: No, założenia projektów, tak, założenia pracy są takie, że dążymy do tego, żeby jakość była możliwie jak najwyższa...

317. MK: Kto te założenia formułuje?

EA: Klient biznesowy z którym mamy podpisaną jakąś umowę, no i powiązany z tym klientem kierownik, kierownik operacyjny, kierownik projektu.

318. MK: A czym według ciebie jest mentoring?

EA: Mentoring to jest właśnie taka pomoc. Takie wskazywanie właśnie drogi, możliwych ścieżek, natomiast nie jest to coś co możemy nazwać narzucaniem właśnie jakiegoś wyjścia. Nie mówię, jak to ma być zrobione,

konkretnie, tylko daje możliwości, a decyzja zawsze jest po stronie osoby coachowanej, żeby, żeby podjęła ostateczną decyzję. Mentoring według mnie też jest związane mocno z pokazywaniem też tej drugiej osobie, że ona może coś więcej zrobić. Jest powiązane to też z motywacją.

319. MK: Jak można pokazać, że ktoś może więcej?

EA: To jest dobre pytanie. Jak ja to robię...? Przede wszystkim pokazuje na przykładach. To zależy też od osoby, bo na niektórych działają przykłady innych, tak, czyli jeżeli pokaże się ktoś był na podobnym poziomie, tak, zmienił się i poszedł taką i taką ścieżką, więc to na niektórych działa, na które działa to, żeby pokazać tej osobie, że już jest na jakiejś tam dobrej drodze tak duże, że stać na więcej. Mamy takie sytuacje, kiedy na przykład doradca ma jakiś tam słaby wynik jakościowe, który oceniamy na podstawie takiej karty monitoringu z rozmowy, miał słabszą rozmowę i pokazuję mu taką rozmowę, którą miał lepszą może być lepiej, tak więc pokazuję to za każdym razem. Wydaje mi się, że działania na przykładach też...

320. MK: Co jest efektem tego, że pokazujesz na przykład taką lepszą rozmowę u tego człowieka?

EA: Nie wychodzi zdołowany z takiego coachingu, tylko jest zmotywowane, no właśnie do tego, że może wykonać jakieś zmiany. Faktycznie gdzieś tam ma elementy do poprawy, że musi się skupić, ale to nie są takie rzeczy, które są niemożliwe, bo już pokazał już nam, że można to zrobić. Więc, zawsze podczas coachingu, podczas takiej rozmowy w ogóle z doradcą, oprócz elementów, które należy jakby poprawić w ramach tej rozmowy czy korespondencji, ogólnie pracy, pokazuję to, co już jest dobre, to sprawa dalszej pracy.

321. MK: Wspominałaś rozwój? Jak byś go rozumiała, w takiej relacji tutaj w ramach organizacji.

EA: Wiesz co, można to rozumieć różnie, bo biorąc pod uwagę swoje doświadczenia, będąc doradcą ja się rozwijałam właśnie będąc na różnorodnych kampaniach. Na początku zaczynałam od kampanii, która oczywiście - no była kampanią sprzedażową, ale dotyczyła tematu telekomunikacji. Nie trzeba było tam znać, mieć jakieś nie wiadomo jakiej wiedzy i jakby... Nie była to trudna sprawa w porównaniu do tego, jak przesłałam właśnie inne projekty, projekty finansowe, gdzie już trzeba było mieć jakąś, no bardziej specyficzną wiedzę. Dla mnie rozwój już na etapie doradcy to było to, że przełożeni wiedzieli, że jestem w stanie właśnie podołać, dać radę, poradzić sobie projektem, który był trudniejszy z perspektywy i wiedzy, i też tego klienta, który się pojawia po drugiej stronie. Przede wszystkim też organizacji, wiadomo, że każdy chce się piąć, po jakichś szczebelkach. Tak więc oprócz tego tej pracy jako doradcy jest możliwość awansu i według mnie to jest też takie motywujące, ponieważ u nas w firmie, oprócz tego, że mamy doradców, mamy taki plan mentoringu w projekcie. Mentor to jest osoba, która ma wspierać doradców, to jest taka prawa ręka lidera właśnie. Nie wiem, czy K. ci opowiadała o mentoringu u nas, więc mamy właśnie taki program. I on jest zorganizowany na różnych projektach. Doradcy sami się zgłaszają, że chcą być mentorami. Ewentualnie, my zachęcamy te osoby, które widzimy, że mają pewne umiejętności i które chętnie na przykład pomagają osobom, które przychodzą nowe na projekt. Taki mentor później przechodzi przez proces rekrutacji, czyli ma rozmowę rekrutacyjną. Podczas rozmowy są robione różne ćwiczenia. Później prowadzimy taki assessment center w grupie, gdzie właśnie sprawdzamy różne umiejętności pracy, po czym później jest wybierana właściwa grupa osób, która tymi mentorami na danej

kampanii będzie, i przechodzi cykl szkoleń. Cykl szkoleń dotyczy właśnie pracy z doradcą takim właśnie nowym, bo głównie mentorzy właśnie wspierają nowych doradców, informacji o tym jak przekazywać taką informację zwrotną i już troszeczkę o zadaniach lidera, bo przygotowujemy właśnie tych mentorów do tego, żeby później w przyszłości mogli awansować na liderów. Mamy bardzo dużo takich przypadków, gdzie osoba, która była mentorem na początku, później również w temacie rekrutacji na lidera została na przyjęta na to stanowisko, bo jakby pokazywała największe umiejętności.

322. MK: A więc twierdzisz, że u osób, które były na tym stanowisku mentora, coś się wydarzyło takiego, że mają większe szanse na bycie liderem?

EA: Tak. To, że już lider troszeczkę wdraża taką osobę, pokazuje swoją pracę, to, że zastępuje lidera w trakcie jakiejś nieobecności, także mentor ma już takie, jakby otrzymuje już takie zadania, częściowo liderskie i przez tą praktykę, którą już ma, przede wszystkim praktykę pracy z innym doradcą, przekazywania tej wiedzy, później zauważalne jest to, że dużo lepiej sobie radzi na rozmowach rekrutacyjnych, na tym procesie rekrutacji na lidera.

323. MK: Czym się różni rola mentora od lidera w ramach zespołu?

EA: Lider to jest bezpośredniej przełożony grupy doradców. Tak? Natomiast mentor jest nadal doradcą, natomiast...

324. MK: Co robi innego?

EA: Lider zarządza całym zespołem. Jakby jest już w tej strukturze odpowiedzialny za wyniki swojego zespołu i z tego też rozliczany. Natomiast mentor jest bardziej może taką funkcją nie tyle co stanowiskiem, co funkcją tego doradcy, że mam ileś godzin w ramach projektów, których właśnie wspiera tego lidera i pracuje z doradcami, zatem dostaje mniejszą część zadań tych liderskich do wykonania.

325. MK: Zapytam jeszcze o coś, czym różni się relacja pomiędzy liderem i mentorem wobec tego samego pracownika w ramach zespołu.

EA: Mentor jest kolegą obok. Robi to samo co ja jako doradca i jest bardziej doświadczoną osobą, która wykazuje już pewne umiejętności pracy z doradcami, natomiast dla mnie, z mojej perspektywy - mnie jako doradcy, jako też mój kolega. Natomiast lider to jest mój przełożony.

326. MK: I co to zmienia w relacji?

EA: W relacji? Nie wiem, to chyba zależy po prostu od osoby. Kiedy byłam doradcą, nie było u nas jeszcze wtedy mentora. Nie umiem CI powiedzieć co to zmienia, trzeba byłoby bardziej zapytać doradców, jak oni odbierają ten aspekt? Natomiast z perspektywy widzę, że ten monitoring udał się w naszych firm pod tym względem, że nowi doradcy na pewno bardzo są otwarci na taką osobę, która im pomaga, która jest właśnie doświadczona i która ma takie same doświadczenia, bo też siedzi na tej słuchawce, też ma do czynienia z tymi klientami bezpośrednio, się z tym zderza, więc ona nas może lepiej, lepiej rozumieć, przynajmniej tak wynika to z moich obserwacji.

327. MK: W jaki sposób nawiązuje się u was relacja mentora i osoby mentorowanej?

EA: Pytasz ogólnie, nie o moją pracę? Czy też o tą funkcję mentora jako tego doradcy?

328. MK: Mentora.

EA: Jeżeli chodzi o pracę mentora, który jest jakimś doradcą, albo powstaje ona tak naturalnie, że nowy doradca prosi o pomoc...

329. MK: Ok, mamy inicjatywę doradcy?

EA: Tak, mamy inicjatywę doradcy i wtedy pojawia się mentor.

330. MK: Wybiera tego mentora czy po prostu ma jednego do wyboru?

EA: To znaczy tak. Czasami jest tak, że jest jedna osoba na projekcie, która te zasady spełnia, ale mamy wiele projektów, takie, gdzie nie zależy czy tam chyba jest mentorem, po prostu, jeżeli jest pytanie i prośba o pomoc, to to każdy, kto się zna, który jest na odpowiedź na to pytanie odpowiada, ale też z drugiej strony, jakby patrząc - mentor jak on to już funkcję doradcy dostaje jakby takie zadanie. Jak przychodzą nowe osoby, są cztery nas nowe osoby w grupie prośba, żeby ten mentor gdzieś układ między tymi osobami i w momencie jeżeli jest pytanie i prośba o pomoc, to to każdy, kto się zna, który jest na odpowiedź na to pytanie odpowiada, ale też z drugiej strony, jakby patrząc - mentor jak on to już funkcję doradcy dostaje jakby takie zadanie. Jak przychodzą nowe osoby, są 4 nas nowe osoby w grupie prośba, żeby ten mentor gdzieś układ między tymi osobami i w momencie, kiedy będą pytania, żeby ich przypilnować, więc też dostaje taki wykaz. Z jednej strony inicjatywa w relacji pochodzi od strony doradcy, który potrzebuje pomocy, a z drugiej strony wychodzi od kierownika.

331. MK: W jaki sposób można ocenić taką relację mentoringową?

EA: Powiem Ci, że... nie zastanawiałam się nad takim pytaniem... a czy możesz mi je rozszerzyć, bo nie wiem czy do końca nie rozumiem. Ocena, to jest coś, co jest mierzalne. Tak coś, to jesteśmy w stanie określić - procentowo, przynajmniej słownie: dobrze, źle. Co to jest mentoring. Mentoring ma robić przynajmniej w mojej organizacji jakieś wyniki. Częściowo, myślę, że tak, bo mogą taki mentoring można ocenić na podstawie tego wyniku doradcy.

332. MK: Jak rozstrzygnąć, czy to mentoring wpłynął na poprawę wyniku?

EA: Wiele aspektów może wpływać na poprawę wyników i to doświadczenie, które doradca, tak, nabiera z każdym dniem pracy. Zależy, bo jeżeli na przykład: mamy doradcę, który przez jakiś tam dłuższy czas nie miał takiego mentoringu coachingu, tak ma wyniki na pewnym poziomie, a po tych coachingach, spotkaniach te wyniki się podniosły, no to można stwierdzić, że jednak przyniosły jakiś efekt? Wtedy wydaje mi się, że można.

333. MK: A dostrzegasz jakieś przejawy oporu wobec relacji mentoringowej?

EA: Czy u doradcy, czy widzę u niego opór, tak?

334. MK: Na przykład.

EA: W przyjmowaniu, rozumiem, informacji. Parę razy. Pytanie, to czemu ja tu jestem, dlaczego się spotykamy, czemu ma to służyć? Ja zawsze staram się przy pierwszym spotkaniu z nowym doradcą odpowiedzieć od razu w górę na takie pytania, bo ja sama miałam takie pytania w momencie, kiedy pojawiałam się na takim coachingu, chociaż są osoby, które pracują bardzo długo w organizacji i nadal pojawiając się na coachingach zadają pierwsze pytanie, „co znowu zrobiłam źle?” Tak więc to też zależy od osoby. Są osoby, które odbierają takie spotkania jako krytykę. Wiadomo, że też jesteśmy różni, jedni przyjmują tak zwaną krytykę lepiej, inni mniej.

335. MK: Co się dzieje, jeśli przyjmują mniej?

EA: Pracujemy nad tym, aby wytłumaczyć co to jest. To nie jest krytyka, która jest skierowana w stosunku do osoby, bo ja nigdy nie mówię, że ktoś ma słabe i mocne strony. Są elementy, które są już dobre, która warto wzmocnić, o których warto pamiętać i na tym budować właśnie kolejne swoje kontakty np. z klientem i są elementy do poprawy, ale to nie znaczy, że one są słabe. To są takie elementy, których my nie jesteśmy w stanie zmienić, więc ja zawsze podczas takich coachingów staram się wyjaśnić doradcy, że to nie jest to, żebyśmy sobie siedzieli i tylko wytykała im błędy. To nie temu służy. Nie lubię

czuć coś takiego osobiście i też nie czułabym się dobrze takiej sytuacji. Ja po to spotykam się z doradcami, żeby oni sami wiedzieli, że to ma służyć zwiększeniu, polepszeniu ich pracy, a im lepsze będą ich wyniki, tym dla nich będzie to lepsze - po pierwsze pod względem swojego rozwoju, umiejętności, bo to właśnie nawet jeżeli to nie jest ich praca docelowa, praca marzeń, później mogłaby się przydać w dalszym życiu, w dalszej karierze, a po drugie bardzo często wpływa to na kasę prosto, na ich premie. Też daję im informację, że tu nie jesteśmy dla mnie, tak? Oni się wtedy częściej otwierają. Na pewno też ważna jest konsekwencja, przy takiej osobie, która nie odbiera dobrze krytyki, to znaczy, jeżeli ja prowadzę taką osobą coaching i jestem dla niej tak otwarte do tego, że ona powinna sama mi powiedzieć, co widzi, jakie elementy, jakie obszary, tak samo każda inna osoba, która prowadzi z nią coaching, też dobrze, gdyby prowadziła go w ten sam sposób, to jest wtedy świat uczy tego, że sama ma wskazywać właśnie te elementy. Jeżeli trafi na następną osobę, która po prostu położy jak na tacy tak zwane „błędy”, to znowu będzie się opierać. Znowu będzie miała do czynienia właśnie z tą krytyką, które nie do końca, nie do końca lubi.

336. MK: A więc jeżeli istnieje kilka relacji tego typu, to osoby te „nadrzędne”, to ujmę, powinny posługiwać się podobnym modelem?

EA: Powiedzmy, no, model, który nie będzie tak bezpośrednio wskazywał właśnie tych błędów, bo jeżeli mamy do czynienia - przynajmniej z mojego doświadczenia wynika - z osobą, która nie przyjmuje za dobrze krytyki, jak skupiamy się tylko na takiej krótkiej informacji, zdawkowej: „słuchaj, tu zrobiłeś źle, popraw to” to znowu może to spowodować, że cała praca wcześniej, która była z tym człowiekiem robiona, no - legnie.

337. MK: Chciałabys coś dodać jeszcze? Może coś nie zapytałem?

EA: Analizując swoją pracę to... (śmiech) zadajesz takie pytania, które.... Fajnie być z tej drugiej strony i pozastanawiać się właśnie nas tym jak się patrzy na organizację na pewne struktury, na pewne systemy, zazwyczaj ja jestem właśnie osobą, która zadaje pytania i zachęca do tego do tego zastanawiania się, więc miło być jest po tej drugiej stronie.

338. MK: Co masz na myśli mówiąc fajnie?

EA: To, że mogłam się tak zastanowić nad tymi wnioskami. Musiało mi pomóc w mojej takiej pracy, bo tak jak ja siedzę właśnie zawsze po drugiej stronie i żeby spojrzeć na coś z innej perspektywy, żeby właśnie zadać sobie samemu pewne pytania, dopiero jak pojawia się ta druga strona i pojawiają się u nas jakieś takie okienka, które się otwierają.

339. MK: To bez tej drugiej strony niektóre pytania nie padłyby?

EA: Nie, nie padłyby. I pewne perspektywy będę za pół minuty. Tak mi się wydaje. Odnośnie tego budowania relacji i inicjatywy, z której to wynika coś odnośnie mentoringu, to jeszcze dodam, bo mi się przypomniało, że ja zawsze próbuję pracować właśnie z osobami, które same wiedzą, na czym chcą pracować, dlatego zachęcam innych do tego. Weźmy jakąś rozmowę, która była dla Ciebie trudna. Trudność dla każdego z nas to może być coś innego, więc... Spotkałaś jakieś przeszkody, być może sobie z nimi nie poradziłyśmy trakcie rozmowy, ale po tej rozmowie zastanówmy się, że nie wiesz, czy do końca to było dobrze. Czy można było zrobić inaczej? Czy efekt rozmowy, który był, był dla ciebie zadowalający, czy miałeś może trudnego klienta, z którym sobie nie poradziłeś w jakiś tam sposób, z twojego odczucia. Przyjdź do mnie, przegadamy tą rozmowę. Posłuchamy sobie, zastanowimy się, jakie techniki można było użyć. Przypomnimy sobie jakieś tam elementy. I bardzo lubię właśnie taką pracę.

340. MK: Przychodzą?

EA: Tak. Ale się powtarzam. (śmiej) Na pewno muszę się powtarzać z takimi prośbami, bo jeżeli to jest powiedziane, ale tylko raz na jakiś czas, to z czasem zapominają, że mają taką możliwość i dopiero jak wychodzi ta inicjatywa ode mnie, jeśli powtarzam, to za chwilę później przychodzą, bo pamiętają, bo dopiero co było powiedziane, tak więc przechodzą, no ale mówię. Muszę czasami przypominać, że jestem.

341. MK: A co Cię wkurza?

EA: (śmiej) Właśnie. W pracy, w mentoringu? W ludziach? Bo po to jest takie bardzo ogólne pytanie...?

342. MK: W kontekście pracy, mentoringu, w ludziach...

EA: Wiesz co nie wiem czy na ten moment, w którym jestem coś mnie wkurza. Były takie sytuacje wcześniej, ale z doświadczeniem, może z bardziej takim podejściem z dystansem do pewnych rzeczy, nauczyłam się tego, że każdy z nas jest inny i to, że jest na przykład jakiś opór w relacji... To nie znaczy, że on jest negatywnie do mnie nastawiony. Może miał inne doświadczenia, które powodują, że on w tej sytuacji na razie nie czuję się komfortowo.

343. MK: Ten opór potrafi wkurzyć?

EA: Kiedyś tak. Teraz jakby jestem na to już bardziej przygotowana.

344. MK: Można się zatem przygotować do oporu.

EA: Można. Zresztą tak jak powiedziałam, jeśli pracuje się z ludźmi, pracuje się już dłuższy czas. To też znamy tego drugiego człowieka, którego zapraszamy na rozmowę i czasami u niektórych można się bardziej przygotować, że będzie jakiś ewentualnie opór. Są doradcy, którzy nie stwarzają żadnego oporu, ale z drugiej strony jest zastanawiające, czy to, co do nich mówimy i to, co jest ustalone na pewno do nich trafia, więc... Ja na przykład bardzo lubię pomagać ludziom. Bardzo lubię ten kontakt, lubię, lubię te rozmowy, lubię nie tylko rozmowy z doradcami, chociaż moja praca pierwszej kolejności skupia się na doradcach, ale bardzo lubię właśnie jak też rozmowy i taki mentoring, który po prostu mam z liderami. Uważam, że każdy w organizacji powinien mieć możliwość właśnie takiej rozmowy, takiego coachingu, który też nie zawsze polega na tym, że my mamy się czegoś nauczyć, pójść do przodu tylko czasami po prostu wygadania się i powiedzenia co siedzi na wątrobie. Czasami na tych coachingach to są takie bardziej psychologie niż osoba, która ma pomóc typowo na skupianiu się na jakości, ponieważ takie sytuacje, kiedy, kiedy rozmawiamy i pytam, dlaczego tak się stało, w trakcie rozmowy. Po poprzednich rozmowach było lepiej, nagle taki błąd. Co jest powodem takiej sytuacji? I okazuje się, że powodem jest jakaś sytuacja stricte taka rodzinna, jakaś trudna, zdrowotna i wtedy trzeba dać się wypowiedzieć takiej osobie i być bardziej właśnie takim psychologiem tak niż...

345. MK: A co, jeżeli już się wypowie, co dalej robisz?

EA: Co dalej robię. Próbuję wykazać empatię, w stosunku do danej sytuacji. Chociaż bywa trudno, bo jeżeli nie byliśmy w podobnej sytuacji, to czasami jest trudno zrozumieć, jak się czuje ta druga osoba po drugiej stronie, więc też staram się pokazać, że gdyby ta osoba chciała jeszcze sobie pogadać to może się zgłosić, bo czasami nie chodzi o to, żeby szukać rozwiązań. Bo ja nie mogę nawet znaleźć rozwiązań dla tej osoby, tak, w takich sytuacjach osobistych, ale chodzi o to, że ta druga strona potrzebuje czasami po prostu właśnie powiedzieć, że coś jest nie tak, wygadać się, właśnie takiej osobie, które faktycznie nie jest związana bezpośrednio z tą sprawą. Czasami mam wrażenie - może to takie..., że niektórzy doradcy próbują się tłumaczyć takimi tematami osobistymi w

kwestii właśnie pracy. Ja odbieram to ze względu na to, że ja nigdy nie przekładałam spraw osobistych na to, co się dzieje w pracy. Dla mnie praca, jeżeli nawet miałam jakieś problemy, to praca była tą odskocznią, gdzie czułam się dobrze, gdzie właśnie mogłam przestać myśleć o tych tematach, aktualnie, powiedzmy, trudnych. Ale nie każdy jest taki sam.

346. MK: Co, jeżeli po wygadaniu się, jest gorzej temu człowiekowi.

EA: Gorzej? Ale jest gorzej z nim jak...

347. MK: Powiedziałaś, że niektórzy potrzebują się wygadać, żeby było im lepiej. Chciałem zapytać o odwrotną sytuację. Coś się dzieje? Co robić, jeżeli ktoś się wygada i jest mu gorzej?

EA: Czy jest mu gorzej, to do końca nie wiem.

348. MK: Skąd wiesz, że jest lepiej?

EA: Skąd wiem, że jest lepiej? Doradcy mówią, że „dzięki za rozmowę, że to mi było potrzebne”, więc dają informacje zwrotne. Ja nikogo nie zmuszam do tego, czy by mi odpowiedział, jeżeli już to się wydarzyło... Do tej pory nie miałam takiego przypadku, aby ktoś przyszedł do mnie i powiedziała już po takiej rozmowie i powiedział, że jest gorzej. Mówię tu o wynikach, bo jak wynik jest jaki jest, jakby w wyniku gorzej, to mogę domyślać się, że może ta sytuacja jeszcze się pogłębiła, i mogę ewentualnie zaprosić na jakąś dodatkową rozmowę, żeby wyjaśnić tą sytuację. Natomiast z perspektywy mojego doświadczenia? Mówię „nie wiem”, nie dostałam nigdy takiego feedbacku od doradcy, żeby mu było gorzej. A żeby było lepiej - tak.

Wywiad KK o relacji z przełożonymi. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

349. MK: Opisz swoją typową relację z przełożonym.

KK: Doświadczałem różnych relacji. Były różne sytuacje. Mam 31 lat, więc już troszkę pracy liżnałem. Były różne relacje. Konkretnie podać jakieś przykłady?

350. MK: Co przykuło Twoją uwagę? Co wspominasz?

KK: Pierwsza taka relacja, która wspominam z przełożonym, to była relacja... no trochę nietypowa, bo oprócz tego, że była relacją wykonywania właśnie jakiejś pracy, to też była to relacja, gdzie było miejsce na rozmowy prywatne, gdzie była taka przestrzeń. To była bardzo ciekawa relacja, bo ja się w niej czułem, że oprócz tego, że wykonujemy jakąś pracę, to jeszcze mogę porozmawiać, mogę przyjść, coś się dzieje itd., mogę sobie otwarcie, na luzie, porozmawiać na różne tematy. To wzbudzało we mnie pewien rodzaj zaufania, to było fajne doświadczenie – dla mnie, osobiście.

351. MK: Czemu w taką relację wszedłeś?

KK: Miałem taką potrzebę. Była taka sytuacja, chciałem o tym porozmawiać, akurat ta osoba była, więc się otworzyłem, i okazało się, że to był dobry pomysł, że to dobrze wyszło.

352. MK: Jakie cechy musi mieć osoba, żeby w taką relację z Tobą wejść?

KK: Ja osobiście patrzę, jak osoba traktuje innych ludzi, jak się wypowiada na temat innych ludzi i jaka jest dla innych.

353. MK: A kiedy to zauważasz?

KK: No, zauważam to za każdym razem w sytuacji, kiedy trzeba coś omówić, kiedy pojawiają się jakieś tematy, bo wiadomo, że w relacjach międzyludzkich pojawiają się

zawsze tematy związane z innymi ludźmi. Wtedy patrzę zawsze, jak taka osoba się wypowiada na tematy, zwłaszcza, jak taka osoba będzie się wypowiadała na tematy założmy relacji, która jest dla niej trudna, to w jaki sposób ona to robi, w jaki sposób wypowiada się.

354. MK: Czy relacje służbowe są trudne?

KK: Bywają trudne, ale nie zawsze. Są czasami trudne, a czasami nie.

355. MK: Od czego to zależy?

KK: To zależy od tego, tak mi się wydaje, jakie osoby są obok siebie. Bo wszystkie osoby są inne, to taka oczywistość i zależy, czy dwie dane osoby założmy są podobne, jeśli chodzi o wrażliwość emocjonalną itd. To po pierwsze. A po drugie o pewien nazwałbym to zasób wiedzy, doświadczenie, w jaki sposób budować relacje. Są takie dwa aspekty, po pierwsze pewna natura osoby, na to nie mamy wpływu, a po drugie jakaś wiedza, doświadczenie, to czy ktoś to posiada czy nie. Te dwa aspekty grają główną rolę w tym jak to się układa. Bo nawet jeśli założmy jest osoba, która się totalnie nie czują, ale mają określoną wiedzę i doświadczenie, to mi się wydaje, że można coś z tego wyrzeźbić mimo wszystko.

356. MK: Czyli można się nauczyć budowania relacji?

KK: Chyba tak. To jest taka umiejętność, której można się uczyć, podobnie jak trening na siłowni.

357. MK: A jak się tego nauczyć?

KK: Wchodząc w relacje. Po prostu. Przybywając z ludźmi, doświadczając, wyciągając wnioski. Przydaje się też wiedza teoretyczna.

358. MK: Czym wg Ciebie jest mentoring?

KK: Kojarzy się to z mentorem, czyli z kimś kto będzie... dla osoby, która będzie uczona czegoś, ktoś, kto będzie pewnym... osobą, która będzie inspirowała.

359. MK: Czyli mamy uczenie czegoś?

KK: Tak.

360. MK: Czego?

KK: Umiejętności, którą akurat dany mentor będzie przekazywać. To mogą być różne umiejętności: sportowe, czy nawet komunikacyjne, czy też kierowania samochodem. W każdej dziedzinie może pojawić się mentoring.

361. MK: A kiedy zaczyna się taka relacja mentoringowa?

KK: (pauza) Kiedy rozpoczyna się sam proces uczenia czegoś, natomiast można by to rozszerzyć. Kiedy spotka się uczeń z nauczycielem, to mi się wydaje, że od momentu poznania już nauczyciel może w jakiś sposób budować relację z tym uczniem, bo mi się wydaje dobry mentoring będzie wtedy, kiedy spotka się uczeń z nauczycielem i wytworzy się relacja, prawdziwa relacja, w której ten uczeń będzie miał pewne zaufanie do mentora i będzie widział, że rzeczy, które mentor mu przekazuje rzeczywiście działają.

362. MK: Czym jest prawdziwa relacja?

KK: Prawdziwa relacja jest relacją taką, w której jesteście w stanie wyrazić przy drugiej osobie wszystkie uczucia i powiedzieć wszystko. W odpowiednim momencie i czasie oczywiście. Kiedy potrafimy wyrazić szczerze to co czujemy, nawet, jeżeli będą to emocje, które będą powodowały pewną konfrontację, to jednak potrafimy to wyrazić, i ta relacja trwa. Możemy się nawet czasami zderzyć i zetrzeć.

363. MK: OK, i na czym polega to starcie?

KK: może to wyglądać w taki sposób – tutaj polecę klasyczną psychologią, bo też się tą tematyką interesowałem i chyba w praktyce tak jest – jeżeli coś się dzieje w relacji, to porozmawiajmy na ten temat, nie musimy mówić o określonej osobie, ale o sytuacji.

364. MK: Skąd wiemy, że w relacji mentoringowej dzieje się źle?

KK: Mogą to być uczucia, ale z uczuciami bym uważał, bo mogą one być spowodowane tym, że masz gorszy dzień.

365. MK: Czy wiesz może, jakie są objawy takiego oporu w relacji.

KK: To się czuje.

366. MK: Czyli?

KK: Uczucia pewnego takiego zablokowania, mogą to być np. efekty psychosomatyczne, ścisk w żołądku, drżenie głosu, takie sygnały które ciało wysyła, że coś jest nie tak. Że nie czuję się otwarty, swobodny.

367. MK: Gdzie relacja mentoringowa się kończy?

KK: Dobre pytanie, bo np. jeśli uczeń z nauczycielem wchodzi w taką relację, to ona może trwać, dopóki jej się nie utnie. Relacja może trwać nawet, jeśli nie jesteśmy z tym nauczycielem. To jedna wersja. Ale druga wersja, jesteśmy w pracy. Jeżeli poruszamy się tylko w obszarze zawodowym i na to się umawiamy, no to jasne – może on trwać tylko w pracy, wychodzimy, wracamy do normalnego życia.

368. MK: Pewna umowa, tak?

KK: Tak. Umawiamy się od-do pracujemy, trenujemy, a potem każdy wraca do prywatnego życia.

369. MK: W relacji mentoringowej nie ma prywatnego życia?

KK: Z jednej strony może być relacja mentoringowa, która przerodzi się w prywatną, ale może to być też relacja stricte służbowa.

Wywiad z MA o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża ubezpieczeniowa.

370. MK: Opisz, proszę, swoją typową relację z podwładnymi.

MA: Typowa relacja z podwładnymi polegała zawsze na takiej relacji naturalnej. Trudno byłoby ją nazwać relacją przyjacielską, choć jedna z podwładnych kiedyś zapytała, czy ja jestem jej przełożoną, czy ja jestem jej przyjaciółką, i to było takie zaskakujące pytanie, które dało mi do myślenia, że, że... często właśnie podwładni relacje takie naturalne, które w mojej ocenie za naturalne i przyjacielskie, traktowali... potem dowiedziałam się, że jako słabość. Natomiast zawsze była to relacja taka, że przyjaźń nie polegała na faworyzowaniu, ale przyjaźń polegała na wymaganiu, czyli więcej powiedziałabym wymagałam od przyjaciół, niż wymagałam dużo więcej od samej siebie.

371. MK: Powiedz więcej, czego wymagałaś od swoich podwładnych?

MA: No wykonywania swoich obowiązków, wykonywania zadań, które mieli powierzone, i traktowania prac w sposób taki bardzo odpowiedzialny. Myślę że dobre słowo tutaj to odpowiedzialność, to co było dla mnie zawsze bardzo istotne. Ponieważ ja zawsze jako matka, jako żona, czułam się zawsze odpowiedzialna za rodzinę, za dom, za moich najbliższych, za rodziców, i podobnie właśnie w pracy – czułam się odpowiedzialna za swoich pracowników.

372. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

MA: Jeszcze raz, przepraszam?

373. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

MA: Wsparciem, pomocą, ale jednocześnie odkrywaniem samego siebie.

374. MK: W jakiej perspektywie?

MA: W relacjach takich czysto zawodowych, w relacjach jednocześnie poznawania siebie, ale przede wszystkim jakimś takim pokazywaniem szlaku, drogi?

375. MK: I dokąd prowadzi?

MA: Nie można powiedzieć że do samodoskonalenia (śmiech), ale do, do... dokąd prowadzi... na szczyt! Do celu! (śmiech)

376. MK: Co jest celem mentoringu?

MA: Celem jest rozwój. Rozwój danego pracownika, danej osoby, ale jednocześnie wsparcie go w tych jego celach, działaniach, w sytuacjach gdy brakuje mu pewności, ale pokazanie też jego niedoskonałości.

377. MK: Do czego służy ten rozwój?

MA: Z punktu widzenia biznesowego, do coraz lepszych wyników firmy, natomiast ponieważ firma to ludzie – ja zawsze wyznawałam tę zasadę – to trzeba spojrzeć w sposób bardziej ogólny, że osoba która jest pewna siebie (to wszystko zależy też od branży), osoba, która się czuje taką osobą mocną, a jednocześnie czująca właśnie wsparcie jakie może dać jej mentor, spowoduje, że czuje się również sama mocniejsza. To jakby wyzwala wewnętrzne moce danej osoby. Oczywiście pod warunkiem że ten mentor jest osobą która potrafiła wychycić te elementy.

378. MK: Trzeba więc mieć pewne umiejętności, żeby powstała taka relacja?

MA: Tak. Ale myślę, umiejętności umiejętnościami, kwestie techniczne to jedna sprawa, ale tutaj jest przede wszystkim sytuacja taka, że to nie może być sztuczne. To musi być naturalne. Trzeba znaleźć więc z daną osobą.

379. MK: A co się dzieje jeśli nie ma tej więzi?

MA: To taka czysta forma techniczna, można powiedzieć. Dokonano jakiegoś procesu, można powiedzieć, będzie jakaś opinia na ten temat, ale prędzej czy później będzie sytuacja, że ta osoba niewiele z tego skorzysta.

380. MK: Jeżeli ta relacja wygląda tak jak to opisałaś, to skąd o tym wiemy?

MA: To trudno powiedzieć. To bardziej trzeba wyczuć. To trochę zależy na zasadzie takiej... to trochę jak relacja pracodawcy i pracownika. Jeżeli pracodawca wydaje tylko polecenia, a jednocześnie sam sobą nie reprezentuje jakiejś wysokiej kultury społecznej i kultury biznesowej, to nie będzie to miało przełożenia na drugą osobę. Jeżeli pracodawca... mówiąc pracodawca mówię tutaj o osobie, o przełożonym – będzie osobą taką która jest osobą naturalną, która widać, że jest osobą angażującą, angażującą siebie ale i cały zespół, to te relacje będą tutaj też bardziej naturalne. Myślę, że w przypadku mentora i osób które podlegają mentorowi, to też ważne, że ta osoba co to prowadzi nie udawała. Żeby była sobą, żeby była naturalna. Ale jednocześnie to nie może być taka naturalność taka – bym powiedziała pewnego rodzaju frywolna – ale to musi być połączone z tym aspektem biznesowym.

381. MK: Kiedy mentor może zobaczyć, że osoba mentorowana nie jest naturalna? Co ona robi, jak się zachowuje?

MA: (pauza) No, musi być też pewnego rodzaju psychologiem. Natomiast, myślę że tutaj jest dużo różnych czynników które pozwolą mu zobaczyć, bo to widać i po postawie, i po stwierdzeniach, i jakby po efektach które miało przynieść dane szkolenie, dany proces. Nie umiem odpowiedzieć czysto technicznie w tej kwestii.

382. MK: Miałas może w przeszłości sytuacje, w których czułaś opór od osoby którą próbowałaś z nią nawiązać relację mentoringową?

MA: Tak, zdarzało mi się to, szczególnie, jeśli była to jakaś taka duża różnica wieku, bo jednak jeżeli jest sytuacja taka, że osoba którą miała podlegać jakiemuś takiemu procesowi, wyznawała inne... miała inne spojrzenie na świat, zarówno zawodowy, ale też i prywatny, to tutaj trudno było nawiązać jakąś taką więź. Ale wydaje mi się, że to wszystko nie jest tylko związane z wiekiem, ale też z dojrzałością danej osoby i też z chęci. Bo jeśli będzie chęć tylko po jednej stronie, ale po drugiej nie będzie chęci, to tutaj jest ciężki proces, trudny proces.

383. MK: Jak to się stało, że ona miała inne spojrzenie?

MA: Pracownik nie ma pełnego obrazu - i to jest też naturalne – nie ma pełnego obrazu, jeśli chodzi o funkcjonowanie całej firmy. Osoby na stanowiskach menedżerskich, dyrektorskich, mają inne spojrzenie na pewne kwestie. One wiedzą z czym są dane decyzje związane. Wiele procesów, które w naszej firmie były przeprowadzane, pracownik szeregowy nie świadomości, z czego wynikały. Na przykład, kwestie finansowe. Była też sytuacja często, że firma matka miała niezorganizowane decyzje w stylu „a, może was zamkniemy?”. No i teraz menedżer mający tego świadomość, muszący jednocześnie zarządzać swoim zespołem... to jest bardzo ciężka sytuacja.

384. MK: A więc opór w tych relacjach mógł wynikać z różnicy w wiedzy?

MA: Tak, mógł wynikać z różnicy w wiedzy, w rozpoznaniu sytuacji.

385. MK: Kiedy zaczyna się mentoring?

MA: (pauza) Trudno powiedzieć, kiedy się zaczyna. Dla mnie to relacja, która jest ciągła, może tylko być bardziej wzmocniona, albo mniej.

386. MK: Kiedy możemy powiedzieć, że w danym momencie jest już mentoring?

MA: Jeżeli określimy już jakieś zasady – co chcemy polepszyć, co chcemy zmienić, co wprowadzić, co udoskonalić.

387. MK: Jeżeli określimy jakiś cel?

MA: Jakiś cel, tak.

388. MK: A kiedy relacja mentoringowa się kończy?

MA: Nie można chyba powiedzieć, gdy cel zostanie osiągnięty... ale to może przybierać różnego rodzaju formy, ponieważ to wszystko zależy od danego procesu, jeden proces będzie zakończony – mamy spełnione jakieś KPI'e, dochodzimy do tych standardów, ale np. będzie sytuacja, że one ulegną pogorszeniu, i na nowo będziemy musieli przeanalizować wskaźniki efektywności.

389. MK: I użyć mentoringu?

MA: I użyć mentoringu.

390. MK: Czy chcesz jeszcze coś dodać?

MA: Nie, bardzo dziękuję za interesujący wywiad.

Wywiad z SK o relacji z przełożonymi. Ekspert. Branża ubezpieczeniowa.

391. MK: Opisz proszę, swoją typową relację z przełożonymi.

SK: Relacja przede wszystkim służbowa, związana z wykonywaniem zadań służbowych, ale też i jest to relacja na wół prywatna, związana z integracją.

392. MK: Co decyduje o tym, że relację można ocenić jako prywatną, albo służbową?

SK: No, służbową... to dlatego, że są stawiane zadania, które muszę wykonać, zgodnie z warunkami pracy, a prywatna, to wtedy, kiedy rozmawiamy na różne luźne tematy związane z naszymi poglądami, życiem prywatnym.

393. MK: Czego oczekujesz od relacji z przełożonym?

SK: Przede wszystkim uczciwości i stawiania zadań zgodnie z warunkami pracy.

394. MK: Czym jest taka uczciwość w twoim postrzeganiu?

SK: No to przede wszystkim obiektywizm i... przede wszystkim obiektywizm.

395. MK: Jak on się przejawia w pracy?

SK: Chodzi o to, żeby nie preferować wybranych pracowników i traktować w miarę równo wszystkich pracowników, którzy są na podobnych stanowiskach.

396. MK: Można uznać, że zróżnicowanie tego traktowania może zależeć od stanowiska?

SK: Nie tylko od stanowiska, ale od zadań. Pracownicy na różnych stanowiskach mają różne zadania, i wtedy ta ocena musi być inna.

397. MK: Jaka jest według Ciebie zależność między relacją a oceną pracownika?

SK: Relacja – jeśli chodzi o relację służbową – to jest przede wszystkim stawianie zadań służbowych i rozliczanie z nich, a żeby rozliczyć pracownika, trzeba go ocenić.

398. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

SK: Przewodnictwo, prowadzenia pracownika przez przełożonego, albo przez inną osobę, która nie jest w relacjach z przełożonym i polega na wskazywaniu drogi rozwoju zawodowego. Czasami się to też używa do relacji prywatnych?

399. MK: Dokąd ta osoba jest prowadzona?

SK: W celu lepszego wykonywania zadań i jakości pracy i poprawianiu swoich błędów które moim zdaniem zawsze występują przy wykonywaniu obowiązków służbowych.

400. MK: I kiedy można powiedzieć że taka relacja mentoringowa się rozpoczęła?

SK: To może być osoba wyznaczona z góry która wspiera danego pracownika, a może być to relacja spontaniczna, wynikająca z chęci pomocy pracownikowi przez inną osobę. To się zaczyna z chwilą pomocy czy wsparcia w danej sprawie i jeżeli jest kontynuowana.

401. MK: Kto według Ciebie jest głównym inicjatorem takiej relacji?

SK: No, jeżeli jest to osoba wyznaczona to może to być przełożony, a jeżeli to jest inna osoba od przełożonego, to może to wynikać z chęci pomocy drugiemu pracownikowi, koledze, przyjacielowi.

402. MK: W jaki sposób można ocenić taką relację, powiedzieć, że się sprawdza, albo nie.

SK: Po wynikach. Po osiągnięciu celu, który został założony na początku takiej relacji. Może to być lepsza wydajność pracy, jakość pracy, właśnie tak. A jeśli chodzi w takich relacjach prywatnych, można powiedzieć, że wtedy, kiedy pomogło się w jakiejś sprawie drugiej osobie i są tego pozytywne efekty.

403. MK: A w trakcie trwania relacji, czy są jakieś przesłanki?

SK: Tak, dlatego że to jest proces, czasami długotrwały w zależności od celu, jaki chcemy osiągnąć, i przy celach krótkotrwałych no to tutaj jest wynik, rezultat, w przy celach długotrwałych, kiedy to trwa miesiącami, może latami, to po drodze mogą być różne etapy realizacji tych celów, i to mogą być zarówno dołki jak i wyżki, i wtedy takiej relacji jest poddawana próbie w przypadku dołka i może być zerwana. W przypadku wyżki, kiedy jesteśmy na tzw., fali, ta relacja się pogłębia i umacnia.

404. MK: Skąd wiemy, że ten dołek ma miejsce, jak to zauważyć?

SK: To się dzieje wtedy, kiedy cel staje się odległy i nie ma jakby przesłanek które mówią o tym, że jesteśmy bliżej celu.

405. MK: Czym są te przesłanki?

SK: Nic, co próbujemy naprawić, nie udaje się. Jest konsternacja, jest zastanawianie się, czy droga jest właściwa. Na pewno wchodzi tu emocje, bo wszystko co robimy jest oparte na emocjach.

406. MK: Czy doświadczyłeś oporu w takiej relacji?

SK: Tak. Jeżeli jest to mentor wyznaczony, nie zawsze dany pracownik uznaje danego człowieka za swojego mentora, nie darzy go zaufaniem, i wtedy to nie przynosi rezultatów, chyba że ta osoba przekona pracownika do tego, że jest osobą, która może jej pomóc.

407. MK: W jaki sposób zachowuje się pracownik który nie akceptuje mentora?

SK: Unika relacji, odpowiada zdawkowo, nie chce wykonywać tych działań, które mu wskazuje mentor, a jeżeli już coś robi, to robi to na pół gwizdka.

408. MK: Dlaczego tak czyni?

SK: Nie wszystko powie, bo obawia się reakcji przełożonego, ale daje do zrozumienia, że mu to mu nie pasuje, że by chciał inaczej. Czasami mówi o tym i to zależy od mentora, czy przyjmie Reakcje pracownika o zmianie tej drogi, jaką mu wyznaczył, czy nie – czy dalej uważa, że powinien pracownik tak robić, jak on mu mówi.

409. MK: Czy jest coś co chciałbyś dodać?

SK: W relacjach prywatnych jest zupełnie inaczej. Przeważnie sami sobie wybieramy mentora z przyjaciół, którzy nas otaczają, i to my zabiegamy o to wsparcie, ale czasami są takie osoby, które wychodzą nam naprzeciw widząc, że mamy problemy, wspierają nas i wskazują nam drogi jakimi możemy podążać na zasadzie przyjaźni.

410. MK: A więc w organizacjach, częściej mentoring jest jak powiedziałeś inicjowany albo prowadzony odgórnie ze strony mentora do osoby mentorowanej, a w życiu prywatnym bywa odwrotnie.

SK: Tak.

Aneks 2 – treści wywiadów z praktykami mentoringu wraz z komentarzami sędziów kompetentnych

Wywiad z RZ o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża telekomunikacyjna.

1. MK: Czym według Ciebie jest mentoring, taki stosowany w biznesie?

RZ: Czym według mnie jest mentoring stosowany w biznesie... Dobre pytanie, generalnie można by chyba bardzo długo odpowiadać na nie, ale żeby nie przeciągać – jest to na pewno narzędzie do osiągania celu, ale jeżeli jest tylko i wyłącznie umiejętnie stosowane. Jeżeli jest nieumiejętnie stosowany to będzie negatywny efekt. Natomiast jest to narzędzie do osiągnięcia celów. Tak w skrócie bym powiedział. I to nie każdy jest w stanie się wykazać tym, bo to też trzeba mieć predyspozycje osobowe, trzeba umieć słuchać, i dopiero później, jakby na podstawie tego, mówić, aby coś osiągnąć. To tak w skrócie.

Z komentarzem [MK1]: D5 cel-życie wieczne

Z komentarzem [MK2]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK3]: D5 rola pasterza

2. MK: Czy stosujesz mentoring w swojej pracy?

RZ: Oczywiście. Oczywiście. Po to są spotkania, po to są meetingi, po to są różne formy komunikacji żeby wysłuchać i żeby się komunikować w ten sposób żeby... Najlepiej, jeżeli chcemy osiągnąć cel, żeby nie było to w formie zadania, wyznaczonego – i najgorsze jeszcze wtedy jeszcze jest jeżeli nie jest to poparte jakimiś tam wytycznymi, tylko najlepiej jeżeli osoba do której trafia dany temat, sama – na skutek tego mentoringu – sama podjęła wyzwanie, podjęła realizację celu i sama sobie wyznaczyła chociażby jakieś wartości do zrealizowania.

Z komentarzem [MK4]: D5

Z komentarzem [MK5R4]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK6R4]: D4

3. MK: Co w takiej relacji mentoringowej jest według Ciebie przydatne, a co mentoring może popsuć – na przykład nieumiejętnie stosowany?

RZ: Nieumiejętnie stosowany... Przede wszystkim ważne jest, aby z każdego wyznaczonego celu, podjętego działania, z każdego dobrego, ale też złego wyniku, pojawił się feedback, który będzie pokazywał to, że to co było omawiane jest później wykorzystane do tego, żeby zrozumieć co się wydarzyło, jakie mechanizmy zaistniały. Jeżeli ktoś nieumiejętnie będzie stosował mentoring, to po prostu będzie wychodził z pozycji siły jakbym to nazwał, czyli „ja wiem lepiej, ty się na tym nie znasz, jak coś się schrzaniło, nie wyszło, no to generalnie, to pewnie jest twoja wina, bo ja ci mówiłem, że miało być inaczej”, i to jest ta zła strona.

Z komentarzem [MK7]: D2 zdrowienie duszy

4. MK: A czy zauważyłeś w przeszłości jakieś przejawy oporu wobec mentoringu, wobec tej relacji?

RZ: Do zależy od osoby, do której to trafi, jeżeli osoba jest zablokowana... Najgorsze, co może być, jak wchodzimy w relację taką, że ktoś dostaje informację, że jest jakiś projekt, że jest jakiś temat, że są jakieś wartości do zrealizowania, i zanim zacznie podejmować działanie, to już się ukierunkowuje na to, że „nie, to się nie da, przecież to jest bez sensu, to się nie da, ja już mówiłem, że tak się nie robi!”. Takie osoby, tacy detraktorzy, są z góry ustawieni na „nie”, no to tutaj, nawet jak się dużo nagadamy, wyjaśnimy sobie, zanalizujemy, przewidzimy skutki, to... Zdarzało się, zdarzało się. Ale bardzo rzadko, dlatego że takie osoby w organizacji i tak długo nie przetrwają po prostu, otwartość na wynik jest podstawową cechą, która pozwala osiągnąć sukces.

Z komentarzem [MK8]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK9R8]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK10R8]: O2

5. MK: Czy używasz mentoringu poza organizacją, w życiu prywatnym?

RZ: (śmiech) To czasami wchodzi w krew, ale bardzo rzadko. Czasami jak chcesz osiągnąć jakiś cel na płaszczyźnie prywatnej, negocjujesz, nie wiem – kupujesz

Z komentarzem [MK11]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK12R11]: O6 ascetyzm

samochód - to zaczynasz wymyślać rzeczy, które mogłyby Ci pomóc w osiągnięciu swojego celu, no i wtedy zaczynasz wykorzystywać te narzędzia, które masz „zawodowo” w głowie.

6. MK: Czy miałeś taką relację mentoringową, w której Ty byłeś osobą „podległą” mentorowi?

RZ: Oczywiście, no oczywiście. Przecież każdy ma przełożonego.

7. MK: Czyli działo się to z jakimś przełożonym?

RZ: Dokładnie. W życiu prywatnym raczej nie, bo to nie są proste rzeczy. Tego się nie nabywa, pójdziesz na szkolenie i Ci powiedzą zrób tak tak tak, a potem jak nie masz płaszczyzny zawodowej żeby to potrenować, to to zanika, albo się w ogóle nie rozwija. Musi być płaszczyzna zawodowa żeby się to rozwijało, trenowało, i aby miało grunt do wzrostu po prostu, te umiejętności.

8. MK: A jakie emocje odczuwasz, kiedy ktoś wobec Ciebie stosuje mentoring?

RZ: Chyba... nigdy się nad tym nie zastanowiłem, jakie emocje odczuwam, ale chyba zacząłbym otwarcie rozmawiać i mówić, „słuchaj, chyba się dogadamy, bo widzę, że chcemy osiągnąć wspólny cel”. Tak mi się wydaje, nigdy się nad tym nie zastanowiłem tak naprawdę, to chyba płynnie przychodzi.

9. MK: Czy przypominasz sobie sytuację, kiedy ktoś wobec Ciebie stosował mentoring – ustalmy, że w organizacji – a u Ciebie pojawił się sprzeciw wobec takim praktykom?

RZ: Oczywiście, ale ten sprzeciw musi być poparty innym rozwiązaniem danego tematu, w którym ten mentoring się pojawił. Nie może być „nie bo nie”, „nie bo nie” to jest na przykład w kwestiach spożywczych: „dlaczego Pan nie chce tego kupić? Nie, bo nie”, a w życiu takim zawodowym, profesjonalnym, nie występuje słowo „nie bo nie”, tylko „nie, dlatego, że”.

10. MK: Chciałbyś coś od siebie na koniec powiedzieć na temat mentoringu, może coś się pojawiło nowego?

RZ: Może to, że nie wolno też przesadzać, z mentoringiem.

11. MK: W jaki sposób, o czym mówisz?

RZ: Żeby to nie było jedyne narzędzie, bo to wyklucza człowieczeństwo. Czasami trzeba widzieć różne strony.

Wywiad z MT o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża IT.

12. MK: Czy będziemy dzisiaj rozmawiać o relacji z przełożonym, czy podwładnymi?

MT: Do tej pory, z mojego doświadczenia, zawsze byłem bardziej w tej roli podwładnego, w stosunku do przełożonego, gdzie obserwowałem go i gdzieś on tam kształtował moje zdolności, moje kompetencje, jeśli chodzi o wykonywaną pracę i rozwój osobisty, natomiast docelowo dużo bardziej interesuje mnie ten drugi obszar.

13. MK. Opisz swoją typową relację z szefem.

MT: ...ale... w jakim sensie...? Taką codzienną, jak wygląda nasza współpraca, to masz na myśli?

14. MK: To bardzo generalne pytanie, ale co Ci przychodzi na myśl, jeśli chodzi o relację z szefem?

Z komentarzem [MK13]: D5 absolutna posłuszeńść

Z komentarzem [MK14R13]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK15]: D6 rola pasterza

Z komentarzem [MK16]: D2

Z komentarzem [MK17]: D2

MT: Pierwsza myśl jaka mi przychodzi to słowo „dobra”, a drugie słowo to: „oparta na zaufaniu”. W obu stronach. I myślę, że jest to tak naprawdę podstawa relacji, żeby ta współpraca wyglądała efektywnie – tak, to właśnie kwestia zaufania obu stron do siebie.

15. MK: Jak to zaufanie się przejawia?

MT: Może inaczej – nie wiem, czy to można tak powiedzieć, że się „przejawia”, ale po prostu budowanie takiej relacji, w taki sposób, że pracownik wie, że jak przyjdzie do szefa z problemem, to nie zostanie od razu na „dzień dobry” zganiony za ten problem, tylko raczej wysłuchany, zrozumiany, problem zostanie dostrzeżony i jakoś ten szef pomoże mu go rozwiązać. Z drugiej strony, no właśnie... to samo w drugą stronę. Osoba będąca w pozycji szefa inaczej współpracuje z ludźmi, z którymi wie, że ktoś tam mu nie ściemnia, tak mi się wydaje... Nie próbuje go wykorzystać, nie próbuje zamydlić rzeczywistości, tylko po prostu – jak wie, że w czymś jest dobra, coś działa nie tak – to po prostu przychodzi, zwraca uwagę, rozmawia o tym, próbując temat, problem, zaadresować. Nie ma czegoś takiego, że próbujemy siebie nawzajem oszukać czy udawać, że problemów nie ma, dlatego, że boimy się konsekwencji tych rzeczy.

16. MK: Mówisz o relacji optymalnej, jaka powinna być, czy takiej, jaką Ty doświadczałeś?

MT: Mówię o takiej, jaka powinna, być, i o takiej, jaką ja uważam, że posiadam ze swoimi przełożonymi.

17. MK: Czy według Ciebie jest mentoring?

MT: (Pauza) Czym jest mentoring... Mentoring to przekazanie pewnej wiedzy, ale nie takiej ściśle związanej z wykonywanymi zadaniami i z wykonywaną pracą w ramach firmy/organizacji, tylko bardziej z tym, jak się zachowywać, jak podejmować decyzje, w jaki sposób myśleć, na jakie rzeczy zwrócić uwagę które dla nas mogą się nie wydawać oczywiste, albo gdzieś tam dalej rozwijać zarówno zawodowo, ale także jako po prostu „człowiek-jednostka”. I to często jest oparte... znaczy, moim zdaniem powinno być oparte na takim swobodnym dialogu, i jest to relacja de facto działająca w dwie strony, bo zarówno mentoring – aby fajnie działał, to powinna być wartość dodana zarówno dla osoby będącej tą „mentorowaną”, czyli otrzymującą gdzieś tam właśnie to doświadczenie, ten feedback, pewne obserwacje, sugestie, bo to nie może być, nie powinno polegać na takiej zasadzie, że „musisz zrobić to, to i to”, tylko bardziej zmuszeniu nas, osoby mentorowanej... oczywiście zmuszeniu nie dosłownie, ale... do pewnej refleksji do pewnych zmian, analizy pewnych rzeczy, ale też i w drugą stronę – taka osoba która jest tą osobą mentorowaną, też powinna rozmawiać ze swoim mentorem, i myśleć jak ona, mówić, jak ona widzi pewne rzeczy, jakie ma wyobrażenie na temat pewnych spraw, z czym się spotyka w swojej codzienności, bo to często są rzeczy otwierające oczy dla tych osób które są mentee. To raz. Osoby, które z poziomu tego czym się dzisiaj zajmują, może już nie dostrzegają, nie mają z nimi na co dzień do czynienia.

18. MK: Użyłeś takiego słowa „zmuszenie”. Jak mówisz, czasami w relacji mentoringowej dochodzi do zmuszenia do pewnych zachowań, czy mógłbyś to jeszcze rozwinąć?

MT: To słowo, niefortunne, możliwe, niedosłowne... Wydaje mi się, że w przypadku każdej takiej zmiany, pewnego wyjścia, poza nasze utarte schematy, poza to, co robimy codziennie, do czego jesteśmy przyzwyczajeni, pojawia się gdzieś opór na poziomie takiej podświadomości, że trudno nam się przestawić na inny sposób myślenia w niektórych sprawach, postrzegania rzeczywistości, i myślę, że to jest taki najczęstszy opór. Natomiast, jeśli mówimy o takim typowym mentoringu, to wydaje mi się, że właśnie dużo zależy od podejścia tej osoby, która otrzymuje mentoring, no bo jeśli ona sama widzi, chce coś zmienić, no to będzie się to zmieniało. Mentoring nie może być

Z komentarzem [MK18]: D6 posłuszeństwo

Z komentarzem [MK19]: D5

Z komentarzem [MK20R19]: D6 pasterz jako lekarz

Z komentarzem [MK21R19]: D5

Z komentarzem [MK22]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK23]: D6 pasterz

Z komentarzem [MK24]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK25R24]: D5 pastoralna władza

Z komentarzem [MK26]: O4 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK27]: D3

Z komentarzem [MK28]: D6 posłuszeństwo

Z komentarzem [MK29]: D2

Z komentarzem [MK30R29]: O1 mistyka

Z komentarzem [MK31]: D4 posłuszeństwo

Z komentarzem [MK32]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK33R32]: O4 ascetyzm

czymś, co jest oparte na przymusie bezpośrednim, tylko to jednak jest relacja, która powinna się opierać na w ogóle chęci tej osoby, która ten feedback odbiera, na zmianę, do zmiany, tak? I o ile może być trudno podświadomie się przestawić, na pewne rzeczy, do pewnego myślenia, do pewnego innego sposobu robienia, załatwiania spraw, to gdzieś tam to może być z korzyścią. Nawet jeżeli nie, to myślę, że takie osoby, które gdzieś tam już w tej relacji mentoringowej uczestniczą, to mają też na tyle otwarte głowy, że... powinny mieć... że jeśli one same się nie zmieniają, to pomoże im to zrozumieć co się dzieje w przypadku innych osób, które te sprawy mogą dotyczyć, i dlaczego gdzieś ich partnerzy, np. w organizacjach reagują w ten, a nie inny sposób, chociaż dla nich to się do tej pory wydawało kompletnie irracjonalne.

19. MK: Jak według Ciebie można ocenić efekty relacji mentoringowej, jakie wskaźniki o tym mówią?

MT: Masz na myśli, czy ten mentoring jest skuteczny, przynosi jakieś cele, które były gdzieś tam założone?

20. MK: To też jest dobre pytanie, zatem mentoring jest nakierowany na jakiś cel?

MT: Myślę, że warto wiedzieć, po co się ten mentoring robi. Robi się go, żeby rozwijać się jako osoba, ale trzeba wiedzieć jaki tego będzie cel, nie wiem – chcemy rozwijać nasze kompetencje „miękkie”, czy może chodzi o to, jak się zacząć poruszać w organizacji, jak się odnajdywać w organizacji. Ktoś, kto się decyduje na mentoring, robi to – nie ukrywamy – też w celu osiągnięcia pewnych korzyści, tak? I tak osoba, która jest zainteresowana mentoringiem, powinna wiedzieć, co tak naprawdę chce osiągnąć, za pomocą tego... (pauza) No, jakby nie patrzeć, pewnego narzędzia rozwoju osobistego.

21. MK: Jak dobrze rozumiem, cel mentoringowy wypływa z osoby mentorowanej?

MT: Ja myślę, że ten cel powinien być wypadkową obu osób. Osoba mentorowana powinna wiedzieć co chce osiągnąć, a mentor powinien być osobą, która się z tym celem zgadza i faktycznie pomoże, pomoże w osiągnięciu danego celu. Czyli, tak naprawdę, ustalenie co będzie konkretnym celem tego mentoringu, to się odbywa na samym początku współpracy, czy potencjalnej relacji mentoringowej, między mentorem a osobą mentorowaną.

22. MK: Jak – poza organizacją – w Twoim życiu funkcjonuje mentoring?

MT: (pauza) Poza miejscem pracy... (pauza) Szczerze... nie zaobserwowałem żadnej takiej relacji... Dzisiaj. Takiej relacji na co dzień. Na pewno, jak spojrzymy tam dalej w przeszłość, to można powiedzieć, że relacja z rodzicami jest taką formą takiego mentoringu, tak? Mówimy o tym „wychowanie” młodej osoby, ale tak naprawdę cały cykl wychowywania dziecka to jest pewien sposób odkrywania jego potencjału i rozwijanie tej osoby, aby wkroczyła w dorosłość, z jak najlepszym zestawem cech, kompetencji, które potem pomogą jej w codziennym życiu w przyszłości. Natomiast, nigdy nie korzystałem potem, w ramach takiego codziennego życia z jakichś tam prywatnych sesji mentoringowych, gdzie np. komuś się płaci za takie usługi, i różnych takich powiedzmy „programów”, które się często też pojawiają. Raczej, jeśli chodzi o mentoring, to w ramach rozwoju zawodowego.

23. MK: Jakież odczuwasz będą relacji mentoringowej?

MT: (pauza) Myślę, że przede wszystkim... Emocje, ha! Dobre pytanie... Przede wszystkim...

24. MK: Możemy przypomnieć sobie jakąś konkretną sytuację...

MT: Satysfakcję. Z tego, że mogę z kimś tam po fakcie rozmawiać, że dostaję jakiś... Ktoś się ze mną dzieli doświadczeniem, swoją wiedzą i radami. Na pewno też czuję bardzo duże poczucie odpowiedzialności, żeby dobrze skorzystać z tego czasu, który mi dana osoba poświęca, żeby faktycznie tego nie zmarnować, te rady, które

Z komentarzem [MK34]: D1

Z komentarzem [MK35R34]: D4 posłuszeństwo

Z komentarzem [MK36]: D5 pasterz jako kierownik działań

Z komentarzem [MK37]: D5

Z komentarzem [MK38R37]: D1

Z komentarzem [MK39]: O4 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK40]: D6 życie wieczne

Z komentarzem [MK41]: D4

Z komentarzem [MK42]: O5 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK43]: D6 kierowanie

Z komentarzem [MK44]: D2

Z komentarzem [MK45]: D5 osiągnięcie życia wiecznego

Z komentarzem [MK46]: D6 pastor

otrzymam, one faktycznie, zacznę się do tego stosować, czy po prostu zapamiętać i wiedzieć o pewnych aspektach. To, jeśli mowa o uczuciach, to powiedzmy takie dwa główne.

Wywiad z KK o relacji z przełożonymi. Ekspert. Branża telekomunikacyjna.

25. MK. Opisz swoją typową relację z szefem.

KK: Ale obecną czy taką jakbym chciał?

26. MK: Chodzi o relację, którą rzeczywiście doświadczasz.

KK: Generalnie to dodam, że w obecnym zespole u szefa jestem jakieś 8-9 lat, żeby to było jakieś odniesienie, relacja jest tutaj oparta już na dużym zaufaniu, mało jest takiej kontroli, jeżeli chodzi o powierzone zadania, raczej muszę zrobić jakąś gotową prezentację, albo gotową część projektu, ale nie ma takiego codziennego odpytywania, czy coś zrobiłem co zrobiłem, itd., także raczej sobie bardziej ufamy. Jestem już rozliczany z całości projektu. Relacja – zaufanie, luźna atmosfera w zespole, jestem ogólnie na plus – zadowolony.

Z komentarzem [MK47]: D5 danie „owieczce” przez opiekuna zaufania

Z komentarzem [MK48]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK49R48]: D3 troska, wspólnota

27. MK: Czym według Ciebie jest to zaufanie, czym się przejawia w relacji z szefem?

KK: No właśnie tym, że jak powierzono mi jakieś zadanie, którego wykonanie trwa dwa miesiące to nie muszę go raportować codziennie, mogę sobie tą pracę rozłożyć żebym to generalnie ja czuł się z tym dobrze, czyli albo od razu zaatakował, pożyłkował wymagania do IT, albo trochę poczekał i pierwsze dwa tygodnie nic z tym nie zrobił, to też nie będzie źle, jakby szef wie, że całość będzie dowieziona. To jest to zaufanie.

Z komentarzem [MK50]: O5 ascetyzm

28. MK: A w jakich aspektach Twojej pracy dochodzi do takiej relacji z przełożonym która wymaga bezpośredniego kontaktu?

KK: Rzadko, generalnie.

Z komentarzem [MK51]: O4 ascetyzm

29. MK: W jakich sytuacjach dochodzi do konieczności Waszego kontaktu, rozmowy?

KK: Obecnie to generalnie rzadko się kontaktujemy, częstotliwość uległa zmniejszeniu, tylko jak są jakieś grube tematy, jakieś zmiany w organizacji, jakieś plotki, kiedy firma ma kogoś kupić, czyli cała organizacja jak jest w to zaangażowana, to szef mówi co on wie, co może powiedzieć, czy są jakieś zagrożenia dla pracowników.

Z komentarzem [MK52]: D5 wspomaganie przez mentora w trudnych sytuacjach

Z komentarzem [MK53R52]: D2

30. MK: OK, czyli taka relacja polega na przekazywaniu jakichś informacji od szefa, tak? Czy coś jeszcze w przypadku tych „grubych tematów” się dzieje, oprócz przekazania informacji?

KK: Znacząco dostajemy jakąś informację na przykład, że na dzień dzisiejszy nas nie dotkną jakieś zmiany, albo że będzie premia roczna...

31. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

KK: Według mnie to są jakieś krótkie sesje, spotkania, najlepiej w cztery oczy, aby porozmawiać sobie o pracy, i w jaki sposób teoretycznie tę pracę można wykonać lepiej albo inaczej. Albo postawa może też np. moja w pracy, np. „słuchaj, musisz być na spotkaniu trochę bardziej asertywny”, albo „słuchaj, musisz na spotkaniu więcej proponować zrobić”, czyli taka korekta zachowania, generalnie my nie widzimy co sobą czasami reprezentujemy i możemy się też zablokować, być albo za miękcy, albo nie nie zmieniać w procesie, bo tak dobrze, itp., tacy jesteśmy zabetonowani.

Z komentarzem [MK54]: D4 jak na spowiedzi

Z komentarzem [MK55R54]: O3 tworzenie wspólnoty

32. MK: Czy takie reakcje, że czasem jesteśmy zabetonowani, że czasem nie widzimy pewnych kwestii, to z czego one mogą wynikać?

Z komentarzem [MK56]: D4 rozmowa ojcowska

Z komentarzem [MK57R56]: D2 pomoc, wsparcie, naprowadzanie

KK: Z rutyny, z czasu, z tego, że po prostu nie chcemy sobie dokładać roboty.

33. MK: Wspomniałeś, że mentoring polega m.in. na tym, że przełożony pokazuje, że musisz robić pewne rzeczy inaczej. Użyłeś słowa, że coś musisz robić. W jaki sposób to rozumiesz? Czy jesteś zmuszany do zmiany zachowania?

KK: Nie, raczej mentoring w moim wyobrażeniu jest bardzo pozytywny i musi to robić osoba, która ma wiedzę na ten temat, w jakiś sposób taki fajny, nie, że mnie weźmie do salki i zacznie mówić „ej, ty, na tych spotkaniach to jesteś jak beton...”, tylko by powiedział „Słuchaj, K., weźmy, może dałoby się coś zrobić, oni zrobią coś dla nas, my zrobimy coś dla nich, może wrzucimy to w cele roczne”, musiałby to właśnie... mentoring musi być fajny, musi być przyjemny i musi być motywujący, a nie na zasadzie takiej typowej „zjełki”. Nie, chodzi o taki mentoring fajny, żeby mnie zaciekawił, żeby mi się lampka zapaliła „no właśnie, zamulam, może by trochę by trzeba było więcej...”.

Z komentarzem [MK58]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK59]: D4 jak trener lub rodzic mówi do dziecka

Z komentarzem [MK60R59]: D4 pomoc, troska

Z komentarzem [MK61]: O3 tworzenie wspólnoty

Wywiad z MU o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża konsultingu.

34. MK: Opisz swoją typową relację z szefem.

MU: Moja bezpośrednia przełożona to osoba, która mnie ściągnęła do firmy, generalnie to przez to, że mamy taki tryb pracy – to jest firma doradcza – ona jest moim bezpośrednim przełożonym ogólnie, jeśli chodzi o jakieś oceny ogólne, wnioskowanie o podwyżki itd., ale na każdym projekcie dostaję nowego szefa. No więc jak z tą osobą pracuję, no to rzeczywiście, jeśli chodzi o takie miękkie rzeczy, no to wiem, że jak tam coś „skopię”, no to jestem kryta, ale są też takie osoby, które... no przy klientach tak naprawdę, podważają to co robią ich podwładni, więc z takimi też się stykam.

Z komentarzem [MK62]: O4 mistyka

Z komentarzem [MK63]: D6

Z komentarzem [MK64R63]: D3

35. MK: A czego Ty oczekujesz od relacji z przełożonym?

MU: Feedbacków – na pewno, jasnych komunikatów, co nie jest takie oczywiste, no i właśnie takiego wsparcia, takiego spokoju, że zostawiamy za drzwiami jakieś swoje sprawy, nie wywlekamy tego przy klientach.

Z komentarzem [MK65]: D3

Z komentarzem [MK66R65]: D6

36. MK: I jak taki feedback u Ciebie zwykle przebiega?

MU: Po wykonanym zadaniu, albo po ukończonym projekcie, podsumowujemy każdy z etapów, oczywiście jeśli przełożony ma chęć takiego podsumowania, bo nie każdy ma chęć, nie wszyscy uważają, że to jest potrzebne, ale jak już do takiego feedbacku dojdzie, no to pytam jakby które rzeczy wyszły OK, które były słabo zrobione, które mogłyby być lepiej, albo co zajęło więcej czasu niż powinno.

Z komentarzem [MK67]: D6

Z komentarzem [MK68R67]: D6

Z komentarzem [MK69]: O4 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK70R69]: O4 tworzenie wspólnot, w których nie dochodziło do podziału na osoby duchowe i świeckie

Z komentarzem [MK71]: D6

Z komentarzem [MK72R71]: D6

Z komentarzem [MK73R71]: D4 troska o "swoje owieczki"

Z komentarzem [MK74]: D5

Z komentarzem [MK75R74]: D6 mentor jako przedstawiciel przed kimś wyżej postawionym (jak pasterz przed Bogiem)

Z komentarzem [MK76R74]: D2

38. MK: W jaki sposób doświadczasz mentoringu w swojej pracy?

MU: Kwestia ocen rocznych. Na koniec roku każdy dostaje ocenę od menedżera, i tutaj dostałam negatywną opinię, z którą się nie do końca zgadzałam, i właśnie, i moja przełożona przegadala ten temat w moim imieniu, zgadzała się, że to była niesprawiedliwa ocena, nie można mnie było karać za co nie miałam obowiązku. Skończyło się to tym, że dostałam awans. To jest jeden z kluczowych sukcesów mojej współpracy z mentorem.

39. MK: Mentoring bardzo często wiąże się ze wsparciem, tak?

MU: Tak.

40. MK: Czy widzisz przykłady relacji mentoringowych, w których jest opór wobec praktyk?

MU: To są sytuacje takie, że mentor zleca zadania, za które on jest odpowiedzialny, przyjmuje benefity z dobrze wykonanego zadania na siebie, a osoby które są jego podwładnymi, są przybłokowane.

41. MK: Zależności mentoringowe prowadzą do takiego przyjmowania nie swoich sukcesów?

MU: Tak, nie doświadczyłam takiego na szczęście.

42. MK: Czy poza organizacją w Twoim życiu funkcjonuje mentoring?

MU: Byłam kiedyś na mentoringu w firmie X, i program polegał na tym, że każdy mentor z firmy X był mentorem dwóch dziewczyn, głównie spotykały się z nami na kawę, i motywowały w pracy i rywalizacji damsko-męskiej, i to wyglądało tak, że dostawało się ofertę pracy. To było lepsze niż taka wieloetapowa rekrutacja. To było mocno na plus, taka znajomość bardziej osobista.

43. MK: Jakie emocje odczuwasz będąc w relacji mentoringowej?

MU: Z tą moją najbliższą osobą, przełożoną, w sumie się przyjaźnimy i przyjaźniliśmy się zanim przyszedłam do pracy, naprawdę trudno mi o tej relacji myśleć inaczej niż przyjaźń, z innym dyrektorem – czyli szczebel wyżej – pracowałam jakiś czas, był mentorem, kiedy przychodziłam do działu, i też bardzo pozytywne doświadczenia, bo pomógł do przejścia między działami w łagodny sposób, nie wiem jak konkretnie nazywać.

44. MK: Czy zauważyłaś jakieś przejawy oporu, u ludzi którzy są w relacji mentoringowej, np., w takiej jak wspomniałaś wcześniej, gdzie ma miejsce „przywłaszczenie” sobie cudzych sukcesów?

MU: No właśnie zupełnie tego nie rozumiem, ale godzą się na to, delikatnie sugerując osobie, która to wykorzystuje, ale nie jest to w taki mocny sposób, np. mail, tylko jakaś drobna sugestia, czego zupełnie nie rozumiem. Jak pójdzie mailowo będzie ślad, że ktoś się sprzeciwił i będzie można wtedy o coś walczyć. A w innym wypadku no to...

45. MK: Jakie jeszcze, oprócz maila, inne przejawy oporu byłyby adekwatne w tej sytuacji?

MU: Rozmowa z jeszcze wyższym przełożonym, który stawia cele przełożonym.

Wywiad z KM o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża konsultingu.

46. MK: Opisz, proszę, typową relację z podwładnymi.

KM: Wprowadzając do całości, od ogółu do szczegółu proponuję, żebyśmy przeszli, bo tak bym chyba proponował, pracuję w audycie, jestem menedżerem w dziale doradztwa i audytu biznesowego, i pod sobą mam na obecną chwilę 12 osób. Te osoby mają ze mną relacje bardzo różne, bo mają różne stanowiska. Inna relacja jest z juniorem, który jest na dole open space'u, a inna z seniorem, który jest jakby na górze tego open space'u.

47. MK: Czego oczekujesz od relacji z podwładnymi?

KM: Jeśli chodzi o moje oczekiwania, one idą w górę wraz z poziomem stanowiska. Na dwanaście osób, które są podę mną, osiem są od początku mojej kariery w firmie. Przez ostatnie dwa lata tylko jedna osoba mi odeszła z zespołu, więc ta rotacja jest bardzo mała. Wydaje się, że wszystko jest OK. Jeśli chodzi o to, czego oczekuję na dzień dobry, chodzi o to, żeby każdy był zaangażowany. Jeżeli widzę, że trafiam na lenia, albo kogoś kto

Z komentarzem [MK77]: D4 wsparcie duchowe od mentora

Z komentarzem [MK78]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK79R78]: O3

Z komentarzem [MK80R78]: O2 mistyka, ze swoim założeniem o bezpośrednim kontakcie duszy i Boga

Z komentarzem [MK81]: D6

Z komentarzem [MK82R81]: O4 tworzenie wspólnot, w których nie dochodziło do podziału na osoby duchowe i świeckie

Z komentarzem [MK83]: D6 pomoc w rozwoju

Z komentarzem [MK84]: O6 ascetyzm

Z komentarzem [MK85]: D4

Z komentarzem [MK86R85]: O6 ascetyzm (takie podejście, że mimo wszystko każdy rządzi sobą i nie musi za nią odpowiadać mentor/pasterz)

Z komentarzem [MK87]: D2 wiedza jest niemożliwa do oddzielenia od działań władzy

Z komentarzem [MK88]: D4

Z komentarzem [MK89R88]: D2

lawiruje, to niestety, ale się pożegnamy i to bardzo szybko. To co oczekuję od takiej osoby to takiej otwartości na to, że ja jej dam komplet informacji, komplet wiedzy, która on potem wykorzysta do pracy. Nie trzeba wyważać otwartych drzwi, wymyślać koła od nowa, tylko od dostanie komplet, ale chciałbym, żeby, no, z zaangażowaniem do tego podszedł no i plus do tego liczy się dla mnie taki trochę... zmysł kombinowania, czyli żeby się nie poddawać, ja to muszę wiedzieć czy dana osoba się nie poddaje i nie mówi "no trudno, co ja mam teraz zrobić?", tylko żeby też kombinowała i żeby była w stanie szukać tych rozwiązań. No i to jest dla mnie właśnie to. Jeśli chodzi o nasze relacje to oczekuję otwartości, gwarantuję z drugiej strony to samo, jak mi się coś nie podoba, coś nie jest super, to to powiem. I nie czekam z tym na jutro, pojutrze, tylko po prostu o tym mówię. Jeśli coś jest nie tak, to też chciałbym wiedzieć, że coś jest nie halo, i żeby ta osoba powiedziała mi o tym. I wtedy te problemy chciałbym, aby były szybko rozwiązywane, a nie, aby odkładały się miesiącami.

48. MK: Kilkakrotnie wspomniałeś o otwartości, czy mógłbyś poszerzyć, co to jest według Ciebie?

KM: Wiesz co, to jest takie de facto mówienie po prostu prawdy, nie chowanie niczego pod dywan, wykładanie wszystkiego na stół, no i nie czekanie z tym, nie? Odpowiedź wolałbym usłyszeć taką, jaka faktycznie jest, a nie taką, żeby dobrze wyglądała.

49. MK: A co jest według Ciebie przeciwieństwem otwartości, co może być przejawem oporu wobec takiej relacji?

KM: Przejawem oporu będzie kłamstwo, jakieś tam rzeczy dotyczące błędów: jeśli ktoś popełni błąd, to ja nie mam problemu, żeby ktoś przyszedł, powiedział "no słuchaj to jest źle, musimy to poprawić" to OKD, jako cała drużyna bierzemy za to konsekwencje, musimy to poprawić, dla mnie przejawem tego braku otwartości byłoby to, że ktoś by to ukrył, i miał nadzieję, że to się nie wyda. Bo zawsze się wyda. W naszym zawodzie zawsze się wyda. Plus, brakiem otwartości byłoby dla mnie to, jakby ktoś mi przekazywał jakieś lewe informacje pt. nieprawdę na temat innej osoby, że coś się tam wydarzyło, ale mówimy, że wszystko jest OK. To by było dla mnie takim oporem.

50. MK: Czy według Ciebie jest mentoring?

KM: Mentoring? To takie trochę prowadzenie osoby po tej ścieżce, którą ja już przeżyłem, osoby, która jeszcze trochę nie ma pojęcia, jak ta ścieżka wygląda. No i teraz, kiedy osiągamy jakieś tam... kiedy określamy, gdzie ta osoba ma dojść i z perspektywy audytu, np. do poziomu biegłego rewidenta, i też osoby z poziomu praktykanta do poziomu seniora, ja doskonale wiem co ona musi zrobić żeby to uzyskać, czyli jaki skill musi nabyć żeby móc to robić, jak musi się rozwinąć - bo pamiętajmy że w naszej pracy to nie tylko kwestia takiego knowledge typowego, takiej wiedzy merytorycznej, ale jest to masa umiejętności miękkich i rozmowy z klientem które są ważne po prostu, bez umiejętności miękkich dobrym seniorem się nie będzie, więc dla mnie ten mentoring to jest takie... po pierwsze, komunikowanie się z tą osobą, pokazywanie jej co będzie za chwilę, pokazywanie jej, co będzie za trzy kroki dalej, jak ja to widzę, ale też pytanie drugiej strony jak ona to widzi, z jej perspektywy. Ja mogę też czegoś nie widzieć i chciałbym skorzystać z innej perspektywy.

51. MK: Jak, według Ciebie, można ocenić efekty relacji mentoringowej?

KM: To nie jest na pewno zerojedynkowe, że już widać, że jest OK albo nie. Dla mnie widocznym znakiem, że już ktoś wszedł na level wyżej, jest to, że jak ja coś tłumaczę danej osobie, osoba ta jest w stanie wytłumaczyć innej osobie. To jest taki namacalny dowód, że weszło, że to działa, i widać, że idziemy do przodu. Drugim momentem, w którym widzę, że to działa, to jest zrobiona robota. Wtedy widzę, że jakoś roboty, którą ktoś mi dostarcza, jest taka, jak ma być.

Z komentarzem [MK90]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK91]: D3

Z komentarzem [MK92]: D6 absolutne posłuszeństwo

Z komentarzem [MK93]: D6

Z komentarzem [MK94]: O4 brak podziału na osoby duchowe i świeckie

Z komentarzem [MK95]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK96]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK97]: D5

Z komentarzem [MK98R97]: D6 wiedza jest niemożliwa do oddzielenia od władzy i władza rozprzestrzenia się w społeczeństwie

Z komentarzem [MK99R97]: D6

Z komentarzem [MK100]: D6 wiedza jest niemożliwa do oddzielenia od władzy

Z komentarzem [MK101]: D3

Z komentarzem [MK102R101]: D4

Z komentarzem [MK103]: D5 osiągnięcie celu

Z komentarzem [MK104]: D6 władza rozprzestrzenia się po społeczeństwie

52. MK: W jakich przypadkach widzisz, że ta relacja mentoringowa nie przynosi efektu.

KM: Nie ma progresu. A progres w mojej robocie jest bardzo zauważalny. Jak nie widzę żadnego progresu, a najczęściej wynika to z tego, że się komuś po prostu nie chce i myśli, że to przyjdzie samo z siebie – no nie przyjdzie. Wtedy, jak nie widzę tego progresu, albo ktoś nie jest w stanie skomunikować się z drużyną, to widzę, że jest coś nie tak. Gdzieś w tej rozmowie się zgubiliśmy, i albo poszła zła instrukcja – to może się zdarzyć – albo się nie zrozumieliśmy na jakimś etapie, albo po prostu ta osoba złała temat, zatem mój mentoring był niemotywujący dla tej osoby. Bo motywacja też ma kluczowe znaczenie.

53. MK: Wspominałeś o takiej bierności, że widzisz, że praca się nie posuwa, że stoi w miejscu. Czy przypominasz sobie sytuacje, w których ta osoba komunikowała Ci, że coś jest nie tak?

KM: Jeśli chodzi o seniorów, to mogę powiedzieć, że rozmawiam z nimi przynajmniej raz dziennie. Jeśli chodzi o asystentów, to ze trzy razy w ciągu tygodnia, jeśli chodzi o praktykantów, to jest raz w tygodniu. myślę, że możemy to w takim zakresie ująć. Więc jeżeli ktoś mi przychodzi, jeżeli w ogóle ktoś mi przychodzi tak osobno „no, słuchaj tu mam problem”, albo „coś jest nie tak”, to jest temat, który musi być rozwiązany jak najszybciej. No bo to jest coś, co często powoduje stopa u tej osoby. Inne sytuacje są takie, kiedy ja przychodzę i pytam jak tam, co tam, i nagle się okazuje, no dobra a tutaj... i nagle się okazuje, że jest jakiś temat. Co do tej bierności, no to czasami jest taka kwestia zmęczenia materiału, bo ta robota jest wymagająca. Wiadomo, że nie jesteśmy w stanie funkcjonować na 200% obrotów przez cały rok. No nie da się. Stąd wynika ta bierność. Moim zadaniem jest to, żeby im się na tyle mocno chciało, żeby ta efektywność była ponad 100%.

54. MK: Gdzie według Ciebie leży granica między takim typowym stosunkiem służbowym pomiędzy przełożonym a podwładnym, a mentoringiem? Gdzie zaczyna się mentoring?

KM: Gdzie się zaczyna... gdzie się zaczyna to łatwo powiedzieć, bo od wejścia do firmy. To jest początek. A gdzie się kończy... To jest już trudno sprawdzić, bo granica jest niewyraźna. Jakby... zarówno te osoby, które są ze mną w pracy, nie zawsze rozmawiamy tylko na tematy firmowe, bardzo często też dobrze się razem bawimy, i myślę, że wszyscy są z tego tytułu zadowoleni, myślę, że to też powód, dla którego wszyscy się otwierają trochę bardziej, i myślę, że tej granicy mentoringowej to nie ma tylko wtedy, kiedy robimy jakieś rzeczy prywatno-rozrywkowe. To wtedy mentoringu nie ma.

55. MK: Utożsamiasz mentoring z całością relacji służbowej?

KM: Tak, bo dla mnie ten mentoring to nie jest tylko nauczanie ich wiedzy, ale to też nauczanie ich pewnego rodzaju – może nie stylu bycia, to złe słowo – ale pewnego rodzaju podejścia do tematu, tak jak mówiłem na początku – szukanie rozwiązań, a nie poddawanie się. Pokazanie innym przykładu też, no bo pamiętajmy – założmy senior będzie też olewał tematy, no bo jego praktykant ma pełne prawo powiedzieć – skoro ten na górze, zarabiający dwa razy więcej ma wszystko w dupie, to ja też mogę mieć. I to działa tak samo na poziomie menedżera i seniora. W tym zakresie dla mnie to jest cała relacja.

56. MK: Jakie mocje odczuwasz będąc w relacji mentoringowej?

KM: Dobre pytanie. Odczuwam satysfakcję. (pauza)

57. MK: Satysfakcję. Coś jeszcze?

KM: Zdecydowanie satysfakcja. Jeżeli jest tam trud włożony, żeby coś kogoś nauczyć, ja potem oczywiście mam z tego bardzo duże korzyści, mam mocnego zawodnika,

Z komentarzem [MK105]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK106]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK107]: D6 dbanie o całe stado

Z komentarzem [MK108R107]: D4

Z komentarzem [MK109]: D6 rola lekarza

Z komentarzem [MK110]: O3 wiara eschatologiczna

Z komentarzem [MK111]: D4

Z komentarzem [MK112]: O5 brak podziału na osoby duchowe i świeckie

Z komentarzem [MK113]: O4 mistyka

Z komentarzem [MK114]: D3 osiągnięcie celu – życia wiecznego

Z komentarzem [MK115R114]: D5

Z komentarzem [MK116]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK117R116]: O5 ascetyzm

którego już nie trzeba niańczyć, bo jestem w stanie powiedzieć – trzeba zrobić to, to i to, i przyjdę za dwa dni i mam to zrobione tak jak trzeba. Więc to jest moja korzyść, ale jeśli chodzi o całą tę relację, jeżeli miałbym mówić co jest dla mnie w pracy najważniejsze, to myślę, że mój zespół.

58. MK: Czym jest dla Ciebie twój zespół.

KM: No wiesz, trochę go stworzyłem, ten zespół jest od samego początku prowadzony przeze mnie, no i dla mnie de facto jest to takie, że coś się udało zrobić, można powiedzieć, że z niczego, to działa, ludzie są z tego naokoło zadowolenie, zarówno, jeśli chodzi o szefostwo, jak i klientów, zatem dla mnie to duża satysfakcja.

Wywiad z JJ o relacji z podwładnymi. Właściciel firmy. Menedżer. Branża medyczna.

59. MK: Opisz swoją typową relację z podwładnymi.

JJ: Typowe relacje z podwładnymi to będzie troszeczkę trudno, bo tak naprawdę każdy człowiek jest inny. Nie można podchodzić sztywno, stosować szablon. Ja mam taką sytuację, że mam kontakt z podwładnymi na różnych stanowiskach. Od osób na stanowiskach menedżerskich po osoby, które u nas sprzątaj. Różne metody działania, różne relacje są nawiązywane. To jest kontakt, z człowiekiem który oprócz obowiązków ma swoje życie prywatne, które niejednokrotnie przynosi do pracy, i na sztywno nie da się tego oddzielić, chociaż jest mowa, aby życia prywatnego nie łączyć z pracą. Mam takie przykłady w ostatnich dniach. Muszę podejmować działania względem niektórych osób.

60. MK: Wymieniłaś kilka kategorii podwładnych z którymi masz kontakt, na których masz wpływ. W jakich obszarach wpływasz na ich rozwój?

JJ: Chociażby taki przykład – miałam dwie rozmowy kwalifikacyjne. Młody lekarz. Rozmawialiśmy na temat współpracy od października. Przedstawiłam, jak miałyby to u nas wyglądać. U nas rzeczywiście jest taka możliwość. Mamy akredytacje do prowadzenia rezydentów, jak i stażystów. Przedstawiłam jak to u nas wygląda, teraz wprowadziliśmy nowe urządzenie – wirówkę, którą można wykorzystać w kierunkach chirurgii, ale i implantologii, to się spodobało tej młodej osobie, bo wiąże ona swoją przyszłość w tym kierunku.

61. MK: Czyli zaprezentowane możliwości jakie zaoferowałaś, były dla niego formą jakiegoś rozwoju w przyszłości.

JJ: Tak, jak najbardziej, tak samo jest zainteresowana ta Pani pracą z mikroskopem, bo nie miała do tego czasu okazji, tylko maszynowo. Kiedy powiedziałam, że u nas będzie taka możliwość, jej się oczy otworzyły. Dbamy w taki sposób o nasz personel. Jeździmy na targi specjalistyczne, to też jej się bardzo podobało. Oczywiście pytała, czy jest możliwość podejścia do starszego lekarza, zapytać o coś, odpowiedziałam, że oczywiście nie ma problemu. U nas lekarze i personel średni są do siebie przyjaźnie nastawieni. Cały czas słyszałam odpowiedź, że bardzo jej się to podoba. Powiedziała, że była u nas na drugim roku, na praktykach lekarskich. Chciała u nas odbyć staż, ale nie dostała się do nas. Do nas trafiają osoby z dobrymi wynikami, średnia powyżej 4,0.

62. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

JJ: To jest bardzo szerokie pytanie i szerokie w ogóle słowo. Ja z racji zajmowanego stanowiska, ale i też doświadczenia, aczkolwiek nie wykonuję zawodu stomatologa, więc

Z komentarzem [MK118]: D2

Z komentarzem [MK119]: D4 prowadzenie do celu

Z komentarzem [MK120]: D6 Troszczenie się o całe stado

Z komentarzem [MK121]: D4 władza nad wielością będącą w ruchu

Z komentarzem [MK122R121]: D3

Z komentarzem [MK123R121]: D4 troszczenie się o całe stado

Z komentarzem [MK124]: D5 opieka nad owieczkami

Z komentarzem [MK125R124]: D2

Z komentarzem [MK126]: D1 wiedza jest materialna

Z komentarzem [MK127]: D5 opieka nad owieczkami

Z komentarzem [MK128R127]: D4

Z komentarzem [MK129]: D6 Troszczenie się o owieczki

Z komentarzem [MK130R129]: D6

Z komentarzem [MK131R129]: D2

to doświadczenie mam ograniczone, niemniej jednak obserwuję inne osoby i chętnie się od nich uczę, bardzo lubię słuchać i moja wiedza się powiększa, łatwiej mi rozmawiać wtedy z kolejnymi osobami, poza tym też mam jakieś spostrzeżenie że wiem jakby firma wyglądała, wiem dokąd chcę dojść, co chciałabym wykonywać, i tak naprawdę staram się rozmawiać z osobami niezależnie od stanowiska, aby swój cel osiągnąć. Oczywiście, nie gubiąc po drodze ich szansy na rozwój jako lekarzy lub jako osób, które są na poszczególnych stanowiskach. No tutaj trudno mówić o osobie, która sprząta, że chce się bardziej rozwijać, choć mamy na miejscu taką osobę, która jest mądra, w mojej opinii, i chciałam jej zaproponować stanowisko na recepcji, uważam, że by sobie poradziła bardzo dobrze, ale prosiłam, aby znalazła kogoś na swoje miejsce, i byłoby jej ciężko. Ale, potem zdała sobie sprawę, że musiałaby porzucić wszystkie inne miejsca, w których sprząta, i to na tą chwilę dla niej nie wchodzi w grę.

63. MK: Mówiłaś o wiedzy. Jaki jest według Ciebie związek między mentoringiem a wiedzą?

JJ: Duży związek. Powiem szczerze, że mentoring też jest ta wiedza, i też ją uzupełniamy, chociażby w ten sposób, że zaprenumerowaliśmy czasopisma dla techników i stomatologów mamy bibliotekę, z której ludzie mogą korzystać, mogą pisać pracę, mamy specjalistyczny aparat, więc mentoring działa, ale tak go nie nazywamy.

64. MK: A jak go nazywacie?

JJ: Po prostu, ja... od samego początku w swoim życiu byłam nastawiona na rozwój własny i innych osób, które są w moim otoczeniu. W podstawówce byłam przewodniczącą w klasie, później prowadziłam swoje firmy, i zawsze próbowałam kierować się zasadą, że jeśli ja się rozwijam, to chcę, żeby inni wokół mnie się rozwijali, a przez to rozwija się firma. To jest taki mentoring wydaje mi się, nie jest tak, że sprawdzam, czy ktoś się rozwija, ale wspieram, doradzam, jak ktoś przychodzi z problemem do mnie...

65. MK: Gdzie się zaczyna mentoring?

JJ: Mentoring zaczyna się w tym momencie, kiedy jesteś otwarty na drugiego człowieka. To jest mentoring. A jeżeli jesteś otwarty tylko na siebie? To jesteś egoista. Nie nadajesz się na stanowisko przełożonego.

66. MK: Mówiłaś o dążeniu do celu. Co według Ciebie jest celem mentoringu?

JJ: Po prostu rozwój, Rozwój własny, osób, które się ma pod sobą, a w konsekwencji rozwój firmy.

67. MK: Jakie emocje odczuwasz będąc w relacji mentoringowej?

JJ: Powiem szczerze, że odczuwam radość. Bardzo się cieszę, jeżeli ktoś umie słuchać i – nie to, że lubi – jeżeli posłucha mojej rady. Oczywiście nie jestem alfą i omegą, mogę się też mylić, nie znam do końca sytuacji prywatnej, często sytuacja prywatna wpływa, na to czy ktoś pójdzie za moim głosem, czy nie. Ja też przyznam się, że nie wypytuję o sytuację prywatną, bo to każdego powinna być tajemnica – o, tak bym powiedziała. Jeżeli ktoś mi chce powiedzieć sam, to sam mi mówi. Miałam taką sytuację z panią, która jest asystentką, a tak naprawdę jest pomocą asystentki, takie ma wykształcenie. Po pół roku chodzenia, w końcu ta osoba przyszła do biura, jedna z osób mi powiedziała, że jest taka pani, że szuka pracy, umówiłam się na spotkanie, okazało się, że jest w bardzo ciężkiej sytuacji finansowej. To zawsze mnie motywuje do pomocy ludziom i przyjął ją do pracy. Była taka możliwość. Nie ukrywam, że ta osoba bardzo dużo pozyczała pożyczek – chwilówek, nie chwilówek, oficjalne, nieoficjalne, także duże tarapaty. Przez dłuższy czas pomagałam jej finansowo. Także – mentoring jest przeróżny.

Z komentarzem [MK132]: D5 nie jest to władza na określonym terytorium

Z komentarzem [MK133R132]: D5

Z komentarzem [MK134R132]: D3

Z komentarzem [MK135]: D6 troszczenie się o każdą z owieczek

Z komentarzem [MK136R135]: D5 troszczenie się o osoby na niższych stanowiskach

Z komentarzem [MK137]: D5 dbanie o owieczki

Z komentarzem [MK138R137]: D6

Z komentarzem [MK139]: D6

Z komentarzem [MK140R139]: D6

Z komentarzem [MK141R139]: D5

Z komentarzem [MK142]: D6

Z komentarzem [MK143R142]: D2

Z komentarzem [MK144]: D4

Wywiad z ŁM o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża konsultingu.

68. MK: Opisz proszę typową relację z podwładnymi.

ŁM: Zrobię krok do tyłu. To w dużym stopniu kształtuje relacje z podwładnymi. Ja pracuję w organizacji, która ma strukturę macierzową, po drugie, projektową. W ramach projektów, takie ad-hoc'owe struktury się pojawiają. Mam ludzi, mam takich podwładnych, z którymi pracuję długoterminowo, ale nie oznacza, że ja z nimi na co dzień pracuję. Mam ludzi, u których odpowiadam za stawianie celów rocznych, ale nie pracujemy na co dzień. A mam takich ludzi, u których nie odpowiadam za stawianie celów, planowanie kariery itd., ale pracuję z nimi na co dzień, więc mam wpływ, jak oni te cele realizują. Mam zatem dwa typy relacji z podwładnymi. Z takimi, z którymi jestem związany długoterminowo, i takimi, z którymi jestem związany projektowo. Także tutaj są dwa takie typy. To punkt taki widzenia formalny.

69. MK: Czym się różnią te typy relacji w praktyce?

ŁM: Z punktu widzenia praktycznego, to, jak te relacje się kształtują, jest tak zależne od wielu czynników, także związanych z moją osobą, czy z osobą takiego podwładnego, że tak naprawdę trudno jakiegokolwiek znaleźć trend, że te osoby z pierwszej grupy się różnią od tej drugiej, tak naprawdę nie kształtowaną przez tę formalną naturę relacji, ale tylko bardziej przez ten pryzmat osobisty, który jest wypadkową jakichś tam cech charakteru, ambicji, sposobu pracy, podejścia do pracy, do ludzi itd. Zdarza mi się zarządzać dużymi organizacjami projektowymi, dziś mam kilkaset ludzi pod sobą i z częścią osób mam kontakt z częścią osób nie mam...

70. MK: A co decyduje o tym, że możesz z kimś złapać lepszy kontakt?

ŁM: Na pewno ja doceniam transparencję. Lubię ludzi, którzy mówią wprost, którzy dużo mówią, nawet, jeśli czasem powiedzą za dużo, ale dzięki temu... Lubię ludzi, którzy mówią dużo, bo wydaje mi się, że ja też taki jestem. Natomiast, mam osoby, które mało mówią, ale z nimi też potrafię relację nawiązać. Tą transparencję potrafią w inny sposób stworzyć, ale bardzo nie lubię ludzi, którzy nie są transparentni. Nie mówią wprost.

71. MK: Wspomniałeś, że lubisz transparencję, bo sam taki jesteś. Dlaczego uważasz, że takie podobne podejście do komunikacji jest istotne w relacji?

ŁM: Każdemu z nas jest łatwiej zrozumieć ludzi, którzy są podobni, albo działają w podobny sposób. Patrząc wtedy przez człowieka tak jakby swoją lupą i jeśli człowiek ma im więcej cech pokrewnych, możesz zrozumieć jego sposób myślenia. Z tego to wynika. Ktoś inny musiałby spędzić czas i podjąć pewien wysiłek, z taką osobą od razu wiem, nie muszę się zastanawiać, bo mogę swoją lupą zadziałać. Tak sobie to racjonalizuję.

72. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

ŁM: To jest pewna relacja nastawiona, oparta na tym, że mamy dwie osoby, z których jedna przeważnie jest mniej doświadczona, mniej wie, albo ogólnie, albo w pewnym temacie, a ta druga jest bardziej doświadczona, ma większe kompetencje, ta relacja polega na tym, że osoba bardziej doświadczona, opierając się na zaufaniu, na autorytecie wynikającym z większego doświadczenia, przekazuje tą wiedzę i doświadczenie tej osobie która jest mniej doświadczona.

73. MK: I dlaczego to ona przekazuje tej drugiej osobie to doświadczenie i wiedzę?

ŁM: Różnie się w takich relacjach odnajdywałem, jako osoba, która to przyjmowała i zarówno jako osoba, która jest mentorem, i wydaje mi się, że w moim przypadku... nie wiem, co jest celem twojego badania... wydaje mi się, że..., że jest takie poczucie, że chcesz komuś pomóc, bo po prostu widzisz w nim siebie, widzisz osobę, którą się było parę lat wcześniej, paręnaście lat wcześniej, widzisz, że ta osoba ma potencjał, że zainwestowanie w nią czasu sprawi Ci przyjemność. Masz poczucie inwestycji, która się

Z komentarzem [MK145]: D6

Z komentarzem [MK146R145]: D2

Z komentarzem [MK147]: D6 władza nad wielością będącą w ruchu

Z komentarzem [MK148R147]: D3

Z komentarzem [MK149]: O5 wspólnoty bez podziału na duchowych i świeckich - czyli na ważnych i mniej istotnych z punktu widzenia Kościoła

Z komentarzem [MK150R149]: O6 ascetyzm

Z komentarzem [MK151R149]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK152R149]: O1 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK153]: D5 świadomość (wiedza) wpływa na sposób działania

Z komentarzem [MK154R153]: O5 mistyka

Z komentarzem [MK155R153]: O3 mistyka

Z komentarzem [MK156R153]: O1 pismo jako tekst

Z komentarzem [MK157]: D4 nauka osadzona w stosunkach władzy

Z komentarzem [MK158R157]: D6 „lekarz” pomagający zdobyć wiedzę

Z komentarzem [MK159]: D6 poczucie obowiązku opieki nad owcami

Z komentarzem [MK160R159]: D4

Z komentarzem [MK161R159]: D4

zwraca, trochę, jak podlewanie kwiatka. Kwiatek rośnie, rośnie, i wygląda coraz lepiej, nie?

Z komentarzem [MK162]: O5 ascetyzm

74. MK: Co będziesz z tego mieć, jeśli ten kwiat wyrośnie?

ŁM: Wiesz co... ja myślę, że nie patrzę... to będą namacalne korzyści. Inwestujesz w kogoś, kto być może przejmie Twoje zadania albo Ci pomoże w przyszłości. Można to transakcyjnie potraktować, po prostu budujesz sobie partnera do współpracy, osobę, która będzie miała kompetencje, wiedzę, taką jak Ty, komu będziesz mógł zaufać, i potem bazując na zaufaniu ta osoba może Ci pomóc po prostu w organizacji, czy też w realizacji jakichś swoich celów, itd. Natomiast, to jak mnie pytasz mnie o to, to się zastanawiam i daję Ci odpowiedź, ale myślę, że na bieżąco nie kalkulujesz w ten sposób, tylko po prostu widzisz, że osoba się stara, że złapała z nią fajny kontakt, widzisz, że chłonie tę wiedzę od Ciebie, widzisz, że staje się coraz lepsza, i samo takie poczucie takie, że ta osoba się rozwija, i że się rozwija dzięki Tobie, daje po prostu satysfakcję. Wydaje mi się, że to jest ważniejsze i to idzie najpierw, a ten aspekt transakcyjny to jest... przyjemny efekt uboczny tego.

Z komentarzem [MK163]: D5 kooperacja społeczna

Z komentarzem [MK164R163]: D1

Z komentarzem [MK165]: D4 wiedza nie jest oddzielona od działań władzy

Z komentarzem [MK166R165]: D4 – „dbanie o owieczkę”

75. MK: Czy ta satysfakcja, o której mówisz, występuje w każdej relacji mentoringowej?

ŁM: Tak, kiedy występowałem jako mentor.

76. MK: A jak można ocenić taką relację mentoringową?

ŁM: Kurde, dobre pytanie... Wiesz co, trudno powiedzieć... Na pewno taką oznaką, że taka relacja działa, jest to, że ona jest, że ta relacja trwa, i że osoba, która przyjmuje to wsparcie powraca, nie? Przez sam fakt istnienia tej relacji można ją ocenić, to trochę truizm, i wydaje mi się też, że można ją ocenić, jeżeli poziom zaufania wzrasta to też można ją ocenić jako relację, która się rozwija we właściwy sposób, która jest pomocna. Kiedy dana osoba wraca z kolejnymi zdarzeniami, one są coraz bardziej zaawansowane, itd. Wydaje mi się, że to jest tak naprawdę sposób w jaki można tę relację ocenić. Pomijam taki aspekt, że ta osoba rozwija się w sensie formalnym, awans itp.

Z komentarzem [MK167]: D4 nauka osadzona w stosunkach władzy

Z komentarzem [MK168R167]: D3

77. MK: To też jest efekt?

ŁM: To nie zależy tylko od mentoringu, też od innych rzeczy, dlatego stricte przez pryzmat mentoringu nie można tego ocenia, ale jakaś tam korelacja pewnie jest.

78. MK: A jakbyś sobie wyobrażał relację, w której dzieje się źle? Co się wtedy dzieje?

ŁM: Miałem kiedyś... i to zarówno jako mentor, jak i osoba, która korzystała ze wsparcia, że spotkania czy rozmowy stają się płytkie, albo się stają obowiązkiem. Pomagał reset, ale to jest zawsze proces. To nie jest tak, że nagle kolejne spotkanie się staje płytkie i bezsensowne, ale jakoś to stopniowo zachodzi, ciężko to wyłapać. Byłem w jednej i drugiej roli, no i pomógł reset po prostu. Powiedzenie sobie, że to nie działa, powiedzenie sobie, że musimy wrócić do tego co było kiedyś, co kiedyś mieliśmy, albo coś tam, także, albo to nie ma sensu, nie?

Z komentarzem [MK169]: D6 wiedza nie jest oddzielona od działań władzy

Z komentarzem [MK170R169]: D5

79. MK: Czyli przejawem takiego odczucia, że coś nie działa może być rozmowa z drugą osobą?

ŁM: Tak jak mówiłem w relacji te tematy są pogłębiane, ich zaawansowanie wzrasta, a tutaj a contrario – z rozmów na tematy rozwojowych albo rozmowa się staje rozmową „o dupie Maryni”, co widać, albo rozmowa staje się obowiązkiem, bez przekonania, czy bez zaufania po prostu. Przechodzi się przez punkty, ale tak naprawdę nie pomaga to, jest to tak naprawdę tylko zajęcie czasu a nie naprawdę zajęcie się jakimiś zagadnieniami.

Z komentarzem [MK171]: O3 ćwiczenie odporności na zewnętrzny nacisk

Z komentarzem [MK172R171]: O4 eschatologia

80. MK: Mówiłeś o zaufaniu. W jaki sposób możemy ocenić poziom tego zaufania?

ŁM: (pauza) Wiesz co... wydaje mi się że tutaj nie ma za dobrej odpowiedzi na pewno. Wydaje mi się, że możemy ocenić to poprzez poziom otwartości z jednej strony, czyli na ile osoba, która przychodzi z jakimś problemem, z jakimś zagadnieniem, na ile otwarcie

o tym mówi, na ile otwarcie mówi o rzeczach z którymi sobie nie radzi, o błędach, które zrobiła, albo wie, że coś mogła zrobić lepiej, ale nie wie jak, i na ile otwarcie o tym mówi, a z drugiej strony, z perspektywy mentora, wydaje mi się, że tutaj... wciąż, nie chcę przejść z mentora do coacha, ale... na ile ten mentor wiesz, też jest w stanie wysłuchać tę osobę, i na ile jest w stanie dać jakieś wytyczne, jakieś rady, odnieść się do swoich doświadczeń, na ile to robi otwarcie, a na ile daje jakieś rozwiązania powiedzmy teoretyzujące, pomimo jedna i druga strona ma świadomość, że ma doświadczenie w tematach, o które ta osoba pyta.

81. MK: Chciałbyś jeszcze coś dodać?

ŁM: Ciekawe pytania, ciekawe pytania... Myślę, że mógłbyś zapytać w jaki sposób te relacje w ogóle powstają, bo to też jest ciekawe, nie? To jest coś co też moim podwładnym zalecam, żebyście poszukiwali mentorów, bo to że pracują ze mną to nie oznacza, że pracują tylko ze mną, nie? Im więcej masz mentorów tym lepiej, tak naprawdę. Wiadomo, że są takie sytuacje, że „jeden rabin powie tak, jeden rabin powie nie”, ale warto te relacje mieć, bo naprawdę można z tego wiele wynieść. Często ludzie nie wiedzą za bardzo, jak to zacząć. Bardzo fajne relacje często przypadkiem powstają, bo pracujesz z kimś, kto jest twoim przełożonym... albo nie jest twoim przełożonym, może jest liderem innego zespołu, innego pionu biznesowego, poznany przypadkiem, nie wiem, na piłce, na squashu, na imprezie, łapiesz z nim fajne flow, i nagle okazuje się, że możesz podpytać go o jakieś rzeczy związane z pracą, z problemami, z którymi sobie nie radzisz, z jakimiś rzeczami rozwojowymi, także uważam że te relacje powstają głównie przypadkiem, natomiast temu przypadkowi można pomóc, poprzez właśnie angażowanie się w inicjatywy wokół pracy, niekoniecznie są to wydarzenia rozrywkowe, czy też sportowe, takie jak liga piłkarska wewnątrzfirmowa, niekoniecznie są to imprezy integracyjne, ale mogą to być projekty wewnętrzne, różnego rodzaju inicjatywy które się dzieją w ramach organizacji, gdzie masz ekspozycję na ludzi z innych części organizacji, na których normalnie byś nie miał, i wydaje mi się „that’s the way to do it”...

82. MK: W którym momencie możemy powiedzieć, że ta relacja już istnieje?

ŁM: O to jest dobre pytanie. Relacja istnieje już w tym momencie, kiedy zderzasz się z jakimś zagadnieniem, które być może Cię przerasta, być może jakąś perspektywę szerszą chciałbyś mieć, i masz ten komfort, że wpadając na tego mentora – nie wiem – w windzie, w kuchni, gdzieś tam – pytasz „Hej? Co Ty myślisz?” – to ja uważam, że to już jest relacja mentoringowa. I jeśli ta osoba Ci rzetelnej, przemyślanej, i takiej szczerzej odpowie na to udzieli, to już jest mentoring moim zdaniem.

83. MK: Więc mentoring wpływa z osoby mentorowanej?

ŁM: Mimo wszystko wpływa z osoby mentorowanej.

Z komentarzem [MK173]: D4 poczucie obowiązku opieki nad owcami

Z komentarzem [MK174]: D5 wiedza nie jest oddzielona od działań władzy

Z komentarzem [MK175R174]: D6

Z komentarzem [MK176]: O3 wspólnoty bez podziału na wyższych i niższych

Z komentarzem [MK177]: D6

Z komentarzem [MK178R177]: D4

Z komentarzem [MK179R177]: D2

Z komentarzem [MK180]: O5 wspólnoty bez podziału na wyższych i niższych

Z komentarzem [MK181]: D5

Z komentarzem [MK182R181]: D2

Wywiad z MO o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża mediowa.

MO: Pierwsze pytanie, czy mogę przeklinać i czy będę gdzieś cytowany?

84. MK: Nie chciałbym, abyś się w jakikolwiek sposób ograniczał, a jeśli czujesz taką potrzebę, możesz mówić emocjonalnie.

MO: Dobra.

85. MK: Opisz, proszę, typową relację z podwładnymi.

MO: Jeżeli chodzi o leadership, zarządzanie, raczej opiera się na partnerstwie, na zaufaniu, jestem przeciwnikiem takiego mikrozarządzania, mikromanagementu, to co sobie cenię w relacjach z moimi przełożonymi i to co staram się przerzucać na

podwładnych to właśnie taka atmosfera dobrej współpracy, zaufania, wzajemnego szacunku, i partnerstwa. Dlatego jeżeli coś deleguję moim podopiecznym to nie kontroluję ich co drugi dzień, a jak jest jakiś deadline dalszy to co tydzień, wierzę, że oni dowiodą, jedynie, jeżeli widzę rzeczywiście jakieś zaniechanie z ich strony, to rzeczywiście wymaga to interwencji, natomiast moim preferowanym stylem jest właśnie w oparciu o zaufanie, delegowanie powierzonych czynności, bez upominania się częściej, niż jest to konieczne.

86. MK: Co mają dowieźć?

MO: Różne rzeczy, zaczynając od bieżących takich targetów, jakie pojawiają się w pracy w korporacji, jak już raz zostały te cele – czy to roczne, czy półroczne, czy kwartalne – postawione, to nie lubię się o nie upominać, bo przyjmuję, że wszyscy jesteśmy dorośli i każdy doskonale wie, czego jest od niego oczekiwane, wymagane wręcz. Jeżeli zaś są to jakieś dodatkowe aktywności, o których często w mojej pracy można mówić, no bo zawsze pojawi się coś dodatkowego, to są często takie ad-hocowe zlecenia, od klienta jakiś raport, czy jest to nie wiem, przygotowanie jakiejś matrycy do wspólnego użytku przez cały zespół, czy jest to wprowadzenie jakiegoś usprawnienia systemowego, które ułatwi pracę nam jako jednostce – jako organizacji. O – to są projekty, projekciki, jakie od czasu do czasu deleguję swoim podopiecznym.

87. MK: Czego jeszcze oprócz tego co wymieniles, oczekujesz od podwładnych?

MO: Jeśli chodzi o takie cechy, takie bardziej rzeczy miękkie, no to oczekuję od nich – no – szczerości, czyli tego samego co ja stosuję. Cenię sobie to, że po prostu nawet jeżeli prawda jest bolesna, no to lepiej żeby być szczerym, a nie malować trawę na zielono, czy też uprawiać tzw. sugar-coating (lukrowanie), więc żeby byli ze mną szczerzy, żeby mówili prosto w oczy, żeby nie bali się mówić o problemach, bo łatwo się chwalić sukcesami, ale jeśli coś idzie nie tak no to ja też chciałbym wiedzieć, że jeżeli jest jakieś zagrożenie, nawet jeszcze niewidoczne gołym okiem, tylko gdzieś czające się, to lubię takie proaktywne powiadamianie się o tym, ale też w drugą stronę, lubię jak moi podopieczni nie skupiają się tylko na tych negatywnych stronach, a więc nie narzekają cały czas. To też łatwo, zwłaszcza w korporacji. Więc takie wyważenie, zdroworozsądkowe podejście do operacji, do biznesu, żeby potrafić dostrzec plusy i atuty różnych sytuacji, jak i nie bać się mówić o problemach z nimi związanych.

88. MK: Powiedziałeś co lubisz, co powinno działać, a jak wygląda Wasza relacja, jeśli to nie działa?

MO: Jeżeli to nie działa, więc jeżeli nie słyszę tego, czego bym oczekiwał, tak... Ja jestem osobą, która daje feedback, i oczekuję też tego od podwładnych, więc jestem raczej typem menedżera, który, jeżeli coś go trapi, w sensie, jeżeli ma jakąś obserwację na temat performance, zachowania, na temat jakiejś sytuacji z udziałem danego członka zespołu, no to ja ten feedback daję, ja tego feedbacku udzielam. Miałem już sytuacje różne, gdzie no w takich powiedzmy delikatnych miejscach, gdzie pracownik mój nie do końca czuł, że zrobił coś nie tak, może był ograniczony przez swoje nie do końca rozwinięte umiejętności w danym zakresie, no to ja po prostu ten feedback mu daję. Na przykład dzisiaj – umiejętność prezentacji, bardzo nikłą, u mojego podopiecznego, no już w głowie już gdzieś szykuję ten feedback, który mu dam przy najbliższej rozmowie, być może jutro, albo pojutrze, co powinien robić inaczej przy naszych klientach, żeby przedstawić naszą organizację w dobrym świetle. Także – odpowiadając krótko na pytanie, jak wyglądają nasze relacje – no, raczej to nie cierpi, ponieważ tak jak mówię: wolę powiedzieć prosto w twarz, ten feedback, udzielić takiego konstruktywnego feedbacku, żeby dana osoba zrozumiała czego ja oczekuję, żebyśmy się po prostu spotkali w połowie drogi i mogli kontynuować owocną współpracę.

Z komentarzem [MK183]: O5 wspólnota

Z komentarzem [MK184R183]: O3 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK185]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK186R185]: D5 lekarz dający rady, nie władca

Z komentarzem [MK187]: O1 mistyka

Z komentarzem [MK188]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK189R188]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK190]: O3 wspólnota

Z komentarzem [MK191]: D4

Z komentarzem [MK192R191]: D6

Z komentarzem [MK193]: O2 mistycyzm

Z komentarzem [MK194]: D5

89. MK: Tak jak wspominałeś, masz taką sytuację jak dzisiaj, kiedy myślisz o feedbacku, jaki dasz swojemu pracownikowi, a co ostatecznie decyduje o tym, jaki ten feedback będzie?

MO: Co decyduje o kształcie tego feedbacku? No, moje przemyślenia, moje... (śmiech).

90. MK: No właśnie, ale te przemyślenia, jakie kryteria tutaj rządzą, co musisz sobie przemyśleć?

MO: OK, rozumiem. Przede wszystkim w udzielaniu feedbacku jest taka złota zasada – feedback musi być konkretny, czyli ja nie mogę wrócić do człowieka, mojego podopiecznego, i powiedzieć mu „słuchaj – nie podoba mi się co zrobiłeś, bo w zły sposób to powiedziałeś”. No zły sposób – zdefiniuj zły sposób. Ja staram się mieć konkrety i dobrze, że pytasz o dzisiejszy przykład. Przykład z dzisiaj – słaba umiejętność prezentacji mojego podopiecznego – w trakcie, kiedy on prezentował przed klientem, bardzo dużo powtarzał jedno słowo – mianowicie słowo „of course”. Co ja zrobiłem – to jest dla mnie naturalne jako dla lidera, po to, żeby mieć jak najbardziej skonkretyzowany feedback, dzisiaj, w trakcie jego przemówienia, włączyłem stoper na trzy minuty i ja rysowałem na kartce papieru kreski za każdym razem, kiedy słyszałem z jego ust powtórzenie sformułowania „of course”. To była po angielsku prezentacja. Naliczyłem 21 użyć tego słowa. Więc ja – dając feedback – w momencie, gdy coś jest nie tak, już staram się konkretyzować ten feedback, który udzielę mojemu podopiecznemu. Ja wrócę do niego jutro czy pojutrze i powiem mu konkretnie – A. – w ciągu trzech minut, 21 razy użyłeś sformułowania „of course”, także feedback musi być konkretny, oczekując czegoś od zespołu, trzeba je po prostu jasno określić, menedżerowie nie mogą żyć w przeświadczeniu, że pracownik „wie”. No, może wie, może usłyszał, ale tak naprawdę to musi być konkretne, cele też muszą być spisane, skonkretyzowane, nie ma mowy o konstruktywnym podejściu do problemu, nie ma mowy o konstruktywnym feedbacku, jeżeli nie jesteśmy konkretni, i jeżeli nie... w korporacji dochodzi ten element dokumentacji, no ale to poboczny wątek.

91. MK: Jak oni przyjmują ten twój feedback?

MO: Najczęściej dobrze, właśnie dlatego, że jest konkretny. Wczoraj miałem taką bardzo ostrą rozmowę z podopieczną, odnośnie jej „performance’u” i tak jak odpowiadając na poprzednie pytanie mówiłem o tym, że feedback powinien być konkretny, dałem jej konkretne przykłady. Dnia tego i tego prosiłem Cię o rozwiązanie takiego case’a, było 18 dokumentów do przygotowania, Ty się nie odezwałaś, konkretnie jej wymieniałem rzeczy, które poszły nie tak, w tej sytuacji, jak również w kilku innych. Ta osoba słuchała mnie ze zrozumieniem, w dużej mierze w ciszy, słuchała mnie jak ja te konkretne przykłady podaję. Przykładów było cztery albo pięć. Czyli całkiem sporo, czyli chodzi o taką rozmowę, która ma sprowadzić pracownika do pionu, mówiąc kolokwialnie, i ona wysłuchała, i na sam koniec – to była ponad godzinna rozmowa – podziękowała mi za konstruktywny feedback, konstruktywną rozmowę, mimo że ja tak naprawdę przez te pięć przykładów dawałem wyraz swojemu niezadowoleniu, ale w taki – bym powiedział – merytoryczny, rzeczowy sposób. Myślę, że tutaj jest klucz do sukcesu, bo ona to odebrała, no... jedni by się może schowali w skorupę, inni może by się popłakali, a ona rzeczywiście wysłuchała mnie ze zrozumieniem i przyjęła to, wzięła to na przysłowiową „klatę”. Oczywiście, są różne sytuacje, kiedy ten feedback, trudny feedback, jest przyjęty gorzej, tak? Miałem płacz, gdy umieszczałem pracownika na „performance improvement planie” czyli na takim planie naprawczym, co było również bardzo konkretną rozmową, opartą o konkretne argumenty, spisane w punktach, więc było bardzo rzeczowo i merytorycznie, no ale emocje tej osoby były już tak silne, że ona się popłakała w trakcie tej rozmowy, natomiast, no, już nie będę tutaj... ta sytuacja z tym planem bardzo dobrze się skończyła, dziewczyna nie dość że zanotowała ogromną

Z komentarzem [MK195]: D2

Z komentarzem [MK196]: D1

Z komentarzem [MK197R196]: D3

Z komentarzem [MK198]: D2

Z komentarzem [MK199R198]: D1

poprawę, jeżeli chodzi o swoje operacje, nasz zespół był bardziej wydajny dzięki temu, to jeszcze na dodatek po roku ta dziewczyna mi przedstawiła pozytywną recenzję na linkedinie, w ogóle nieproszona o to, także (śmiech) menedżer, który ją można powiedzieć zbeształ, i doprowadził do łez w ciągu pracy, to ona ni stąd, ni zowąd, wystawiła mi fantastyczną recenzję. Także myślę, że ten feedback – nawet gdy jest trudny, jest przyjmowany dobrze, przez to, że jest merytoryczny i konkretny.

92. MK: Wspomniałeś o emocjach, że pojawia się płacz, zamykanie się w skorupę, a czy te osoby, które postanowiły zareagować inaczej, niż byś tego pewnie chciał, czy one inaczej się zachowują w dłuższej perspektywie, które otrzymały ten negatywny feedback?

MO: Czy się inaczej zachowują? Zarówno w zamierzony sposób, jak i przynajmniej raz w niezamierzony. Otóż ten feedback dociera. Te osoby starają się go wdrożyć, i w zdecydowanej większości ja obserwuję pozytywny efekt tego, więc to jest na plus. Natomiast raz miałem sytuację, przynajmniej raz, która mi zaszła w pamięć, to jest właśnie też taki konstruktywny feedback dla osoby, która była też bardzo wrażliwa, to jest dobre słowo, wyjątkowo wrażliwą kobietą była, i ona ten mój feedback konstruktywny, który miał ją zbudować, on zadziałał niestety wbrew moim oczekiwaniom destruktywnie, w tym sensie, że ona po jakimś czasie odeszła z organizacji. To było rozliczenie okresu próbnego, ja nie zdecydowałem się na umowę na czas nieokreślony, zdecydowałem się na przedłużenie tej umowy na okres sześciu miesięcy i ta osoba... chciałem, dać jej konkretny feedback, jakoś zbudować ją, dać kopa, żeby jeszcze lepiej pracowała, ale ona w tym swoim, niestety, w swojej... głowie tak to odebrała, że zamknęła się, i zdecydowała, że skoro menadżer we mnie nie wierzy, to ja muszę odejść z tej organizacji, i odeszła po paru miesiącach – no akurat tutaj to było wbrew moim oczekiwaniom, myślałem, że zadziała to konstruktywnie, a zadziałało destruktywnie.

93. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

MO: Mentoring jest stałym, regularnym doskonaleniem się, niezależnie od poziomu, na którym jesteś, poziomu w organizacji, niezależnie od relacji biznesowych z mentorem. Mam na myśli, że mentorem nie musi być osoba z twojej organizacji, ba! Wręcz nawet mówi się, że lepiej jak jest mentor z zewnątrz, i niekoniecznie to musi być były przełożony, to może być kolega z innego zespołu. To może być ktoś... no najczęściej to jest osoba bardziej seniorska, tak? Więc jednak ta bardziej doświadczona, ale niekoniecznie wyżej w hierarchii, więc mentoring jest dla mnie taki program najczęściej wynikający z chęci rozwoju osobistego, podczas którego spotykasz się z takim mentorem, mniej lub bardziej regularnie, opowiadasz mu o swoich sytuacjach biznesowych, problemach biznesowych, z którymi się spotykasz, i oczekujesz czy to takiego, czy to feedbacku, albo jakiegoś naprowadzenia, całkowicie odrębny temat od tego, co mówiliśmy wcześniej.

94. MK: Co jest celem takiej relacji mentoringowej?

MO: Celem... osoba, która zgłasza się do mentora, to jej celem jest szeroko pojęty rozwój osobisty, mianowicie – dostrzeżenie innej perspektywy, bowiem my menedżerowie w naszych codziennych działaniach potrafimy – zwłaszcza, kiedy jesteśmy już długo w roli – myśleć według określonych schematów, według określonych szablonów, mamy pewne nawyki, i niekoniecznie te nawyki czy schematy są dobre. Istotą takiego mentora, takiego mentoringu, jest doprowadzenie do tego, że ty jako menedżer, osoba, która jest mentorowana, która korzysta z mentoringu, może poznać nieco inną perspektywę, takie otwarte kłapki, może pewne problemy biznesowe, które dotychczas traktowała w taki sposób, może można je ugryźć zupełnie inaczej. Mentoring ma na celu uświadomienie sobie... i nie zawsze to jest coaching, może to też być coaching, ale bardziej w

Z komentarzem [MK200]: O2 wspólnota

Z komentarzem [MK201]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK202R201]: D4

Z komentarzem [MK203]: D1

Z komentarzem [MK204R203]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK205]: O4 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK206]: O3 mistyka

Z komentarzem [MK207R206]: D6

Z komentarzem [MK208]: O2 mistyka

mentoringu widzę możliwość dostrzeżenia tych rzeczy, których normalnie bym nie dostrzegł, ale dopiero, jak sam je zrozumieć. To nie jest tak, że mentor mi powie, wyłoży czarno na białym odpowiedź na wszystkie moje problemy, tylko on mi tak naprowadzi, tak mnie ukierunkuje, czy właśnie scoachuje, że ja sam zrozumieć co zrobić, żeby być lepszym menedżerem, czy żeby lepiej dane zagadnienie biznesowe.

95. MK: Jaką korzyść z tego ma mentor?

MO: Tak jak ja rozumiem mentoring, to korzyść płynie dla osoby mentee, raczej widzę korzyści dla osoby mentorowanej, aczkolwiek zależy od relacji, czy to bezpośredni przełożony, czy to był ktoś bardziej seniorski w innym dziale, tak naprawdę też może ten taki mentoring służyć budowaniu relacji, także dla mentora, no jeżeli słyszy o problemie biznesowym tej osoby, którą mentoruje, a nie miał wcześniej styczności z takim problemem, bo niekoniecznie musiał mieć, to pomagając tej osobie, udzielając jej właśnie takich pośrednich rad, tak naprawdę też może coś na tym skorzystać, coś się z tego nauczyć, aczkolwiek nie jest to dla mnie założenie mentoringu, w moim rozumieniu założeniem mentoringu jest jakby korzyść dla osoby mentorowanej a nie dla mentora.

Z komentarzem [MK209]: O1 mistyka

Z komentarzem [MK210R209]: D3

Z komentarzem [MK211]: O2 mistyka

Z komentarzem [MK212]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK213]: D4

Wywiad z BS o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża e-commerce.

96. MK: Opisz, proszę, typową relację z przełożonym.

BS: Nie miałem typowej relacji z przełożonym, bo w trakcie tych 10 lat miałem chyba trzech... czterech kluczowych szefów, gdzie każdy miał inny styl bycia. Pierwszy to był szef w szkoleniach, który wyznawał taką filozofię „roboty ma być zrobiona, on nie wpływa na ścieżkę dotarcia do celu”. To był bardzo komfortowy sposób pracy z nim, to tak w wielkim skrócie. Kolejna szefowa chciała wpływać na sposób dotarcia do celu, ale było to w taki sposób bardzo zrównoważony, gdzie konsultowała ze mną sposób dotarcia do celu. Trzeci szef był taki, że jego właściwie nie interesowało nic, oby... on nie chciał rozwijać biznesu, on chciał tylko utrzymanie. Chodziło w pracy z nim, aby dotrzymać jakichś tam mierników, na jakie byliśmy umówieni, i to wszystko, natomiast nie interesowały go wszelkie prace rozwojowe. Ostatnia moja szefowa to była osoba przez którą między innymi zdecydowałem się odejść z HRów, to była osoba, która chciała totalnie wpływać na ścieżkę dotarcia do celu, i próbowała manipulować... manipulować. Trochę w nieudolny sposób, bo to była bardzo jawna manipulacja i łatwa do zidentyfikowania... ten sposób pracy mi bardzo nie odpowiadał, ta relacja była okropna. Najbardziej mi chyba sprzyjała relacja pierwsza i druga, tam gdzie sam mogłem kreować dojście do celu, i tam, gdzie mogłem konsultować, no ale też byłem na innych etapach rozwoju. Troszkę... troszkę to było pokręcone, bo bardziej tego wsparcia powinienem uzyskiwać na etapie, kiedy byłem juniorem, trochę na tej poziomie nieświadomej niekompetencji, natomiast druga szefowa powinna mi dawać więcej swobód, ale jednak chciała uczestniczyć w tym procesie intelektualnym, wytwarzaniu czegoś. Ale tu było spoko, te dwa style bardzo mi odpowiadały.

97. MK: Co decydowało o tym, że miałeś tę potrzebę konsultacji?

BS: Wiesz co, to nie tyle, że miałem tę potrzebę konsultacji, miałem potrzebę takiego poczucia bycia potrzebnym. To powodowało, jej zaangażowanie powodowało moje przekonanie, że to co robię, to jest ważne, bo przełożony się w to angażuje bezpośrednio. Poczucie że robię coś ważnego i dużą satysfakcję mi dawało to, kiedy przełożony zgadzał się z moimi propozycjami, rozwiązaniami. To chyba o to się

Z komentarzem [MK214]: D3

Z komentarzem [MK215R214]: D3

Z komentarzem [MK216]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK217R216]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK218R216]: O3 ascetyzm

rozchodziło głównie. A z kolei w pierwszej relacji ten duży poziom zaufania jaki otrzymałem, też był taki konstruktywny.

98. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

BS: Mentoring? Moim zdaniem... (pauza). Jest to... jakaś forma transferu wiedzy, ale taka, która angażuje obie strony, w przeciwieństwie do coachingu, gdzie ten transfer wiedzy odbywa się tylko ze strony pobierającego, on dedukując dochodzi do pewnych wniosków. Tutaj, w mentoringu – jakaś forma transferu wiedzy gdzie obie strony w tym partycypują.

Z komentarzem [MK219]: D6

Z komentarzem [MK220R219]: D3

99. MK: Doświadczyłeś go?

BS: Celowo? Nie. Raczej przypadkowo. Nie było to jakieś działanie zaplanowane, raczej w toku jakichś prac zdarzało się faktycznie żeby ktoś wchodził w rolę mentora tymczasowo, na potrzeby jakiegoś zagadnienia, i to powodowało, że w jakimś tam drobnym zakresie się rozwijałem.

Z komentarzem [MK221]: D3

Z komentarzem [MK222R221]: D3

Z komentarzem [MK223]: D2

100. MK: W którym momencie zaczyna się mentoring?

BS: Mentoring zaczyna się w momencie... postawienia przed kimś jakiegoś celu. No bo jeżeli ja otrzymuję cel, no i założmy, że idziemy w tym kierunku, że on jest faktycznie SMART, że ma przekraczać moje możliwości o jakiś tam „próg”, no to naturalne jest to że ja muszę pozyskać dodatkową wiedzę, może umiejętności, muszę popracować na swojej postawie, żeby ten cel osiągnąć. No i myślę, że mentoring zaczyna się w momencie przedstawienia celu przede mną. Jeśli ktoś ma w stosunku do mnie jakieś oczekiwania, no i te oczekiwania to jest rzeczywiście coś konstruktywnego, no to ja potrzebuję wiedzę, umiejętności, narzędzia, że to zrealizować. Jeżeli jestem pozostawiony sam sobie, no to różnie może być. Jeśli kto stawia cel, i to jest taki „świadomy” cel, nie jakaś taka robota operacyjna, którą robię codziennie, tylko jakiś świadomy cel, no to kiedy jest określony jego zakres w stosunku do mnie, no to tu już się zaczyna jakiś proces rozwojowy, który jest elementem mentoringu.

101. MK: I jak to potem wygląda?

BS: Jak miałbym się odnieść do drugiego szefa, to otrzymałem cel, który przekraczał moje dotychczasowe możliwości, wynikające z moich doświadczeń, i ja bardzo szybko przechodziłem te etapy rozwoju aż do etapu świadomej kompetencji, więc jakby spotkanie z tym szefem jakieś tam, burza mózgów, jakiś boks intelektualny, odbywał się na początku i oczywiście z czasem kiedy mój rozwój w danym aspekcie postępował, no to... ilość interakcji z szefem się zmniejszała. To mówię o tym drugim szefie. Ale to nie znaczy, że ta ilość zanikła, bo później rola szefa się sprowadzała tylko do monitorowania na samym końcu. Te rzeczy związane z konsultacją, mentoring cały zacierał się, bo nie była potrzebna taka ilość, w toku pracy.

Z komentarzem [MK224]: O3 ascetyzm

102. MK: A jest taki moment, że ten mentoring się kończy?

BS: Myślę, że tak. To był moment, że rzecz nad którymi pracowałem, stały się codziennością... czymś naturalnym, nie będącym wyzwaniem. Mógłbym w środku nocy się obudzić i zrobić coś z danej dziedziny. Być może to był moment, że już sam mógłbym być mentorem z danej dziedziny dla kogoś.

103. MK: Ty decydowałeś że mentoring się skończył?

BS: Nie ja, a sytuacja.

104. MK: Czy widziałeś jakieś przejawy oporu wobec relacji mentoringowej?

BS: Tak, miałem takie sytuacje.

105. MK: Co to było?

BS: To nawet była sytuacja związana z relacją pomiędzy mną a moimi współpracownikami, kiedy ja będąc takim świeżo upieczonym szefem, nie do końca kumałem to, że ludzie są dorośli, mają swoją wiedzę, doświadczenie i trzeba ich traktować jak dorosłych. W taki dość autorytarny sposób chciałem przekazywać wiedzę,

moja wiedza jest „najlepsza”, „najdobrzejsza”, i ich opór był do mnie w związku z tym, że nie dawałem żadnych swobód, tolerancji w interpretacji tego co mówię. Dopiero z czasem zrozumiałem, że jakiś efekt można osiągnąć na nieskończoną liczbę sposobów, i tak naprawdę inaczej trzeba podejść do tematu transferu wiedzy i wspierania osoby w osiągnięciu czegoś, no ale ten opór na początku był związany ze sposobem, w jaki się komunikowałem z tą osobą, dla której byłem mentorem.

106. MK: I jak ten opór wyglądał?

BS: Wiesz co? Opór wyglądał tak, że traktowali bardzo dosłownie to co mówiłem, i traktowali to – jak to się mówi... (pauza) nie pamiętam jakie to powiedzenie, w każdym razie rozchodzi się o to, że czepiali się każdego słówka, każdego sformułowania, jeżeli coś nie zostało określone i pozostawiało jakieś pole do interpretacji, to wybierali najmniej korzystny wariant, aby udowodnić mi, że to co mówię, to nie przyniesie rezultatu, a problem polegał w tym, że te kwestie były bardzo związane z jakimś tam aspektami jakościowymi, bardziej miękkimi aspektami, więc bardzo łatwo było nawet na złość, dostarczyć gorszą jakość, rzekomo trzymając się zasad, wytycznych, które jakoś tam przedstawiłem.

107. MK: Czemu to robili?

BS: Chcieli pokazać, że nie tylko ja mam rację, że też mają prawo głosu, i że nie podoba im się to, że ja wywieram na nich sposób osiągnięcia celu, zamiast porozmawiać o tym, w jaki sposób osiągnąć cel, i pozostawić dowolność. Zabierałem im powietrze tym sposobem pracy, i to było mało komfortowe dla nich.

108. MK: Chciałbyś coś dodać jeszcze, o coś nie zapytałem?

BS: Nie, bo nie znam celu (śmiech).

109. MK: To jak z Twoim mentoringiem! Cel też musi być na początku.

Z komentarzem [MK225]: O4 mistyka

Z komentarzem [MK226R225]: D2

Z komentarzem [MK227R225]: O6 ascetyzm

Z komentarzem [MK228R225]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK229]: O3 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK230R229]: O6 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK231R229]: O3 ascetyzm

Wywiad z KS o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

110. MK: Jesteś menedżerem na poziomie zarządzania innymi menedżerami, tak?

KS: Tak.

111. MK: Jakbyś mogła opisać swoją typową relację z podwładnymi?

KS: Jeżeli chodzi o relacje z podwładnymi... fakt, że pracuję w firmie już od wielu, wielu lat, jakby spowodował, że gdzieś te relacje są bardzo bym powiedziała takie partnerskiej i przyjacielskiej. To już jest jakby takie można powiedzieć, mija ze strony moich przełożonych, że dziś do bardzo mocno dbamy o atmosferę w firmie. Tak oczywiście te relacje są jakby na poziomie zawodowym, natomiast przez jakby taką... Oceniamy swoją pracę przez jakby kompetencje, którymi dysponujemy. Osoby, którymi zarządzam na co dzień, to są to osoby jakby... Profil tych osób jest różny w sensie takim, że mamy menedżerów, których wyłoniłmy wewnątrz firmy i są to osoby, które awansowały, zaczynając, jakby od tak zwanej przysłowiowej kuchni, czyli przeszły całą ścieżkę rozwoju zawodowego w firmie, ale też są osoby, jeżeli chodzi o ich profil, które po prostu zostały zrekrutowane już z doświadczeniem, z określonymi kompetencjami z wyłonione poprzez wewnętrzną rekrutację.

Z komentarzem [MK232]: D2

Z komentarzem [MK233R232]: D2

112. MK: To nie jest jednolita grupa.

KS: Nie, nie, nie, dlatego właśnie tutaj, jeżeli chodzi o relacje, komunikację i tą współpracę, no to możemy podzielić osoby na te 2 grupy. Tak na pewno, jeżeli chodzi o osoby, które gdzieś zostały zrekrutowane z zewnątrz, ta współpraca z nimi troszeczkę wygląda inaczej ze względu na to, że tutaj oczywiście wymieniamy się informacjami, korzystamy ze swoich doświadczeń, którymi ta dana osoba dysponuje, ale ta współpraca

Z komentarzem [MK234]: D6 lekarz, przewodnik

jakby jest bardziej określona na zasadzie zadań, no i oczywiście to wsparcie na bieżąco, jakby taka osoba otrzymuje, ale jakby ten poziom jest troszeczkę inny. Można by było bardzo dużo o tym opowiadać, ale myślę, że to nie jest najważniejsze, natomiast jeżeli chodzi o osoby, które gdzieś awansowały wewnątrz firmy, no to tutaj jakby ta współpraca z nimi, rozwój takiej osoby wygląda jeszcze inaczej. To są osoby, którym jeszcze trzeba więcej czasu poświęcić, bo jakby tą wiedzę dotyczącą właśnie zarządzania zdobywają wewnątrz firmy. Oczywiście współpraca z jedną i z drugą grupą wymaga dużego zaangażowania, bo w przypadku osób, które są zrekrutowane z zewnątrz, to tutaj więcej czasu trzeba poświęcić na to, żeby ta osoba poznała organizację. Jakby ma tą wiedzę dotyczącą zarządzania komunikacji, zarządzania usługą i wiedzę dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast nie zna organizacji - tutaj więcej czasu należy poświęcić dla tej osoby pod kątem właśnie poznania organizacji, kultury, atmosfery w firmie. Natomiast dla osoby, która jest wewnątrz i awansowała - oczywiście one ma te kompetencje związane z zarządzaniem - natomiast plus jest taki, że już zna organizację. Dobrze się czuje w tej organizacji i jakby rozwój tej osoby jest troszeczkę w innym obszarze.

113. MK: Jak wygląda to poświęcanie czasu, żeby ktoś na przykład poznał organizację lub poznał nowe obowiązki?

KS: Fakt, że jesteśmy dużą firmą i jakby w tej chwili zatrudniamy ponad 3000 pracowników, dysponujemy 11 lokalizacjami, świadczymy usługi dla 80 klientów, to troszeczkę podejście, jeżeli chodzi o tak zwane onboarding, wprowadzenie pracownika do firmy, no jest usystematyzowane, tak? My sobie, no gdzieś tam zakładamy taki okres wdrożenia nowego pracownika, który trwa maks. do 3 miesięcy i to jest czas, kiedy tak naprawdę wszystkie osoby, które gdzieś odpowiadają za konkretne działy wspomagające w postaci harmonogramu, są odpowiedzialne za wdrożenie danego pracownika.

114. MK: I jak oceniacie, że ktoś spełnił założenia harmonogramu?

KS: Hmm... No jest to jakby mierzalne to pod kątem jakby... Po pierwsze, no to wiadomo, że taka ocena, ja bym powiedziała troszkę subiektywne, tak, no bo już widzimy czy ta osoba jest samodzielna, czy sobie radzi, jak się komunikuje, z innymi...

115. MK: To jak oceniać, że ktoś jest samodzielny?

KS: Jakby, jest to... (śmiech) Jak oceniam, czy dana osoba jest samodzielna? No po prostu już jakby widzimy, że ta osoba w tej bieżącej pracy, tak jak to jest tam te pierwsze miesiące współpracy, jeżeli chodzi o nowego pracownika, no to są związane ściśle z moją osobą. Mam tutaj na myśli menadżerów i jakby wspólnie razem odpowiadamy na początku za new biznes, bo wiadomo, że jeżeli mamy osobę z zewnątrz, no to tam założmy jej zadaniem jest poznanie usługi, poznanie tej kultury, o której wspominałam, w organizacji, ale także zakres obowiązków, bo mimo że - założmy w każdej branży są podobne stanowiska - menedżer usługi, natomiast jednak charakter pracy, jednak mimo wszystko są elementy wspólne, natomiast są też jakieś elementy, które dziś wymagają jakby takim to można powiedzieć, że douczenia, zdobycia wiedzy, tak i te pierwsze miesiące, jakby mówimy o tych 3 miesiącach, jakby można powiedzieć, że troszeczkę zgodnie z kodeksem pracy osoby w oparciu o umowę o pracę, bo menedżerowie często pracują w oparciu o kontrakt, no to po prostu pokazują, jak w jaki sposób dana osoba już powoli gdzieś tam progresuje i opiekuje się swoim zakresem obowiązków. Tak, no też jesteśmy firmą, która dziś ma postawione cele. Tak odpowiadamy za usługę pod kątem pod kątem KPI-ów. I tutaj myślę, że to jest jeden z takich elementów, który pokazuje, że dana osoba już powoli gdzieś tam wdraża się. Oczywiście 3 miesiące to też nie jest taki tak zwany deadline, że kończymy współpracę, jeżeli widzimy, że dana osoba nie osiąga określonych celów, to jest okres

Z komentarzem [MK235]: D3

Z komentarzem [MK236]: D5 wprowadzenie do organizacji

Z komentarzem [MK237R236]: D6 lekarz, przewodnik, opieka na każdą pojedynczą "owieczką"

Z komentarzem [MK238R236]: D3

Z komentarzem [MK239]: D4

Z komentarzem [MK240R239]: D5 wprowadzenie do organizacji

Z komentarzem [MK241R239]: D1

Z komentarzem [MK242]: D3

wdrożenia. Natomiast, jakby samo później już jakby poznanie usługi, zarządzanie swoim zespołem, no to już wymaga takiego zaangażowania na kolejnych kilka miesięcy. Jakby to wsparcie takie, jeżeli chodzi o przełożonego, natomiast potrzebne w trybie można powiedzieć, że tygodniowym tak no, bo mamy różne decyzje, które są wspólne, gdzieś jakby też mamy podzielone role, tak? Menedżerowie odpowiadają za konkretne obszary a ja osobiście odpowiadam za inne zakres obowiązków, natomiast mamy takie wspólne zadania, które gdzieś wspólnie razem sobie ustalamy. Wiadomo, że później jest ta informacja zwrotna.

116. MK: Co rozumiesz poprzez twoje wsparcie jako menedżera?

KS: Jeżeli chodzi o mnie, no to tutaj, tutaj, tutaj, jakby głównie z menadżerami gdzieś odpowiadamy wiadomo, że za wynik finansowy firmy, jak i również za jakość obsługiwanych usług i to moje wsparcie jest jakby... No ja bardziej wyznaczam jakieś kierunki działania, tak? Jestem osobą, która gdzieś idzie dobrą a (z uśmiechem) i wyznaczam te kierunki działania, które po prostu menedżerowie, menadżerowie powielają, ale też jakby no mamy taką taki czas takiej pracy koncepcyjnej, gdzie po prostu wspólnie razem myślimy o tym, jak można daną usługę jeszcze rozwinąć - to takie wsparcie jest jakby tutaj. Mam też określone jakieś swoje - można powiedzieć, że narzędzia - dotyczące wsparcia w formie właśnie takich one-to-one'ów - spotkań raz w tygodniu i wtedy razem wspólnie przechodzimy sobie poprzez szczególne, poprzez szczególne obszary, za które odpowiadamy, określamy sobie miejsce, gdzie jesteśmy, co musimy jeszcze zrobić, żeby to poprawić. No i gdzieś jak by wspólnie razem do tego dążymy, natomiast ma menadżerowie też jakby mają taką można powiedzieć, że swoją przestrzeń do tego, żeby po prostu jakby bez pomocy swoich przełożonych, móc te cele realizować. To też tak trudno jednoznacznie określić tak, bo mamy menadżerów też na różnym poziomie, jeśli chodzi o ich kompetencje i doświadczenie zawodowe.

117. MK: I wtedy moje wsparcie jest zależne od tego poziomu.

KS: Myślę, że tak, bo jakby doświadczenie zawodowe mamy menedżerów, którzy mają ogromne doświadczenie, ale jakby nie dysponują tymi wszystkimi kompetencjami tak na to, żeby być dobrym menadżerem, no to trzeba mieć rozwinięte kompetencje społeczne, osobiste, zawodowe, biznesowe. W ramach tych kompetencji jest dużo różnych czynności, tak, zaczynając od znajomości języków, kończąc na znajomości różnych narzędzi. No i tutaj jakby to wsparcie. Wiadomo, że żeby być dobrym menadżerem nie trzeba mieć całej tej mapy kompetencji. Wystarczą jakby poszczególne elementy. Jeżeli założymy, mamy jakiś określony zakres obowiązków i mamy wysoko rozwinięte kompetencje społeczne i osobiste, no to jakby możemy pracować na stanowisku menadżera. Są też stanowiska menadżerskie, gdzie będzie mocny nacisk kładziony na kompetencje właśnie biznesowe, zawodowe, tak, znajomość narzędzi i języków, bo menadżer ma inne troszeczkę zakres obowiązków, bo odpowiada w dużej części za raportowanie danych do klienta, za analizowanie tych danych, za kwestie właśnie związane z obsługą narzędzi klienta, więc też wtedy trochę oczekujemy trochę innego zakresu kompetencji, tak mówiąc, bezpośrednio, to jest dla ciebie wystarczające. Natomiast fakt, że pracujemy dla klientów z różnych branż i jakby nie jesteśmy takim typowym call center, które gdzieś obsługuje tylko połączenia telefoniczne, a obsługujemy klientom wszystkie możliwe kanały kontaktu, które prostu są na rynku, zaczynając, korzystamy z narzędzi klientów, jak i też swoich wewnętrznych i po prostu osoba, która gdzieś odpowiada za daną usługę i dany projekt, wymagamy od nich jakby takich bym powiedziała wszechstronności i wielozadaniowości. Tutaj jako fakt też pracujemy dla spółek skarbu państwa i tutaj jakby też mamy różnych menadżerów i różne metody rozwoju danego menadżera, bo menadżer, który odpowiada za projekty dla spółek skarbu państwa, ma zupełnie inne kompetencje. Są to osoby, które

Z komentarzem [MK243]: D2

Z komentarzem [MK244]: D4 kierowanie działań

Z komentarzem [MK245R244]: D4 przewodnik

Z komentarzem [MK246R244]: D5

Z komentarzem [MK247]: D2

już mają rodzaju certyfikaty ukończone w ramach na przykład, nie wiem, zarządzania projektami w oparciu o metodę PRINCE. Ich sposób zarządzania projektem jest inny niż osoby, która założmy odpowiada za usługi dla klientów prywatnych. To są dwie różne rzeczy, bo wiadomo, że klientów dla spółek skarbu państwa wyłaniamy w ramach przetargów i taką usługę świadczymy w oparciu o dokumentację. Więc menadżer, jakby odpowiada troszeczkę inaczej zatem za projekt i w innym, inny winny sposób go uruchamia i ma zupełnie inny zakres obowiązków na co dzień, z takim menadżerem troszeczkę, inaczej się komunikujemy innym językiem, takim językiem, bym powiedziała, zamówień publicznych, więc ta współpraca z nimi, te relacje, troszeczkę są inne, inaczej troszeczkę z taką osobą pracuje, wyznacza cele. Jeżeli chodzi o menadżerów, którzy odpowiadają za projekty związane z troszeczkę innym zakresem usług, no to tutaj jakby ta współpraca i wdrożenie wygląda jeszcze inaczej.

118. MK: Jak można się nauczyć tego innego języka?

KS: No tutaj na pewno, jakby właśnie tacy, o czym wspomniałam, że niektórzy mają kompetencje a niektórzy doświadczenie. I fajnie jest w momencie, kiedy menadżer posiadam dysponuje kompletem.

119. MK: Ty potrafisz rozmawiać różnymi językami?

KS: Ja jestem... moja kariera zawodowa bardzo podobnie wyglądała jak twoja, w sensie takim, że gdzieś zaczynałam pracę w tej firmie od takiego założmy stanowiska związanego z obsługą klientów i później w ramach jakby wewnętrznych awansów, w tej chwili odpowiadam za całą lokalizację i jestem osobą, która gdzieś wdraża nowych pracowników jeżeli chodzi o stanowiska menadżerskie, natomiast w tak zwanym międzyczasie firma mocno inwestowała w moją osobę i oprócz tego, że miałam to doświadczenie menadżerskie, to jeszcze powoli zdobywają wszystkie kompetencje, które są potrzebne żeby obsługiwać projekty i dla spółek skarbu państwa i prywatne biznesy. PRINCE'a na przykład, mocna była, duża inwestycja właśnie związana z firmami zewnętrznymi pod kątem różnych szkoleń związanych z zarządzaniem. No i też fakt, że w firmie odpowiadam za new business, więc jestem osobą, która wdrażaniu new business w firmie i myślę, że to doświadczenie jest takie najbardziej wartościowe, bo w swojej karierze zawodowej uruchomiłam na pewno ponad 200 różnych usług dla różnych klientów z różnych branż. Branża informatyczna, motoryzacyjna, telekomunikacyjna, ubezpieczeniowa, finansowa, branża FMCG, spółki skarbu państwa, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Zdrowia i po prostu ta moja wiedza, jeżeli chodzi o doświadczenie, ale też i kompetencje no to po prostu dużej mierze oparta jest właśnie na wszystkich usługach, które wdrożyłam.

120. MK: Czym według ciebie jest mentoring?

KS: Mentoring, to jest jakby... Muszę się skupić (śmiech). Jeżeli chodzi o monitoring, no to tutaj jest jakby... Mentor, to jest osoba, która gdzieś wyznacza cele tak, ale też jakby pomaga tej osobie cele realizować. Osoba, która po prostu wspiera daną osobę w tych bieżących procesach i która po prostu gdzieś jest takim można powiedzieć, że wzorem dla tej osoby, przekazuje tą wiedzę. Oprócz tego, że gdzieś tam ma, powinna mieć, mentor, powinien po pierwsze mieć większą wiedzę niż osoby, które gdzieś są objęte mentoringiem, no i po prostu wyznacza jej kierunki działania i kierunki rozwoju, wspiera ją w tej bieżącej pracy, ale też jej wyznacza kierunki.

121. MK: Co to znaczy większa wiedza?

KS: Mam na myśli, nie, no tutaj jakby... Właśnie mam na myśli tutaj te kompetencje, społeczne osobiste, zawodowe, biznesowe. Może te biznesowe, zawodowe, może niekoniecznie, bo założmy... ale kompetencje

Z komentarzem [MK248]: D1

Z komentarzem [MK249]: D2

Z komentarzem [MK250]: D5

Z komentarzem [MK251R250]: D4

Z komentarzem [MK252]: D6

Z komentarzem [MK253R252]: D5 przewodnik

Z komentarzem [MK254R252]: D6 przewodnik

Z komentarzem [MK255R252]: D2

społeczne, osobiste, że dysponuje tymi kompetencjami. Jest w stanie tej drugiej osobie gdzieś wesprzeć ją pod tym kątem właśnie rozwoju.

122. MK: Doświadczasz takich relacji monitoringowych pracy?

KS: Tak. Tak naprawdę każdego dnia. Może nie jest tak usystematyzowane, że w formie sesji, tak że mamy spotkania raz w tygodniu, tylko po prostu przy tej bieżącej współpracy, komunikacji. Tak naprawdę każdego dnia człowiek jest mentorem dla swoich... podwładnych. Nie lubię tego słowa „podwładni”, ale jak to założmy...

123. MK: A jakiego być użyła?

KS: O... pracownicy tak brzmi lepiej. Natomiast w firmie, tak jak wspominałam już wcześniej, nie wiem, czy to było na etapie nagrywania właśnie, mamy bardzo taką bym powiedziała atmosferę rodzinną. To jest jakby taki przekaz ze strony naszych przełożonych moich, i ja zawsze o to dbam, żeby nie wprowadzać tutaj takiej też atmosfery korporacyjnej, więc gdzieś tam nie, nie tytułujemy się na zasadzie podwładni i przełożeni. Współpracownicy, to moje koleżanki, moje koleżanki i koledzy w pracy. Jesteśmy też zespołem. Tak jak wspominałam już, fakt, że pracuję w firmie już wiele, wiele lat powoduje, że te relacje oczywiście... one są jakby tylko i wyłącznie... no może nie w 100 procentach, ale związane właśnie z kwestiami zawodowymi. Natomiast, fakt, że się trochę w firmie pracuje wiele, wiele lat, nie można w 100 procentach podzielić tego życia służbowego od prywatnego. Tak, no przez te właśnie różne sytuacje w firmie, różne założmy zadania, cele, no to jest naturalne, że gdzieś tam relacje się zawiązują i w którymś momencie ta komunikacja no jest tak trochę oparta właśnie na tym koleżeństwie, bo to jest naturalne. Trudno, żeby w 100 procentach, jakby, mieć tą swoją rolę taką zawodową i być przełożonym dla kogoś, to też nie jest jakby długoterminowe, tutaj gdzieś bardziej duży nacisk kładziemy właśnie na tą dobrą komunikację i to też ma duży wpływ na nasze cele firmy, bo oprócz tego, że oczywiście jakby mamy takie cele związane z dostarczeniem jakości do klienta, natomiast też mocno dbamy o wskaźnik rotacji, dlatego, że jest to taki element bardzo ważny, bo człowiek jest największą wartością w firmie i wysoka rotacja powoduje, że wiedza w firmie jest ulotna. Wiadomo, że są różnego rodzaju procedury i gdzieś dbamy o to, żeby zawsze była dokumentacja w firmie i żebyśmy mogli gdzieś tam później wdrażać kolejne osoby, jeżeli chodzi o obsługę projektów i tą współpracę, natomiast niska rotacja powoduje, że firma po prostu rozwija się i zdecydowanie w krótszym tempie jest w stanie osiągnąć założone cele

124. MK: Jaka jest zależność pomiędzy mentoringiem, który stosujesz a tymi celami takim jak rotacja?

KS: Hmm... Zależność w sensie takim, że mówisz o jakiś takich wspólnych cechach, tak?

125. MK: Czy coś wpływa na coś? Mamy tutaj cele, rotacja na przykład, w organizacji i mamy mentoring, którego doświadczasz w różnych sytuacjach.

KS: Na pewno atmosfera w firmie, tak, to tutaj są jakby takie najważniejsze, no i te elementy właśnie motywacyjne inne, czyli i motywacja taka, no, finansowa, to jest naturalne. Myślę, że mała skala osób pracuje w firmie bez motywacji finansowej, natomiast też motywacja niefinansowa. Bo ta atmosfera w firmie to nie chodzi tylko i wyłącznie o to, że się uśmiechamy do siebie i jest fajnie, tylko motywacja niefinansowa, tam atmosfera w firmie budowana jest poprzez właśnie różnego rodzaju wspólne wyjścia integracyjne, różnego rodzaju eventy, bo oczywiście wyjścia integracyjne nie kończą się na tym, że wspólnie razem sobie wychodzimy, coś zjemy i tak dalej, pośmiejemy się, ale takie różnego rodzaju eventy w firmie związane właśnie. Tutaj duży nacisk na to kładziemy, jeżeli chodzi o organizację różnych eventów, mamy swój kalendarz eventów i poprzez właśnie różnego rodzaju zabawy... Bo nie tylko pracą człowiek żyje.

Z komentarzem [MK256]: D3 rozprzestrzenianie się wiedzy

Z komentarzem [MK257]: O4 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK258R257]: D3

Z komentarzem [MK259]: D3

Z komentarzem [MK260R259]: D6 dobra atmosfera w firmie która pomaga rozwojowi i odpowiednia motywacja

Z komentarzem [MK261R259]: D2 lekarz

Z komentarzem [MK262R259]: D1

W przypadku firm, które zajmują się sprzedażą a taką firmą jesteśmy, ale właśnie zawsze staramy się o to, jakby to takie naturalne nas w firmie, że po prostu bardzo mocny duży nacisk kładziemy właśnie na tą atmosferę w firmie, ale poprzez właśnie organizowanie różnych eventów, które dla pracownika, te elementy takie właśnie motywacyjne niezwiązane z kasą, niefinansowe, są bardzo ważne, no akurat tydzień temu byliśmy wspólnie razem z całym zespołem, mieliśmy wspólne wyjście na gokarty, gdzie razem byliśmy podzieleni na różne zespoły. Później na sam koniec imprezy wyłoniliśmy najlepsze osoby, które po prostu osiągały najwyższe wyniki.

126. MK: Powiedz proszę, gdzie według ciebie zaczyna się mentoring? W którym momencie?

KS: Jeżeli chodzi o jakby, założmy... Mentoring taki z mojego punktu widzenia i myślę, że wielu menedżerów potwierdzi to, już jest na etapie nawet rozmów rekrutacyjnych, tak? To nie działa w ten sposób, że ja sobie rekrutuję człowieka, to działa w dwie strony. Ktoś musi poznać mnie, ja poznaję tą osobę i już wtedy gdzieś są jakieś drobne elementy mentoringu. Daną osobę na rozmowie rekrutacyjnej z takimi rozmowami głównie, w dużej części zmierzylam się po prostu rekrutując osobę z zewnątrz. Jeżeli chodzi o menadżerów, no to najczęściej wybieramy też osoby, które gdzieś zmieniają pracę. Mam tutaj taki przykład, akurat koleżanka weszła, przepracowała w innej firmie 12 lat i rozmowy rekrutacyjne trwały pół roku. I tutaj jakbym z nią spotykałam się może z 10 razy. Nie była dla niej łatwa decyzja, ale też jakby nie mamy takiej praktyki, że kogoś ściągniemy do firmy i mówię to już bezpośrednio w nawiązaniu do naszej firmy, ale też dużo firm tak działa, pracujemy dla dużych firm. Może nie będę ich wymieniała teraz na etapie wywiadu, ale to też są praktyki właśnie z dużych firm, które działają na rynku globalnie. Nie chodzi o to, żeby ściągnąć pracownika na trzy miesiące czy cztery i później rozstawać się z nim, tylko jakby decyzje muszą być świadome. Taki etap rekrutacji trwa pół roku. Mamy kilka spotkań i te spotkania są już zaczynając od tego, że oceniamy kompetencje danej osoby, ale później gdzieś już schodzimy na te kwestie związane z doświadczeniem, osobowością, z tymi kompetencjami społecznymi, ale tego nie jesteśmy w stanie wyłapać na pierwszych dwóch, trzech rozmowach. No taka rozmowa, ta cała rekrutacja trwa pół roku, więc te elementy związane z mentoringiem już się pojawiają na etapie rozmów rekrutacyjnych. Także tak to wygląda.

127. MK: Chciałem tylko zapytać jeszcze na koniec, czy obserwowałaś jakieś elementy oporu wobec takich praktyk mentoringowych, o których mówiliśmy wcześniej?

KS: Jak najbardziej tak to już tak, bo takie elementy, że na przykład [dana osoba nie chciała się rozwijać, albo widzieliśmy, że może chciała, ale nie dysponowała kompetencjami i to powodowało, że gdzieś jakby nie do końca była zadowolona z tej pracy i z tej roli i w jakiś sposób to się przekładało na jej życie prywatne i na przykład nie była w stanie... nie była w stanie dowieść różnych celów, które miała założone po prostu. Gdzieś łączyło to się jej z życiem prywatnym, bo dużo pracy wkładała w osiągnięcie celów, przekładała to na życie prywatne i po jakimś czasie musieliśmy podejmować takie decyzje mniej popularne tak... na etapie gdzieś już wdrożenia i kończyliśmy współpracę, ale gdzieś zawsze też jesteśmy firmą, która działa na rynku już wiele, wiele lat i mocno dbamy też o wizerunek. Wspólnie razem gdzieś taką decyzję podejmujemy z pracownikiem.

128. MK: To ostateczna chyba sytuacja tak? A jak wygląda ten opór na etapie jeszcze współpracy swojej? Co widzisz w człowieku, który tak jak wspomniałaś, nie chce się rozwijać?

KS: To jakby tutaj w tej sytuacji też wykonujemy różne kanały kontaktu. Mamy kanał kontaktu, jak wspominałam wcześniej, że stanowisko managera jest takie

Z komentarzem [MK263]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK264R263]: O2 ascetyzm

wielozadaniowe i po prostu założmy, jeżeli już dawno osoba tylko i wyłącznie preferuję kontakt mailowy, nie dzwoni, nie ustala jakies rzeczy ze swoimi koleżankami i kolegami z pracy, z działów wspomagających, tylko po prostu głównie jej praca oparta jest na mejlach i nie ma tej komunikacji, to po prostu gdzieś widzimy, że ta osoba... jest jakiś tutaj jakiś opór, mimo że mamy, rozmawiamy z tą osobą, rozwijamy tę osobę, tłumaczymy jej, że warto właśnie jakby wykorzystywać różne kanały kontaktu, że nie tylko opierać swej współpracy na komunikacji mailowej, no bo jak było przy takiej ilości zadań i przy tym, że pracujemy z ludźmi, a nie pracujemy z konkretnymi przedmiotami, to po prostu to jest ważne. Jeżeli na etapie właśnie tych takiej wspólnej wymiany informacji, określenia tych kierunków, to jeżeli widzieliśmy, że to nie do końca jest efektywne, no to wtedy wiadomo, że gdzieś ta osoba będzie... gdzieś nie progresuje, tak więc bezpośrednio, jeżeli chodzi o to.

Z komentarzem [MK265]: O6 wiara eschatologiczna

Wywiad z AP o relacji z przełożonymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

129. MK: Powiedz o swojej relacji z przełożonym.

AP: W pewnym momencie zaczęła być bezpośrednią przełożoną. Bo ja przejęłam obowiązki I., no i potem jak już moja I. wróciła no, to ja jednak zostałam. K. jest moją bezpośrednią przełożoną. Jaką mam relacje ze swoją przełożoną? To jest może dziwne i to nie jest tak, że czuję, ale mam dobrą, ponieważ jak każdy przełożony ona ma swoje widzimisię i to jest normalne, ale jest osobą, która... jak się jej przedstawi argumenty logiczne, to potrafi zmienić zdanie. Uważam, że rzadko się to zdarza. Bardzo często przełożeni są tacy, że bo tak ma być i koniec. Bo tak chce. A to właśnie tak nie ma, jest, że nawet jak szef ma jakiś pomysł, nawet wydaje mu się, że jest genialny, ale damy jakieś argumenty, że nie do końca jest genialny, to... Ona pod tym względem ma bardzo dużo ludzkich uczuć, ona jest bardzo rodzinna.

Z komentarzem [MK266]: D5 nauka osadzona w stosunkach władzy

Z komentarzem [MK267R266]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK268R266]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK269]: O6 mistycyzm przekonanie o swojej nadzwyczajności, zawyżona samoocena

Z komentarzem [MK270R269]: O1 mistyka

Z komentarzem [MK271R269]: O3 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK272]: D6 poczucie obowiązku opieki nad owcami

130. MK: Podkreślała też rolę rodziny w organizacji.

AP: Ona jest bardzo rodzinna, przede wszystkim trzeba z nią rozmawiać. Wiesz, to jest podstawa. Kierownikiem bardzo się stara pomóc. Kierownik sekcji operacji. Potem jest kierownik KP, którego ja nie posiadam, (kierownik projektu) i potem właśnie jest K., która jest kierownikiem lokalizacji, więc ona jest najbliższą, no potem są dyrektorzy i prezesi, ale to my zwykle szaraczki. Znaczą... widziałam swoją szefową, ale to tak wiesz, widziałam...

131. MK: To wynika z pandemii czy z jakiś innych przyczyn? Macie dwie lokalizacje. I to funkcjonuje trochę w sposób taki sieciowy, można by powiedzieć?

AP: Tak. Za pilnowanie wszystkiego odpowiada K. Zresztą w każdej korporacji, każdej firmy jest jakiś podział, tak? Tak samo wiesz, konsultanci mają się zwracać do mnie, dopiero ja się zwracam z tym do przełożonego i ja przynajmniej staram się tych zasad pilnować. Ponieważ z K. dogaduję się, dobrze mi się z nią współpracuje, mogę zawsze liczyć na jej pomoc, wsparcie, to ja nie mam potrzeby szukania kogoś wyżej. Ja wiem, że tak, są ludzie wyżej postawieni. Ja jestem na przykład tutaj, nie wiem, chyba od czerwca, w tej lokalizacji (byłam na ul. X) i powiem szczerze, że ja na przykład tutaj ich depczę tutaj chodząc.

Z komentarzem [MK273]: D4 władza nad wielością

Z komentarzem [MK274]: D6 poczucie obowiązku opieki nad owcami

Z komentarzem [MK275R274]: D2

132. MK: To znaczy?

AP: Myślę, że przechodzę koło nich, może nawet z mówiło się cześć, ale nie wiem kto jest kto, bo nigdy jakoś tak program takich aspiracji, żeby odpowiedzieć... znaczy nigdy nie miałam takiego podejścia, że na przykład muszę być miła, bo ktoś jest ważny, no

wiesz. I dlatego ja na przykład nigdy w życiu nie zrobię kariery. Śmieję się, że wiesz, zależy, nie zrobię, nie przebiję się, to znaczy mam siłę przebicia. Umówmy się, bardzo rzadko się zdarza, żeby człowiek doszło do wysokiego stanowiska będąc, że tak powiem kolokwialnie fajnym człowiekiem.

133. MK: A czego oczekujesz od relacji z przełożonym?

AP: Też pytanie to dostałam, jak się przyjmowałam do pracy, dostałam dokładnie to samo pytanie na rozmowie kwalifikacyjnej. Powiedziałam, że kompetencji. Ja uważam, że przede wszystkim przełożonego... znaczy ja się nie boję ludzi i nie boję się też swoich przełożonych. Ale bardzo lubię mieć przełożonych, których szanuję. A szacunek, no niestety, tego krzykiem nie zdobędziesz tak? A szanuję ludzi za wiedzę. Jeżeli ktoś jest moim przełożonym, bo jeżeli miałabym przełożonego, który nie ma zielonego pojęcia, o czym ze mną rozmawia i co mówi, i jeszcze by się wtrącał do tego, co robię, no to to ja bym się jego...

134. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

AP: Powiem ci tak: to czym jest mentoring według naszej firmy to doskonale wiesz prawda? Nie powiedziała ci K., czym według firmy jest mentoring?

135. MK: Nawet jeżeli powiedziała, możesz mieć inną narrację.

AP: Mentoring jest dla mnie... Bycie może mentorem to przede wszystkim dla mnie wsparcie konsultantów. Bo od szkoleń, to są inni ludzie. W naszej hierarchii, jeżeli chodzi o firmę, nie zawsze to wychodzi, bo zawsze szkoleniowców jest za mało, to wszędzie zawsze tak jest, ale jeżeli chodzi o mentoring, o bycie mentorem, to jest właśnie to, że trzeba wspierać i ten konsultant, człowiek ten którego ty masz wspierać, on ma czuć.

136. MK: Ja jeszcze podpowiem, bo o relacji z podwładnymi będziemy rozmawiać w drugim wywiadzie, prawdopodobnie nie dzisiaj. A jakbyś mogła powiedzieć o tym, czym jest dla ciebie mentoring z perspektywy relacji z przełożonym? Bo jak już usłyszałam, jest pewna jak to nazwę narracja organizacyjna, która mówi, czym jest mentoring, możesz od tego też zacząć, no i podejrzewam, że masz też swoje spojrzenie na ten temat.

AP: Z mojej perspektywy, znaczy...

137. MK: Gdzie Ty jesteś osobą mentorowaną.

AP: Szkoleń, spotkań, coachingów miałam w tej firmie kilka, na zasadzie na przykład przekazywania feedbacku, potrzebne w tej dziedzinie mojej. Pod względem takim... ogólnikowo.

138. MK: Czyli?

AP: Znaczący powiem Ci tak, będę z tobą szczerą, żeby nie było jakiś tam rzeczy... Jedyną osobą, która wie, co się dzieje na moim projekcie to ja i moi konsultanci. Moi przełożeni nie wiedzą nic. Więc pod względem takiego mentoringu, żeby nie... stricte do tego projektu do tego projektu ktokolwiek miał mnie przekazać i mnie nauczyć i cokolwiek poprawić... Chodzi mi teraz o sprawy merytoryczne tego projektu, to nie ma tu żadnej takiej osoby. E., z którą się spotkasz, była na szkolenia z nami. Miała dużą wiedzę, na początku. Niestety, z biegiem czasu, kiedy w /firma X/ się zmienia wszystko jak w kalejdoskopie, ta wiedza jest mniejsza.

139. MK: Aby uszczegółowić. Czy doświadczasz mentoringu względem ciebie tej firmie?

AP: Tak. Tylko takiego ogólnikowego nie stricte projektowego, tylko takiego ogólnikowego.

140. MK: Czyli?

AP: Hmm... A więc poznałeś moją szefową? Tak? Jest fajnym człowiekiem. To będzie przykład. Czasami jest tak, że muszę swoim podwładnym przekazać bardzo złe wieści,

Z komentarzem [MK276]: O5 wspólnoty bez podziału na osoby duchowe i świeckie

Z komentarzem [MK277R276]: O2 mistyka

Z komentarzem [MK278]: O3 wiara eschatologiczna przekonanie o zbliżającym się końcu

Z komentarzem [MK279R278]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK280]: O5 ćwiczenie odporności na zewnętrzny nacisk

Z komentarzem [MK281R280]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK282R280]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK283]: D3 wiedza nieoddzielona od działań władzy

Z komentarzem [MK284]: D6 obowiązek opieki nad owcami

Z komentarzem [MK285R284]: D6 dbanie o owieczki

Z komentarzem [MK286R284]: D4 troszczenie się o każdą z owieczek

Z komentarzem [MK287]: O3 mistycyzm

Z komentarzem [MK288R287]: O6 Tworzenie wspólnot, aby nie dochodziło do podziału na osoby duchowe i świeckie

Z komentarzem [MK289R287]: O3 mistyka

Z komentarzem [MK290]: O4 traktowanie Pisma jako tekst

które idą odgórnie z firmy. Jakbyśmy mieli na kogoś naskakiwać, że coś takiego wymyślono, to tam na samym szczycie. I K. jest o tyle fajną przełożoną, że ona nie mówi, masz to zrobić i koniec. Ja sobie zdaję sprawę, że mogłaby tak powiedzieć. Tylko przy okazji na takich spotkaniach też tłumaczy, jak do tego podejść, co powiedzieć ludziom, przekazując tą informację złą. Jakich argumentów użyć. Czasami się z nimi zgadzam. Czasami nie. Ale ogólnie...

141. MK: A więc jest to przekazywanie jakiejś wiedzy dla ciebie.

AP: Tak, dokładnie. Jakiejś wiedzy. Tak, w dużym stopniu, tak. Znaczący przekazywanie, no także doszlifowanie wiedzy, tak? Myślę, że tak.

142. MK: A jak byś oceniła, jak można w ogóle ocenić relacje mentoringowe?

AP: Na wielu płaszczyznach.

143. MK: Na przykład?

AP: No nie wiem, przede wszystkim dla mnie podstawową oceną jest to czy coś przynosi skutki.

144. MK: Czyli jest jakiś skutek mentoringu?

AP: Tak, dla mnie to jest podstawa, tak to jest to bez sensu.

145. MK: No dobra, a co może być takim skutkiem?

AP: Może to być poprawienie jakości rozmowy, to może być poprawienie wiedzy merytorycznej...

146. MK: W twoim wypadku takim skutkiem mentoringu co może być.

AP: Hmm. W moim wypadku. Znaczący w sensie, jak do mnie...

147. MK: Jak Ty jesteś osobą mentorowaną?

AP: No, na pewno... W moim przypadku, na pewno... Ok, poczekamy, mamy czas, ja do 17 (śmiej). No więc, w moim przypadku...

148. MK: Może miałas jakąś taką sytuację, gdzie czułaś się mentorowana? Ktoś ciebie coś chciał albo...

AP: Ale bardzo często tak się traktuje, ponieważ ja mam charakter i jestem osobą wybuchową.

149. MK: Ok. Więc mamy tutaj powiązanie z charakterem?

AP: Aha!

150. MK: I co czujesz w takiej relacji? Bycie mentorowanym. Czy wtedy czujesz?

AP: Jestem człowiekiem, który uwielbia, uwielbia się uczyć, ale Jestem też bardzo w stosunku do swojej osoby... mam bardzo duży dystans, tak? I to jest tak, że ja bardzo często zauważam wszystkie swoje niedociągnięcia, wszystkie swoje akcje, jeżeli tak się zachowam czy tak... I oczywiście czasami, no nie fajnie jest jak ktoś inny zauważy tak, że publicznie wybuchłam na kogoś, tak, to to nie jest fajne i nie powinnam się tak zachować, więc jeżeli słyszę takie rzeczy, no to, że nie powinnam, tak, i różne emocje trzymać na wodzy, no to biorę to na klatę, tak?

151. MK: To jest relacja mentoringowa wtedy?

AP: Znaczący, no, widzisz... pod względem... Pod względem pracy, zajmowanego przeze mnie stanowiska, tak, jeżeli ktoś przeprowadza ze mną rozmowę na temat mojego zachowania, no to myślę, że to jest tak. Dla mnie tak. Może się mylę. Nie wiem, nie kończyłam w tym temacie studiów. Ale dla mnie tak.

152. MK: Więc - możesz być mentorowana, przez kogo? Bo chyba nie tylko przez menedżera?

AP: Nie tylko przez menedżera. Takie rozmowy przeprowadzam, dużo rozmów. Miałam jedną taką rozmowę co rzeczywiście pamiętam. No wiesz, no ja powiem ci tak, nie wiem co tam chce wykorzystać przeciwko mnie, daj mi tylko wcześniej znać żebym... (śmiej). Jestem osobą, która prowadzi swój zespół tak jak nikt inny nie prowadzi tutaj zespołu.

Z komentarzem [MK291]: D3 wiedza nieoddzielona od działań władzy

Z komentarzem [MK292R291]: D5 absolutne posłuszeństwo

Z komentarzem [MK293]: D5 obowiązek opieki nad owcami

Z komentarzem [MK294R293]: O5

Z komentarzem [MK295]: D3 Wiedza jest materialna i niemożliwa do oddzielenia od władzy

Z komentarzem [MK296]: O2 wiara eschatologiczna

Z komentarzem [MK297]: O6 mistycyzm

Z komentarzem [MK298R297]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK299]: D6 władza nie jest totalitarna

Z komentarzem [MK300]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK301R300]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK302]: O6 mistycyzm

Z komentarzem [MK303R302]: O4 ascetyzm

153. MK: Na jakiej podstawie tak sądzisz?

AP: U mnie ludzie mają idiotyczne zakazy. Jednym z idiotycznych zakazów, które zrobiłam - oczywiście nigdy nie dałam go na piśmie - raczej podstawa dla moich ludzi, ale to samo jest tu dla informatyków, dla wszystkich, którzy mnie znają, to, że ja mam...

Wywiad z AP o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

154. MK: Jak widzisz zatem relacje mentoringowe ze swoimi ludźmi?

AP: Zacznę od początku. U mnie są bardzo dziwne zasady. Wydawałoby się, że nie jest nic złego w ziewaniu, prawda? Ale u mnie ten zakaz jest i jest ten zakaz przestrzegany. U mnie konsultanci zaczęli ziewać przez nos... I wydawałoby się, że jest to stricte takie, że jestem kawał zołzy i w ogóle, i to można wziąć o mobbing. Tak? No bo taka jest prawda. Ale w sumie jak się spojrzy na kogoś właśnie jak zaczyna ziewać, bardzo, ale to bardzo, uwierz mi, rozluźnia atmosferę, gdzie my mamy bardzo trudny projekt. Ja, jeżeli chodzi o mentoring, staram się połączyć to... mentoring, znaczy... staram się, żeby to nie było takie na zasadzie, suchych faktów, i tak dalej, wiesz o co chodzi? Ja mam coś do powiedzenia, ja chciałabym zwrócić uwagę, ble ble ble, żeby to było na poważnie. Sama wiem po sobie, że ktoś mówi jednostajnym głosem takim, mnie za chwileczkę nie ma, jest awaria, rozumiesz? Więc zawsze staram się wejść w coś takiego, żeby ich zainteresować, tak?

155. MK: Jak się ma do tego zakaz ziewania?

AP: Normalnie, zakaz ziewania rozluźnia sytuację.

156. MK: A czym jest ziewanie dla Ciebie?

AP: Ziewanie to jest coś takiego, że jakbyś ty mnie zaziewał teraz, to ja bym ziewała przez najbliższe pół godziny.

157. MK: OK, więc?

AP: Więc. No jak to więc, co to za pytanie? Czy Ty wyobrażasz sobie mnie ziewającą przez pół godziny? Znaczą, no ja też się pięknie nauczyłam ziewać przez nos, to jest moja umiejętność, ale weź pod uwagę, że jestem kobietą, mam makijaż, jakby nie było zaczęłyby mi lecieć łzy, no proszę Cię...

158. MK: Zatem, ziewanie jest dla Ciebie niepożądaną sytuacją. Czy też...

AP: Nie jest niepożądaną. To jest wszystko na zasadzie żartów, jeśli ktoś mi powie „weź się pierdol”, przepraszam za takie słowa, no ale jak ktoś mi powie tak no to wiadomo, że nie zakażę, tylko wszyscy w naszym zespole, bawimy się w tą grę, tak? Mnie pies zaziewa i ja ziewam, dlatego jestem bardzo wrażliwa pod tym względem.

159. MK: A więc jest to dla Ciebie jakąś manifestacją...?

AP: Nie.

160. MK: Jakimś efektem czegoś?

AP: To jest taka zabawa, która się wszystkim podoba i koniec. Zobaczysz, że to nie jest tak do końca. Mam swoich ludzi, z którymi mogę sobie na takie tematy pożartować, ale są ludzie, którym nie zwrócę uwagi i tyle.

161. MK: Jak ważne są dla Ciebie właśnie te żarty i atmosfera w relacji mentoringowej?

AP: Są dosyć istotne.

162. MK: I powinniśmy jeszcze na początku ustalić, gdzie wg Ciebie się zaczyna mentoring, w którym momencie?

AP: (pauza) Nie mów mi, że nie wiesz co byś chciał usłyszeć? Nigdy się nad tym nie zastawiałam.

Z komentarzem [MK304]: D4 postuszeństwo

163. MK: Zatem, czym jest mentoring?

AP: Klasówkę mi robisz? (śmiech) Ja Ci coś powiem. Jeżeli chodzi o firmę, to u nas są mentorzy... są to najczęściej konsultanci, którzy no... mają większą wiedzę, umieją tą wiedzę przekazać... co też nie zawsze wyjdzie w parze z czymś takim. U nas np. podstawą jest odsłuchiwanie rozmów konsultantów. Co za tym idzie w momencie odsłuchiwania, w większości rozmów zawsze możesz się coś doszukać, że coś nie halo powiedziałem itd. Ja słyszę, jak moi konsultanci rozmawiają, bo jak z nimi jestem, tak? Na bieżąco zwracam uwagę na jakieś niedociągnięcia, na bieżąco jeszcze podczas rozmowy z klientem potrafię poprosić o wyciszenie, żeby kogoś poprawić, bo... bardzo mnie np. drażni, bo mamy swój monitoring który podsłuchuje nasze rozmowy, bardzo... o ile klient X nie czeplą się nas o jakieś zdrobienia czy słowo „OK” w rozmowie, o tyle nasz monitoring – mam wrażenie – że przez jedno „OK” cała rozmowa jest zła.

164. MK: Dobra, i gdzie mamy tutaj mentoring?

AP: I u mnie mentoring wygląda tak, że oni zrobili tabelkę, punktację, i opiszą, że oczywiście tam jest mniej punktów niż 100%, bo np. ktoś powiedział „OK”.

165. MK: Jak możemy nazwać tę tabelkę?

AP: Ocena. To jest ocena rozmów konsultantów.

166. MK: Ta ocena jest mentoringiem?

AP: Według mnie, niekoniecznie, bo ja jeszcze patrzę także na inne aspekty. Dla mnie przede wszystkim liczy się merytoryka, to jest podstawa dla mnie, i tak mówiąc kolokwialnie, to jeżeli konsultant ma zmniejszoną ocenę za jakość rozmów, przez słowo „OK”, mam wrażenie, że po prostu nie mieli się do czego przyjebać.

167. MK: I według Ciebie ta Twoja ocena też jest mentoringiem, tylko opiera się na innych...?

AP: Tak, różnica jest taka, że ja np. jeśli mi się jakaś rozmowa nie podoba, czasami konsultanta poniesie, też wyłapuję takie rzeczy, tylko że ja przeprowadzam rozmowę. Oczywiście muszę wysłuchać tłumaczeń, że gorszy dzień, że to był agresywny, niegrzeczny klient, ale staram się na bieżąco naprawiać niedociągnięcia ludzkie tłumaczając im, mówiąc im, czy dając przykłady.

168. MK: Jak oni wtedy reagują?

AP: A to zależy od człowieka. Jedni potrafią powiedzieć: tak, rzeczywiście, fajnie. Inni będą się tłumaczyć, że wszyscy inni są winni, jeszcze inni potrafią się obrazić. A więc to zależy od człowieka. Są ludzie, którzy po prostu nie przyjmują żadnej krytyki i nawet jak starasz się... no bo umówmy się, że jak się coś w rozmowie nie podoba... to jest potem, że ja się czeplam. Są ludzie, którzy nigdy nie przyjmą. Osoby, którą potraktuję jak takie „zgniłe jajo”, mówię, że jakaś atmosfera w pracy musi być – bo przecież spędzamy tu pół dnia ze sobą – no nie zawsze o wychodzi.

169. MK: Mogę nazwać to przejawami oporu wobec twoich praktyk?

AP: Tak. Myślę, że tak. Ale jest też np. tak, że mamy te przejawy oporu, ale np. po przemyśleniu, po dwóch dniach, potrafią przyjść i powiedzieć – miałam rację.

170. MK: A więc mogą one się samoistnie zmienić.

AP: Tak.

171. MK: A czy w jakiś sposób walczysz z tymi przejawami oporu? Czy uważasz, że powinnaś?

AP: Już troszeczkę przeżyłam w swoim życiu, i wiem, że im bardziej będziesz nalegać, że ten stół jest biały, a ktoś się uprze, że zielony, to im bardziej będziesz nalegać, to do niczego nie prowadzi. Osoba będzie uważał, że wszyscy są przeciwko niej, i ten stół jest zielony. Albo ta osoba sama dorośnie do tego, że ten stół jest biały, albo... Im bardziej się kogoś naciska, tym bardziej człowiek jest na nie.

172. MK: Co, jeżeli ten opór nie zniknie? Co z taką osobą?

Z komentarzem [MK305]: D4 umiejętność przekazania wiedzy

Z komentarzem [MK306R305]: D5 władza nie działa „od góry”, lecz rozprzestrzenia się w społeczeństwie

Z komentarzem [MK307]: D3 ocena osoby poddawanej mentoringowi

Z komentarzem [MK308]: D5

Z komentarzem [MK309R308]: D4 tłumaczenie błędów i pokazanie poprawnego sposobu działania

Z komentarzem [MK310R308]: D5

Z komentarzem [MK311]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK312R311]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK313R311]: O5 tworzenie rozdzielnych wspólnot

Z komentarzem [MK314]: O6 ascetyzm

Z komentarzem [MK315R314]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK316R314]: O6 ascetyzm

AP: Co, jeżeli ta osoba będzie cały czas na nie? No to trzeba zakończyć współpracę. To jeszcze zależy jaki jest opór, przeciwko czemu. Bo jeżeli jest to – jeżeli chodzi o merytorykę – ktoś twierdzi „nie, jest inaczej” – miałem taką osobę. Miałam jasno przekazane od działu technicznego jak ma być, a jedna osoba była cały czas mądrzejsza.

173. MK: Więc, jak to ujęłaś mądrzejsza...

AP: Że wie lepiej, niż (nazwa klienta), jak ma być.

174. MK: A więc ten opór wynikał z postrzegania swojej wiedzy jako innej – lepszej.

AP: No niestety musieliśmy się pożegnać. To jeszcze takie moje spostrzeżenia, że najczęściej do powiedzenia, i najczęściej sytuacji na „nie”, mają osoby, które mają najmniejszą wiedzę, albo bardzo duże braki. Jak jeden mąż, wszyscy. Zauważyłam, że konsultanci, którzy mają bardzo dużą wiedzę, są szybciej w stanie przyznać się do błędu.

175. MK: To na koniec tego wywiadu chciałbym Cię jeszcze zapytać o to, jakie emocje odczuwasz będą w relacji mentoringowej wobec swoich pracowników.

AP: 1 października minie dwa lata. To jest tak, wiesz... różnie... potrafi mnie ponosić. Ze względu na to, że bardzo często mam sytuacje, gdzie jesteśmy od dwóch lat razem, najkrócej jest S., wszyscy są od początku, i jak takie osoby, które są od samego początku potrafią popełniać bardzo głupie błędy, to już nawet staram się nie mówić. To już jest tak, że znamy specyfikę projektu, to jest trudny projekt, ale czasem popełniają takie głupie błędy, że ja już nawet nerwowo nie wytrzymuję, ogarniają mnie bardzo złe emocje, ja np. zaparzę sobie przy biurku melisę, to już wszyscy wiedzą, że zaczynam rozmowę, i muszę zaparzyć melisę, żeby ochłonać. A uwierz mi, mam bardzo bujną wyobraźnię, nieraz oczami wyobraźni widzę, jak podchodzę i uderzam głowę o biurko kilka razy, krew się leje... Ale ogólnie, emocje, bardzo się cieszę, że mogę pomóc, że mogę podpowiedzieć. U mnie w zespole jest jedna osoba, która zwała winę na wszystkich innych, i ja takich zachowań nie lubię.

176. MK: Gdzie uważasz, że ta relacja mentoringowa się kończy?

AP: Kiedy projekt się kończy. Póki istnieje projekt, mentoring jest cały czas. On może być niezauważalny, bo mentoring nie polega tylko na tym, że się gdera gada, pokazuje rysunek i tłumaczy, ale moim zdaniem jest takim delikatnym popychaniem kogoś w jakimś kierunku. Takim, żeby ktoś sam do czegoś doszedł. I nikt nie widzi, że ja kogoś popycham w danym kierunku, no ale niestety jest to stosowane z premedytacją. Sama wiem po sobie, że jak sama do czegoś dojdę, to będę to pamiętać do końca życia. I staram się często, żeby tak robili moi konsultanci. Sami do czegoś doszli, oczywiście, jeśli jest możliwość w danym temacie, bo jeżeli trzeba mieć jakąś wiedzę w danym temacie, a jej nie ma, no to sam do tego nie dojdzie. Mentoringiem jest też samodzielność, dać ludziom samodzielność. Muszą mieć samodzielność, każdemu człowiekowi trzeba dać szansę, żeby mógł pomyśleć sam.

177. MK: Co jest celem tych praktyk mentoringowych?

AP: Żeby projekt hulał. Żeby były dobre rozmowy z klientem. Jeżeli osiągam te cele, to uważam, że moje zasady – dziwne, mniej dziwne – przynoszą skutki. To jak wygląda ten projekt, to zasługa moich działań. Nikt mnie tego nie uczył. Można powiedzieć, że jestem samoukiem. Nawet jak dostaję jakieś tymczasowe projekty, to stosuję te swoje zasady i to hula. Byłam na paru szkoleniach z mentoringu, ale jak usłyszałam niektóre rzeczy, to mnie ręce opadły.

178. MK: Można to uznać jako przejaw oporu?

AP: No tak. Moja wiedza była inna. Pierwszy coaching był po półtora roku... ja nagle dostaję, jak mam rozmawiać z konsultantami... ręce opadają.

179. MK: Bo już tą widzę miałaś.

AP: No tak.

Z komentarzem [MK317]: O5

Z komentarzem [MK318R317]: O6 mistyka

Z komentarzem [MK319]: D4

Z komentarzem [MK320R319]: D5 pomoc w znalezieniu drogi

Z komentarzem [MK321R319]: D5

Z komentarzem [MK322]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK323R322]: O5 niechęć wobec zmian

Z komentarzem [MK324R322]: O2 ascetyzm

Wywiad z KA o relacji z przełożonymi. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

180. MK: K., jakbyś mógł mi opisać swoją typową relację z przełożonym.

KA: Zależy od przełożonego, szczególnie, to też zależy na ile widać, ile można sobie powiedzieć pozwolić, że tak powiem, ciężko mi się... wydaje mi się, że ciężko jest opisać typową relację, bo to dużo zależy od tego przełożonego właśnie.

181. MK: Jaka jest Twój typowa relacja? Jak te twoje wyglądają?

KA: Znaczący na pewno jest jakiś tam szacunek, bo zawsze do przełożonego szacunek musi być...

182. MK: A dlaczego musi?

KA: Musi, bo bez tego, z drugiej strony... nie czułbym się nawet komfortowo pracując gdzieś w firmie, jeżeli nie miałbym respektu do tego przełożonego, ten przełożony ma tą rangę, jest ważniejszą postacią w jakiś sposób, jest wyżej w hierarchii firmy powiedzmy, ale więc jakby... jakiś tam respekt musi być, bo bez tego można by sobie za dużo pozwalać...? Trzeba mieć jakiś tam z tyłu głowy powiedzmy... odpowiedzialność. A bez tego, myślę, respektu, można łatwo się zgubić.

183. MK: A co to znaczy, że można się zgubić?

KA: To znaczy, że będzie się przyzwyczajało do tworzenia takich sytuacji, które niekoniecznie powinny być. To trochę blokuje może tam jakiś swój rozwój. Wewnętrzny. Doświadczenia.

184. MK: Relacja z szefem wpływa na rozwój?

KA: Tak, na pewno ma jakiś wpływ.

185. MK: Co z tej relacji może mieć wpływ na Twój rozwój?

KA: Przełożony powinienem dawać jakiś przykład. Trzeba od niego zdobywać jakieś doświadczenie, różne, nie tylko zawodowe, ale i społeczne.

186. MK: Masz jakieś przykłady takich doświadczeń?

KA: Bardzo ogólnie. To zależy od tego co ta druga osoba przeżyła, jakie ma ona doświadczenia, co może mi zaoferować. To nie jest tak że mam jakieś oczekiwania. Jestem osobą, która lubi się rozwijać na wielu płaszczyznach, lubię wiedzieć dużo rzeczy w wielu tematach. Jak czegoś nie wiem, szukam odpowiedzi, nie muszę być głęboko, ale coś wiedzieć na dany temat. Ciężko mieć jakieś konkretne wymagania. Przełożony może dawać mi jakieś rady, wskazywać mi jakąś ścieżkę, ciężko mi to ująć.

187. MK: Co takiego w tej relacji wypływa od Ciebie do przełożonego?

KA: Ode mnie? Też zależy. Myślę, że... hmm... (pauza) Jeśli mam jakąś wiedzę, i na jakiś temat rozmawiamy, też mam wiedzę na temat kilku faktów, bo lubię sobie poczytać, pooglądać jakieś filmy, na różne tematy, więc często mogę też jakąś wiedzę się podzielić.

188. MK: Wspominasz często termin wiedza, czyli wiedza tutaj jest...

KA: Na przykład. Nie mam jeszcze wielkiego doświadczenia, jestem młodym człowiekiem, na ogół mój przełożony jest sporo starszy ode mnie, więc w takich relacjach powiedzmy życiowych, no to gdzieś też tam może się zdarzyć jakaś sytuacja, ale raczej to przełożony ma więcej do zaoferowania.

189. MK: Bo jest starszy?

KA: I po prostu więcej przeżył...

190. MK: A gdyby był młodszy?

Z komentarzem [MK325]: D5 wymaganie posłuszeństwa

Z komentarzem [MK326]: D5 hierarchiczność

Z komentarzem [MK327]: D3

Z komentarzem [MK328]: D5

Z komentarzem [MK329R328]: D5 dawanie przykładu

Z komentarzem [MK330R328]: D5

Z komentarzem [MK331]: D6

KA: To też zależy, akurat wiele młodszy nie mógłby być, mam 21 lat, 18 lat przynajmniej powinien mieć, więc prawie rówieśnik, ale powiedzmy za kilka lat, to powiedzmy też mógłbym zaoferować coś.

191. MK: Zastanawiam się od czego zależna jest ta której oczekujesz od relacji z przełożonym.

KA: Ktoś może mieć doświadczenie w jakichś aspektach, mimo że jest młodszy ode mnie, to nie jest tak że tylko od wieku, ale też od doświadczeń jakie przeżył.

192. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

KA: Mentoring... no powiedziałbym, że poniekąd takim kierowaniem, wskazywaniem trochę drogi w niektórych momentach powiedzmy, na pewno jakimś wsparciem, no bo część odpowiedzialności na taką osobę spada, jednak ona jest trochę odpowiedzialna za tą osobę, może nie w całości, nie kompletnie, poniekąd ona wskazuje tą drogę i trochę pilnuje. Po prostu takie pomaganie komuś, wspieranie zdobywania umiejętności powiedzmy.

193. MK: Doświadczasz mentoringu na co dzień?

KA: Tak, w jakimś stopniu na pewno tak. Akurat jak mówię, jak mówi A., tu nie ma aż takiej konieczności, nie ma dużo wiedzy do pojęcia, ale zdarzają się sytuacje, kiedy się przydaje uwaga, że coś można zrobić lepiej.

194. MK: Jakie sytuacje niezwiązane z przekazywaniem wiedzy są mentoringowe według Ciebie?

KA: Samo takie uczucie, że jest osoba, która Cię kieruje, ale ciężko wskazać takie jakies formy.

195. MK: Gdzie zaczyna według Ciebie się mentoring?

KA: Mentoring zaczyna się od początku, jeśli mówimy o mentoringu w realiach pracy, znaczy, bo mentoring może być też... rodzice mogą być mentorami, ogólnie myślę zaczyna się od początku, gdy ta osoba w jakiś sposób nad tobą czuwa, kieruje tobą, rodzic właściwie od narodzin dziecka, a przełożony praktycznie od szkolenia czy pierwszych dni pracy, gdzie zaczynamy naprowadzać na lepsze rozwiązania.

196. MK: A w którym momencie mentoring się kończy?

KA: To zależy. Ciężko skończyć ten mentoring, bo jak się kończy mentoring to ten mentor – coś z nim było nie w porządku, to jest jakby – jak uczeń przerasta mistrza, tak się mówi, to w momencie jakby lepiej ta osoba się odnajdywała od swojego mentora w danych sytuacjach, jeżeli już rzeczywiście znalazłaby lepsze rozwiązanie niż wskazywała jej mentor...

197. MK: A jak można ocenić, że dane rozwiązanie jest lepsze od tego, które wskazuje mentor?

KA: To zależy od sytuacji. To może być efektywniejsze po prostu, jeżeli to taka rzecz techniczna, to jeżeli coś jest efektywniejsze teoretycznie jest lepsze, ale jeśli chodzi o sytuacje społeczne myślę, że trzeba by było zaadresować osoby trzecie, bo to jest bardzo... i to też ciężko byłoby ustalić.

198. MK: Co się dzieje, jeżeli relacja mentoringowa nie spełnia Twoich oczekiwań?

KA: To też zależy. Jeżeli ten mentoring jest rzeczywiście potrzebny, np. zaczynam pracę gdzieś, nie wiem co mam robić do końca, więc jeżeli na początku samym mentoring by mi nie pomagał wystarczająco, no to na pewno nie byłoby to komfortowe dlatego że nie wiedziałbym co zrobić tak naprawdę, musiałbym się uczyć sam, na pewno zajęłoby to dłużej, to nie byłoby na pewno korzystne, ale w momencie gdy jest sytuacja o której mówiliśmy, kiedy uczeń przerasta mentora, to myślę że to nie jest aż tak bardzo konfliktowe, jak sobie możesz poradzić to można z tym żyć.

199. MK: Czym się objawia ten moment, w którym uczeń przerasta mentora?

Z komentarzem [MK332]: D5

Z komentarzem [MK333R332]: D6

Z komentarzem [MK334R332]: D6

Z komentarzem [MK335]: D3

KA: Chodzi o aspekt, w którym potrafi „lepiej”.

200. MK: Miałeś taką sytuację, w której czuleś, że przerosłeś mentora jakiegoś?

KA: Ciężko mi powiedzieć. Myślę, że miałem taką sytuację jak jeszcze w piłkę grałem. Były osoby, które poniekąd mnie w to wprowadziły, ale w pewnym momencie radziłem sobie lepiej, a często te osoby były takie, że jednak czuły się wyżej mimo wszystko, a myślę, że niekoniecznie tak było rzeczywiście.

201. MK: Co wtedy czuleś?

KA: Czułem się w porządku. To, że one się tak czuły to była ich sprawa.

202. MK: Czy u innych obserwujesz jakieś przejawy oporu wobec relacji mentoringowych?

KA: Spotkałem się z osobami, które myślały, że wszystko umieją lepiej zrobić nawet od osoby, która je instruowała, a tak nie było, i uważam, że nie mentoring jest problemem, ale czyjeś ego. Jeżeli ktoś uważa, że wszystko robi świetnie, idealnie, to ciężko się takiej osobie rozwijać. To jest kolejne zadanie mentora, żeby móc opanować taką osobę, i coś jej wskazać. Przekazania komuś w ten sposób, że niekoniecznie jego rozumowanie jest lepsze.

Z komentarzem [MK336]: O1 mistyka

Z komentarzem [MK337]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK338R337]: O6

Z komentarzem [MK339R337]: O6 ascetyzm

Z komentarzem [MK340]: D4

Z komentarzem [MK341R340]: D5 wskazanie drogi

Wywiad z KA o relacji z podwładnymi. Ekspert. Branża doradztwa B2B.

203. MK: Jakbyś mogła opisać swoją typową relację z szefem.

KA: Z przełożonym staram się mieć relacje koleżeńsko-zawodowe.

204. MK: Co to znaczy starasz się?

KA: No żeby nie był jak komendant, który mi wydaje polecenia, ale osoba, z którą mogę też wyjść, zapalić, OK – jest tam jakiś szacunek, wiem, jak się zachować, natomiast nigdy nie postrzegałam żadnego swojego przełożonego jako tyrańca. Jak nie mamy tematów do rozmów, to to może nie zagrać.

205. MK: Co wtedy się dzieje?

KA: Nigdy nie miałam takiej sytuacji (śmiech) Ja raczej jestem taką osobą, że znajduję temat z każdym.

206. MK: A widziałaś przykłady takich sytuacji, kiedy ta relacja nie funkcjonowała dobrze?

KA: Wydaje mi się, że raczej siada na psychikę... Mam znajomą która się bardzo przejmuję i wszystko bierze do siebie, ma nawet skłonności histeryczne. Trudny klient, czy inna liczba godzin w grafiku i już jest avanti w głowie. Ciężko się tego słucha, a co dopiero, jakbym miała wchodzić w jej skórę.

207. MK: I wtedy taka osoba, której taka relacja nie pasuje, mówi to innym?

KA: No myślę, że nie każdemu, nie każdej osobie jest taka osoba skłonna się otworzyć. Ja też po pracy sobie dorabiam robiąc paznokcie. I dziewczyny bardzo dużo plotek przynoszą, siedząc parę godzin twarzą w twarz. Tam się naprawdę bardzo dużo rzeczy idzie dowiedzieć. Tamtej osobie sugerowałam, aby wzięła swojego szefa na bok i powiedziała wszystko sam na sam. Oni ze sobą pracują, oni nie muszą się lubić. W ogóle nie toleruję czegoś takiego, co wykazywanie błędów na forum grupy, takiego ochrzaniania, co miało być dokonane prywatnie.

208. MK: Czym według Ciebie jest mentoring.

KA: Pomocą...? Znaczą... ja mam tylko definicję mentoringu z kursu. Tam polegało to na tym, że nie jestem oficjalnym liderem, tylko jego pomocą, wspieram zespół, nawet jak ktoś się do mnie personalnie nie zgłasza, ja go wychwytyuję. Staram się z tą osobą

Z komentarzem [MK342]: O1 tworzenie wspólnot bez podziału

Z komentarzem [MK343R342]: D4

Z komentarzem [MK344]: O2 wiara eschatologiczna

Z komentarzem [MK345]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK346R345]: D5

porozmawiać, pomóc, wyjaśnić albo wskazać materiały, na bazie których może pracować.

209. MK: Czym według Ciebie jest mentoring.

KA: Mnie wysłali na ten kurs ze względu na to, że ja mam jakieś cechy przywódcze, skłonności do tego, ja się w tym dobrze czuję, to że ktoś to widzi to dla mnie na plus, jestem doceniona w ten sposób. Nie wiem, ja mam duże doświadczenie w prowadzeniu zespołów wcześniej, za dzieciaka. Miałam własną drużynę w harcerstwie. Najgorzej jak jest jedno dziecko z charakterkiem. Jak to zrobić, żeby zaangażować to dziecko w grupę.

210. MK: Takie dziecko przejawiało pewien opór?

KA: Tak. Np. byłam świadkiem sytuacji, w której powiedziałam sobie, że nigdy tak nie zrobię. To była dorosła kobieta, która wydarła się na dziecko, które nie chciało się bawić z innymi. Dla mnie takie zachowania są niedopuszczalne. Po to mamy grupę, żeby grupa pracowała, tak?

211. MK: Według Ciebie mentoring dla grupy różni się od relacji 1:1?

KA: 1:1 łatwiej jest spróbować wychwycić błąd czy niewiedzę jednostki, przy grupie jest odpowiedzialność grupowa.

212. MK: Na ile według Ciebie ważna jest wiedza w tym wszystkim, o której wspomniałaś.

KA: Żeby wiedzieć co się robi. Aby prowadzić drużynę, musiałam obmyśleć plan a potem do niego dążyć. Tak naprawdę trzeba było samemu zdobywać wiedzę, według swoich założeń. W pracy muszę zdobyć wiedzę od kogoś innego, kiedy znam wymagania wobec mnie.

213. MK: Skąd czerpią wiedzę osoby mentorowane?

KA: Zależy jaką. Życiową wiedzę wynosi się z domu albo z doświadczeń w swoim życiu, wiedzę projektową – z biura i materiałów od klienta.

214. MK: W którym momencie mentoring się zaczyna?

KA: U mnie wychodzi to totalnie naturalnie, ale ogólnie, kiedy mamy osobę, która ma bardzo dużą wiedzę i wyraża chęć podzielenia się tą wiedzą. Wtedy takie podświadome mentorowanie się zaczyna. Trzeba mieć pewne cechy, umiejętności dzielenia się wiedzą. Obiektywizm, jest też kluczowy. Umiejętność dawania feedbacku. Szczerość – nie wiem. Wycucie, pory, miejsca. Mentor powinien móc wyczuć drugą osobę, czy do niej trafiają te pozytywne feedbacki, czy te drugie, do takich osób jak ja – czyli tu masz błąd, to trzeba naprawić itp.

215. MK: Skąd mentor może się tego dowiedzieć?

KA: Chyba tylko obserwując reakcję drugiej osoby. W moim przypadku ja nie potrafię przyjmować komplementów. Jak mi ktoś pokaże błąd, to mam taki power do pracy. To jest kwestia wyniesiona z domu.

216. MK: Kiedy mentoring się kończy?

KA: Razem z pieniędzmi? (śmiech) Wtedy, kiedy zmienia się stanowisko. Natomiast... mentoring działa też w życiu codziennym, to jest tak naturalnie wychodzące, jak używanie komunikatu „ja”. Nie wiem, czy to się kończy. Mentorem jest też rodzic, a rodzicem jest się całe życie. Albo przyjaciel. Nie jestem w stanie określić końca.

217. MK: Mówiłeś, że pokazanie Ci twoich błędów daje Ci energię do działania.

KA: Tak, o dalszego działania, zdobywania wiedzy w danym temacie, bo skoro popełniła błąd jest gdzieś uszczerbek w wiedzy i trzeba tę wiedzę uzupełnić, zdobyć.

218. MK: W jakich sytuacjach masz przeciwstawne uczucia?

KA: Kiedy ktoś staje nade mną i klepie mnie po plecach... Wtedy mnie to demotywuje. Wzbudza zażenowanie, nic mi nie wnosi. Podobno bardzo mało ludzi jest takich, którzy czerpią energię do pracy po tych negatywnych feedbackach. Sama muszę się zmuszać do tego, żeby chwalić innych.

Z komentarzem [MK347]: D6

Z komentarzem [MK348R347]: D6

Z komentarzem [MK349]: D1

Z komentarzem [MK350R349]: D3

Z komentarzem [MK351]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK352R351]: D3

Z komentarzem [MK353]: D2

Z komentarzem [MK354]: D4

Z komentarzem [MK355R354]: D3

Z komentarzem [MK356R354]: D6

Z komentarzem [MK357]: D2

Z komentarzem [MK358]: D6

Z komentarzem [MK359]: D5

Z komentarzem [MK360R359]: D6

Z komentarzem [MK361R359]: D5

Z komentarzem [MK362]: D1

Z komentarzem [MK363]: D6

Z komentarzem [MK364R363]: D5

Z komentarzem [MK365]: D2

Z komentarzem [MK366R365]: D5

Z komentarzem [MK367]: O5 wiara eschatologiczna

Z komentarzem [MK368R367]: O2

219. MK: Więcej czasami dostosowujesz to co robisz do innej osoby?

KA: Tak, czasami się dostosowuję, aby uzyskać określony efekt. Czasami trzeba powiedzieć coś co ta osoba chce, aby ją zmotywować.

220. MK: Co jest celem mentoringu?

KA: Osiągnąć dany cel. Przez cały zespół. Musimy się nawzajem wspierać. Cel nadaje przełożony. Mentoring głównie polega na motywacji. To jest właśnie taka osoba, która ma nas nakierować. Bardzo nie lubiane przeze mnie określenie kija i marchewki.

Z komentarzem [MK369]: D5

Z komentarzem [MK370R369]: D1

Z komentarzem [MK371]: D6

Z komentarzem [MK372R371]: D5

Z komentarzem [MK373R371]: D3

Wywiad z SS o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

221. MK: Opisz swoją typową relację z przełożonym

SS: Z A. znam się również poza pracą, ale oddzielamy to, skupiamy się na relacji przełożony-konsultant.

222. MK: Czemu to oddzielacie?

SS: Praca to praca, życie prywatne to prywatne.

223. MK: Czemu?

SS: Nikt tak nie każe, ale powinno być moim zdaniem. Bo to miejsce pracy. Kontakty poza pracą nie powinny w żaden sposób wpłynąć na postrzeganie jej jako przełożonej. Tak uważam. Inni mogą to widzieć, że mam relację również prywatną.

224. MK: A więc relacja prywatna jest lepsza od służbowej?

SS: Hmm... A. trochę mi zastępuje mamę w życiu codziennym. Cieszę się, że mam taką relację. Dobrze się dogadujemy i tyle. Mamy wspólne tematy, więc mamy o czym pogadać.

Z komentarzem [MK374]: D3 wiedzy nie da się oddzielić od władzy

225. MK: Czego oczekujesz od relacji z przełożonym?

SS: Wyrozumiałości. Wciąż się uczymy. Sprawiedliwości, to też na pewno.

226. MK: Jak się objawia wyrozumiałość?

SS: Jeśli chodzi o popełnione błędy, tak? Gdzieś te informacje uciekają. A. bierze pod uwagę, że ktoś może mieć słabszy dzień.

Z komentarzem [MK375]: O6 brak podziału na osoby świeckie i duchowe

Z komentarzem [MK376R375]: D6 opieka nad innymi

Z komentarzem [MK377]: D5

227. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

SS: To jest, jakby... Czekaj muszę sobie ułożyć w głowie... No więc jeśli chodzi o mentora to jest osoba, wzór do naśladowania, za którym chciałabym podążać, i rozwijać się w kierunku, żeby być jak najbardziej podobna do niego. To jest dla mnie osoba, która na pewno osiągnęła jakiś sukces w życiu.

Z komentarzem [MK378]: D6 rola pasterza jako lekarza

Z komentarzem [MK379R378]: D6 rola lekarza

228. MK: Opisałeś mentora, ale wspomniłeś też, że z Ciebie wychodzi chęć podążania za daną osobą...

SS: Tak. Jeśli chodzi o te osiągnięcia. I wiedza, tak? Żeby się doskonalić.

Z komentarzem [MK380]: D3 podążanie za pasterzem

Z komentarzem [MK381R380]: D3 pastoralna władza kieruje ludzkim życiem w każdym aspekcie

Z komentarzem [MK382R380]: D5 przewodnik, kierowanie życiem

229. MK: Jak ważna jest wiedza w tej relacji?

SS: Pytanie, nad którym wcześniej się nie zastanawiałam... Możesz powtórzyć?

Z komentarzem [MK383]: D2 rozprzestrzenianie się władzy

230. MK: Jaka jest rola wiedzy w relacji mentoringowej?

SS: Wiedza odgrywa ważną rolę w relacji mentoringowej. Zazwyczaj chcesz brać przykład, wzorujesz się na kimś kto wie więcej, potrafi więcej, w jakiś sposób może Cię naprowadzić, pomóc, wyjaśnić.

Z komentarzem [MK384]: D2 pasterz jako lekarz

231. MK: W jaki sposób doświadczasz mentoringu w swojej pracy?

SS: Nijak. Nie chcę, żeby to zabrzmiało źle, tylko po takim czasie nie czuję żeby, chodzi o wiedzę, żebym odstawała na tyle... Mam świadomość, że nie wszystko wiem, ale nie czuję, że mentoring w pracy nie jest mi przydatny.

Z komentarzem [MK385R384]: D6 wiedza jest niemożliwa do oddzielenia od władzy, wiedza osadzona jest w stosunkach władzy

Z komentarzem [MK386R384]: D4 wiedza rozprzestrzeniana w społeczeństwie

232. MK: A więc jak nie ma wiedzy do przekazania, jak dobrze rozumiem, nie doświadczasz mentoringu?

Z komentarzem [MK387]: O5 mistyka, ascetyzm

SS: W pracy? Tutaj?

233. MK: Czy na czymś innym jeszcze opiera się mentoring?

SS: Od zawsze do wszystkiego staram się dojść sama. Mam swoje cele, które sobie gdzieś obrałam.

234. MK: Skąd czerpiesz wiedzę?

SS: Studiuję.

235. MK: A jak można ocenić relację mentoringową?

SS: Ciężko. Jest to relacja między mentorem, a osobą, która czerpie tę wiedzę, i to raczej ona powinno powiedzieć, czy jest to dla niej dobre, czy nie. Ocenianie z perspektywy osoby trzeciej jest błędne.

236. MK: Co, jeżeli ta osoba, która czerpie wiedzę ocenia relację negatywnie?

SS: Jeżeli coś nie odpowiada, no to się to zmienia. Jeśli taka relacja jest w pracy, należy zmienić pracę. Oczywiście należy poruszyć ten temat, ale jeśli to nie przychodzi skutków, należy taką relację zakończyć. Ewentualną naprawę takiej relacji trzeba załatwić rozmową.

237. MK: Co różni ludzi, którzy potrzebują mentora, od Ciebie?

SS: Jest to kwestia charakteru. Są ludzie, którzy sami nie osiągną... nie potrafią dążyć do zamierzonego celu. Stoją w miejscu. Jeśli masz kogoś kto Cię poprowadzi, to o wiele łatwiej na tę drogę wejść.

238. MK: Tobie jest zatem trudniej?

SS: Nie uważam tak, ja po prostu wiem czego chcę. Tamte osoby też mogą wiedzieć czego chcą, ale to jest też kwestia motywacji, ile w sobie mają, żeby coś osiągnąć.

239. MK: Jaki jest związek pomiędzy motywacją a mentoringiem?

SS: Jeżeli masz tego mentora, chcesz się na kimsz wzorować, dążyć do doskonałości, ta osoba cię motywuje. Swoją osobą. Chcesz być taki jak on, iść w tą stronę – to jest motywacja.

240. MK: W jaki sposób można motywować?

SS: Każdego można motywować co innego.

241. MK: Jakże obserwujesz przejawy oporu wobec relacji mentoringowej? W trakcie jej trwania?

SS: Na przykładzie pracy tutaj, kiedy próbujesz obronić siebie, wmawiasz osobie, która zwraca Ci uwagę, że nie ma racji. Zwracanie uwagi jest elementem relacji mentoringowej, bo ktoś kto wskazuje błąd, ma większą wiedzę. Wtedy można taki błąd rozwiązać.

Wywiad z KA o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża doradztwa B2B.

242. MK: Jak wygląda Twoja typowa relacja z przełożonym?

KA: Najczęściej jest poprawna, legalistyczna, aczkolwiek bez zażyłości.

243. MK: Co decyduje o tym?

KA: Moje oczekiwania w stosunku do niego.

244. MK: Wolisz rozmawiać o podwładnych. Czego oczekujesz od relacji z podwładnymi?

KA: Rzetelności, kompetencji i intencji w tych zakresach. Chęci zdobywania nowych kompetencji, efektywności (skuteczności) pracy, lojalności rozumianej jako relacja on i jego zadanie. On robi to w swoim własnym dobrze pojętym interesie.

245. MK: Co decyduje o tym, że dana osoba będzie miała takie a nie inny cel?

Z komentarzem [MK388]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK389R388]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK390R388]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK391]: O1 samodzielna lektura

Z komentarzem [MK392R391]: D1

Z komentarzem [MK393R391]: O3 pismo, ascetyzm

Z komentarzem [MK394]: D5 wiedza jest materialna i powiązana z władzą

Z komentarzem [MK395]: O3 wiara eschatologiczna

Z komentarzem [MK396]: D5 władza duszpasterska kierująca życiem

Z komentarzem [MK397R396]: D4 rola mentora jako pasterza, który prowadzi do celu

Z komentarzem [MK398]: O5 ascetyzm, O3 brak podziału na osoby świeckie i duchowe

Z komentarzem [MK399R398]: O6 ascetyzm

Z komentarzem [MK400]: D5 zdrowie duszy zależne od władzy duszpasterskiej

Z komentarzem [MK401R400]: D4 Pastoralna władza kieruje ludzkim życiem

Z komentarzem [MK402R400]: D5 kierowanie życiem

Z komentarzem [MK403]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK404R403]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK405]: D4 pasterz jako lekarz

Z komentarzem [MK406R405]: D6 wiedza powiązana z władzą

Z komentarzem [MK407]: O5 ascetyzm

KA: Jego cele przede wszystkim. To jakie cele sobie stawia i czy te cele realizuje, jeśli nie, to znak, że to będzie praca tylko na pewien czas. Najlepiej jak się lubi to co się robi, ale to jest rzadko osiągalne – wiem z własnego doświadczenia. Natomiast jeśli praca jest satysfakcjonująca, pracownik może usadowić się z dość długim horyzontem czasowym.

246. MK: Czym jest mentoring?

KA: Bardzo szerokie pojęcie. Miałem do czynienia z mentoringiem, w trakcie którego firma z dużym potencjałem brała pod opiekę mniejszą firmę, przeprowadzała ją przez cały proces wdrażeń, procesów rozwojowych itd., udostępniała swoje kontakty, dzieliła się swoją wiedzą, wyłapywała błędy, biznesowy klasyczny mentoring. Miałem do czynienia z mentoringiem dużo bardziej indywidualnym. Przyszło mi do głowy pewne porównanie. Dwóch braci, starszy i młodszy. Nie jest relacja mistrz uczeń, ale starszy i młodszy brat. Młodszy, który jest otwarty na wiedzę i wie, że jej potrzebuje, starszy brat umie tę wiedzę nie tylko przekazać w formie pouczenia, ale także w formie przykładu. To też jest mentoring.

247. MK: Skąd wiemy, że młodszy potrzebuje tej wiedzy?

KA: Jeżeli popełnia ewidentne błędy, mogą być najróżniejsze, to wtedy na pewno potrzebuje pewnego wzorca. Osoby, która go przeprowadzi przez trudne okresy – dojrzewania, czy jakieś problemy które się w jego życiu pojawiają, ale wydaje mi się, że taki mentoring „narzucony z czapy”, z góry, nie zda egzaminu. To musiałby być niezwykle mądry ten mentoring, żeby osoba, która nie wyraża zgody na to, albo nie ma potrzeby takiej, nie akceptuje tego mentoringu, dała się w ten sposób poprowadzić. Zresztą, to moralnie trochę za bardzo mi brzmi jak pewnego rodzaju manipulacja. Może bez tego pejoratywnego tego słowa znaczeniu moralnie, ale to dalej byłaby manipulacja.

248. MK: Czemu zakładamy, że ktoś, kto popełnia błędy jak powiedziałeś, potrzebuje wzorca?

KA: Ponieważ przykład jest lepszy niż wykład. Jeżeli rozmawiam z kimś, i ktoś mi podpowiada jakieś rozwiązania, sugeruje jakieś rozwiązania, czy proponuje jakieś treści, które ja powinienem zaimplementować do swojego życia, do mojego funkcjonowania, a jednocześnie widzę, że sam tego nie stosuje, nie jest wiarygodny. To co mówi, również nie jest wiarygodne. To tak jak bodajże we wczorajszej Ewangelii było zapisane. „Biada Wam, nauczyciele, faryzeusze, obłudnicy, narzucacie zasady, które sami nie stosujecie”. To jest niewiarygodne i to nie zadziała.

249. MK: Jeżeli coś nie zadziała w relacji mentoringowej, to wynika z braku wiarygodności.

KA. Znaczący ja postawię się w pozycji tego ucznia. Jeżeli ktoś przedstawia mi jakąś koncepcję, jakieś rozwiązanie, widzę, że ta koncepcja u niego w życiu nie funkcjonuje, nie sprawdza się, zatem ja podejść do tego na czysto teoretycznej płaszczyźnie. Owszem, coś do przemyślenia. Natomiast, jeśli ja widzę, że ten mój nauczyciel – czy mentor, jeśli wolisz – funkcjonuje w tej rzeczywistości i to rzeczywiście znajduje potwierdzenie w postaci efektów, to, skoro on może, u niego to działa, ja też mam szansę. Słowa mogą trochę tę relację zablokować. Ja na przykład jestem w takiej relacji, no trudno to nazwać mentorskiej, ale... w zakonie, do którego należę, mam takiego asystenta duchowego. On opiekuje się naszą fraternią i ja go oglądam przez ostatnie 3 lata. Może rozmawialiśmy 2 razy. Natomiast, jego postawa, jego zachowanie, jego sposób bycia, to co on mówi w trakcie konferencji, to jest dla mnie takim wzorcem, że ja pewnie więcej się od niego nauczyłem obserwując go tylko, mimo, że ja go widzę dość rzadko dwa czy trzy razy w tygodniu, niż gdybym – nie wiem – przeczytał sześć jego książek. Bo ja tutaj widzę jego wiarygodność. Kupuję.

250. MK: Zatem, zaistnienie relacji mentoringowej nie wymaga świadomości tej relacji u obu stron.

Z komentarzem [MK408]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK409]: D5

Z komentarzem [MK410R409]: D3

Z komentarzem [MK411]: D6 pastoralna władza kierująca życiem w aspekcie zdobywania wiedzy

Z komentarzem [MK412R411]: D3

Z komentarzem [MK413R411]: D2

Z komentarzem [MK414]: D4 "choroba" wymagająca posłuszeństwa

Z komentarzem [MK415]: D4

Z komentarzem [MK416]: D5

Z komentarzem [MK417R416]: D2

KA. Może tak się zdarzyć. Taka relacja może mieć miejsce, nawet, jeśli nie jest w ten sposób zdefiniowana.

251. MK: A myślisz, że jest to możliwe w drugą stronę? Ktoś, kto uważa się za mentora, a w taki sposób nie jest postrzegany?

KA: Chyba nie. Takie osoby... Traktują się jako autorytety, i są takie w tym zapatrzeniu, że opinie innych nie weryfikują. Nie są w stanie zobaczyć, że tak naprawdę są trochę śmieszni, żałośni.

252. MK: Co jest celem mentoringu według Ciebie?

KA: Eh... (pauza) No więc tutaj korzystać... może być dwustronna. Z innym rodzajem mentoringu spotkałem się... (pauza) W strukturach aowskich, tam jest taka funkcja jak sponsorowanie. To sponsorowanie jest takim... już bardziej twardego mentoringu nie może być. Dlatego, że sponsor ma przeprowadzić tego podopiecznego... sponsorowanie nie ma nic wspólnego z pieniędzmi. Tu raczej się sponsoruje dając swoją wiedzę, swoje doświadczenie, swoją pomoc – to jest ta wartość, która ma być sponsorowana. Ma przeprowadzić tą osobę przez cały proces trzeźwienia, on jest dość trudny. Właściwie samodzielnie tego nie sposób zrobić, to jest dość ryzykowne, zwłaszcza dla osoby, która jest dość poturbowana, ma przeprowadzić korzystając ze swojego doświadczenia i korzystając z tego, że kiedyś inny sponsor czy mentor, przeprowadził go w podobny sposób.

253. MK: Czy to jest tylko korzystanie z tamtych doświadczeń, czy też motywacja do zrobienia tego wpływa z poprzednich doświadczeń.

KA: Również. Co darmo dostałeś, darmo dajecie. To co ja dostałem w tym momencie to jest ten depozyt, który mam przekazać innym. Powinienem to wykorzystać dla dobra innych. I teraz w tym całym procesie, bo rzeczywiście ten układ jest bardzo ścisły, to kontakty między tymi ludźmi dotyczą naprawdę szerokiego zakresu spraw, począwszy od tego, że on się z żoną pokłócił, nie wyspał się nawet, ma podjąć taką czy inną decyzję, więc relacja jest bardzo ścisła, to ten podopieczny dostaje pewne prowadzenie, pewną opiekę, od osoby która ma już tą drogę w pewnym sensie za sobą, doświadczeń i wiedzy bo zdążyła się z pewnymi sprawami zapoznać, a jednocześnie ta osoba która jest tą osobą prowadzącą, tym mentorem, zdobywa po pierwsze doświadczenie w prowadzeniu innych osób które na pewno będzie jej potrzebne w przyszłości – to jest raz, po drugie odpowiedzialności też osadza siebie, w tym wypadku w trzeźwieniu, tak? W tej odpowiedzialności za innych, ja jestem teraz odpowiedzialny za grupę, którą zabrałem na wycieczkę, ja już nie będę spał do godziny 9 czy 10, ale muszę o 6:30 wstać ogarnąć śniadanie i zaplanować wyjazd, to nakłada na mnie nowe obowiązki. Więc tutaj korzyści były obopólne. Jeśli chodzi o mentoring... znaczy ja nie wiem jaki Ty masz na myśli, mentoring...

254. MK: Jak Ty masz na myśli.

KA: O, to trudne. (śmiech) Więc... ekhm... jest ta odpowiedzialność, która człowieka mobilizuje, i pokazuje mu, że korzyści...

255. MK: Czy też korzyści można uznać jako cel?

KA: Na przykład. Oczywiście w mentoringu biznesowym, to w grę wchodzi jeszcze kwestie finansowe.

256. MK: Wspomniałeś, że w strukturach aowskich jest taki „twardy” mentoring.

KA: Znaczy to jest inaczej, taki mentoring dwie strony muszą chcieć, musi zaakceptować. Bo tych formuł tego sponsoringu jest wiele. Jest taka bardzo formalna, „masz do mnie zadzwonić o godzinie 20, masz przygotować” itp. Trochę nakazówka. Ale może być też taki mentoring relacyjny.

257. MK: Skąd ten mentoring czerpie te zasady? Czy one wynikły z jakiegoś doświadczenia, czy też...

Z komentarzem [MK418]: D2

Z komentarzem [MK419]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK420R419]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK421]: D6 "choroba" wymaga absolutnego posłuszeństwa

Z komentarzem [MK422R421]: D2

Z komentarzem [MK423R421]: D3

Z komentarzem [MK424]: D5 pasterz jako lekarz

Z komentarzem [MK425R424]: D4

Z komentarzem [MK426]: O3 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK427]: D6 opieka nad "owcami"

Z komentarzem [MK428R427]: D3

KA: W strukturach aowskich?

258. MK: Tak.

KA: Jeśli chodzi o tę strukturę, ona była strukturą zupełnie oddolną. Struktura, która sama się organizowała, bez żadnej specjalnie narzuconej ideologii, a nawet czasami wbrew niej. Struktura, która jest samowystarczalna. Jest totalna dobrowolność zasad, które tam obowiązują jest kilka, które są dość ściśle akurat przestrzegane.

259. MK: Mogła wynikać z oporu, wobec ideologii niektórych.

KA: Ona wynikała z potrzeby ratowania sobie życia.

260. MK: Jednego z ostatecznych celów.

KA: Tak. Życie założyciela..., kiedy nie dawano już mu żadnych szans, był prognozowany szybki zgon, doznał takiego przebudzenia, zrozumiał, że istnieje coś takiego jak moralność duchowa, a nawet nie moralność, tylko uzdrowienie duchowe, czyli nie jest to kwestia leżanki u psychoanalityka, gdzie by się dochodziło czy tatuś i mamusia za mało przytulali, albo że tatuś za rzadko coś mówił, tylko można odnieść do wartości wyższych niż ja sam, i tam znaleźć pewien punkt podparcia. Zegarek sam się nie naprawi. Potrzebny jest zegarmistrz. A zegarmistrz musi być kompetentny. Zostały stworzone pewne zasady przy konsultacji – nomen omen – z jezuitą, który był przyjacielem. Tam spotkało się takich dwóch mocno chorych ludzi. I uznali, że oni mogą sobie pomóc, wykładając sobie na stół swoje problemy. To była terapia.

261. MK: Jakie przejawy oporu doświadczyłeś wobec relacji mentoringowej?

KA: Mogę powiedzieć o efekcie mojego oporu. Efektem tego oporu jest moje małżeństwo. Mam żonę, która wprowadzałam do pracy, starałam się ją do tej pracy wprowadzić, starałam się ją w tej pracy poprowadzić, a ona stawiała mi bardzo silny opór, odrzucając mój autorytet.

262. MK: Odrzucenie autorytetu?

KA: Odrzucenie autorytetu wynikające np. z przekonania, że samemu się da radę. Samowystarczalności. Czyli, w momencie, kiedy... te sprawy się zajął. Wróć jeszcze do aowskich, dobrze? Ten kto potrzebuje pomocy i rzeczywiście jest skłonny tę pomoc przyjąć, musi być świadomy swojej bezsilności w pewnych obszarach. Bo jeżeli nie będzie mieć tej świadomości, to tej pomocy nie przyjmie, jeśli ona będzie jakkolwiek dla niego niewygodna. BO ona go zmusza, żeby wyskoczyć ze strefy komfortu, żeby coś zrobić. Z czymś zastanowił, z czymś zmierzył. Żeby się sobie przyjrzał, i to nie tylko w aspekcie, jaki jestem cudowny, tak? Ta odrobina pokory jest podstawą do tego, żeby poprosić kogoś - i przyjąć co więcej, w dobrej wierze – jego pomoc. Nie na zasadzie takiej, że on sobie gada, ja sobie gadam, ja się ewentualnie zastanowię, wybiorę sobie z tego landryneczki, posmakuję, resztę odrzucę. Nie, najczęściej dostaję to w pakiecie – rzeczy przyjemne do zrobienia i nieprzyjemne. Jeżeli wezmę całe to lekarstwo – to zadziała, jeżeli będę sobie wybierać – to nie zadziała. Jeżeli ja pracowałem w nieruchomościach, jeżeli ja pracowałem z agentem, jeżeli ja mówiłem agentowi, jaki sposób on powinien poprowadzić cały proces weryfikacji nieruchomości, marketingu tej nieruchomości, to jeśli on to przyjął jako pewnego rodzaju komplet, to to miało szansę zadziałać. Jeżeli powyberałem sobie z tylko z tego te kawałki, które są dla niego najwygodniejsze, nie wymagają nakładu czasu itd., to to nie zadziała. To tak jak pójść do dietetyka, wybrać sobie dietę, a potem wybrać sobie z tego same słodkości.

263. MK: Jak się objawia to, jak widać, ten opór?

KA: Czasem widać, i to dobrze, bo wtedy widać z czym mamy do czynienia i możemy stwierdzić, czy mamy szansę zobaczyć, gdzie ten opór jest usadowiony, jakie są jego przyczyny i czy możemy te przyczyny zmienić, czy ten opór jest tak głęboki, tak irracjonalny, że trzeba po prostu odpuścić.

264. MK: I co te osoby robią?

Z komentarzem [MK429]: O6 tworzenie wspólnot bez podziałów

Z komentarzem [MK430]: O4 mistyka

Z komentarzem [MK431R430]: O3 wiara eschatologiczna, mistyka

Z komentarzem [MK432R430]: O3 wiara eschatologiczna

Z komentarzem [MK433]: D6

Z komentarzem [MK434R433]: O4 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK435R433]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK436]: O6 ascetyzm

Z komentarzem [MK437R436]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK438R436]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK439R436]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK440]: D6 "choroba" wymagająca posłuszeństwa

Z komentarzem [MK441]: D6 absolutne posłuszeństwo

Z komentarzem [MK442R441]: D4

Z komentarzem [MK443]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK444R443]: O5 traktowanie Pisma jako tekst

KA: Bardzo często – sięgnę do doświadczenia – są to osoby, które są pozornie bardzo spolegliwe. Wszystko co mówię, przyjmują, że wszystkim się zgadzają, dopiero kiedy przyjrzymy się efektom, okazuje się, że nie wszystko zaskoczyło, nie wszystko zostało wykonane. To są osoby, które nie mają takiej... jak to określić... im jest wszystko jedno. Dla świętego spokoju się zgadzają.

265. MK: A potem zrobią coś innego?

KA: Albo zrobi coś innego, albo zrobi to tak „na odwal się”. To jest jeden z przykładów. Jeszcze z agentami. Jeśli ktoś mówi mi, pyta, „dlaczego tak?”, kwestionuje to, jest w jakimś oportunizmie, nawet w stosunku do mnie, jako do osoby, nawet nie do tego co mówię, to ja mam tutaj z nim relację, ja mogę coś z tą relacją zrobić, ja mogę nad nią popracować. Warto. Jest kontakt. Jeżeli ktoś mówi „Tak. Tak zrobię, jasne. Ja to tylko zanotuję...” (śmiech). Nic z tego nie będzie.

Z komentarzem [MK445]: O1 wiara eschatologiczna

Z komentarzem [MK446R445]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK447]: D5 pasterz jako lekarz

Wywiad z WA o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

266. MK: Opisz proszę swoją typową relację z przełożonym.

WA: Jest normalną relacją.

267. MK: Niekoniecznie musi to być ta relacja, ale dowolna.

WA: Znaczą tutaj pracuję najdłużej, zatem jeśli chodzi o A., jestem w stanie stwierdzić, że są lepsze, gorsze dni, ale jakoś się dogadujemy. Wiadomo, że z każdym przełożonym jest czasem lepiej, czasem gorzej, ale jak jest gorszy dzień to dajemy sobie po prostu znać.

268. MK: Ona jest zmienna, taka relacja, tak?

WA: Tak, myślę, że na spokojnie mogę jej o czymś powiedzieć, i zrozumie. Rzadko kiedy jest to spotykane u przełożonego.

269. MK: A jak myślisz czemu?

WA: Z doświadczeń z poprzednich miejsc pracy. Jeśli na przykład musiałam wyjść gdzieś w trakcie pracy mój przełożony nieprzychylnie na to patrzył i zwykle było to negatywne, a jak tutaj A. mówiłam np. sytuacja z zębem, musiałam jechać – nie ma problemu.

270. MK: I oczekujesz tego od przełożonego, żeby była takie zrozumienie?

WA: Znaczą... nie oczekuję, myślę, że jest to do wyrobienia, jeśli ja daję coś od siebie, to transakcja wiązana.

271. MK: A co od siebie dajesz w relacji z przełożonym?

WA: Przede wszystkim to..., jeżeli potrzeba pracownika na już, tak naprawdę, brak ludzi po prostu, ja jestem w stanie przyjść tak naprawdę „za kogoś”. Wtedy, jeśli chodzi nie wiem o sytuację, że ktoś nie może przyjść do pracy – przychodzę. Jak trzeba to posiedzę dłużej, ile tylko wlezie.

272. MK: Jakbyś to nazwała?

WA: No właśnie nie wiem, jak ona to nazwała, po prostu „dostępność dla pracodawcy”. Brak życia prywatnego (nerwowo śmiech), życie zawodowe w 100% rozwinięte.

273. MK: A czego jeszcze oczekujesz od takiej relacji z przełożonym.

WA: Żebyśmy się dogadywali.

274. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

WA: Mentoring to wskazywanie drogi komuś kto jest podwładnym, kto się dopiero uczy, edukować, tak jak też tutaj słyszałam K., mogłabym się powołać, bo też sama byłam harcerką, więc po prostu wskazywanie drogi młodszemu. Byłam przyboczną w gromadzie

Z komentarzem [MK448]: D2

Z komentarzem [MK449R448]: D5

Z komentarzem [MK450]: O2 mistyka

Z komentarzem [MK451R450]: O4 Rozdzielenie wspólnoty

Z komentarzem [MK452]: D2

Z komentarzem [MK453]: O1 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK454]: D5

Z komentarzem [MK455R454]: D6

zuchowej, więc czy to pomóc, czy to wytłumaczyć coś dzieciakom, więc wskazywanie im drogi.

275. MK: Wskazywanie drogi i przekazywanie pewnej wiedzy, tak?

WA: Tak. Postępowanie zgodne z prawem zuchowym, przygotować ich do dalszych etapów rozwoju, bo na zuchach się nie kończy, wiem, że dużo moich podopiecznych poszło dalej w harcerstwo, dalej się rozwijają, właśnie czymś takim jest dla mnie mentoring.

276. MK: Jak myślisz, z czego wynikało to, że się oni dalej rozwijają?

WA: Starałam się pokazać im to w sposób taki... dostosowany do nich bezpośrednio. Czyli: widziałam jak właśnie wytłumaczyć coś danemu dziecku, ale nie było to szablonowe, że mamy szablon dla wszystkich dzieciaków, ale każdemu z nich indywidualnie wskazywałam ścieżkę.

277. MK: Ta relacja powinna opierać się na indywidualnym podejściu?

WA: Tak, jak już rozgryziemy drugą osobę, to – tak.

278. MK: Kiedy zatem kończy się taka relacja mentoringowa?

WA: Znaczący, raczej ona się nie kończy. Widzimy, że ktoś się rozwija, ale jak dana osoba potrzebuje pomocy, to jesteśmy w stanie jej pomóc, jak to należy rozwiązać.

279. MK: A więc czynnikiem, który spaja, a wręcz wznawia relację mentoringową jest potrzeba pomocy?

WA: Poniekąd. Chodzi mi o to, że np. ktoś przychodzi na szkolenie, my go szkolimy, jesteśmy gotowi mu pomóc. Mentor jest mentorem, ale można też z nim normalnie pogadać, jak z kolegą, koleżanką z pracy.

280. MK: Jak w takim razie wygląda początek relacji mentoringowej, kiedy się mentoring zaczyna?

WA: Kiedy przychodzimy na szkolenie. Albo, jak przychodzi dziecko na zbiórkę. Jak poznajemy tą osobę. Chcemy zaciekać tą osobę po prostu, tym, czym się zajmujemy. Zależy, nie można tego określić, bo mentorem można być i w pracy, a można też właśnie... przykładowo – harcerzem, który pomaga młodszym kolegom, jak rozpalic ognisko...

281. MK: To też jakaś organizacja, tak?

WA: Rozpalenie ogniska nie jest czymś prostym.

282. MK: Co jest celem mentoringu?

WA: Pokazanie jak należy wykonywać pewne działanie, jak należy postępować. To nie jest kwestia tylko masz to i to, tylko po prostu bycie obok, sprawdzanie czy ta osoba robi to dobrze, tak? To szkolenie, nauczanie, pokazanie, ale też bycie takim materacem. Że jak upadnie, to żeby było miękko (śmiech). Takie oparcie po prostu.

283. MK: A jak można ocenić taką relację mentoringową?

WA: Zależy kto miałby ją oceniać. Zupełnie inaczej oceni ją jedna strona, zupełnie inaczej oceni ją druga strona, a jeszcze zupełnie inaczej oceni ją osoba trzecia.

284. MK: A jeżeli osoba trzecia miałaby ocenić taką relację?

WA: Ta ocena nie byłaby też taka... poprawna. Ktoś może przyjść na chwilę, ocenić, że jest to specyficzne środowisko i mieć od razu negatywne spostrzeżenia, na dany temat, ale jakby ta osoba spędziła więcej czasu, to może zauważyłaby, że jest to pozytywne.

285. MK: A na jakiej podstawie można oceniać relacje mentoringowe?

WA: Czy mentor udziela odpowiedzi? Czy można liczyć na pomoc mentora? Ja, czasem mam zaćmienie umysłowe, jak nie K., zawsze ktoś jest pomocny. Ktoś jest i ktoś zawsze podpowie. To jest bardzo istotne.

286. MK: Czy sama doświadczyłaś albo widziałaś jakieś przejawy oporu wobec praktyk mentoringowych?

Z komentarzem [MK456]: D3

Z komentarzem [MK457R456]: D6

Z komentarzem [MK458R456]: D6

Z komentarzem [MK459]: D5

Z komentarzem [MK460R459]: D6

Z komentarzem [MK461R459]: D6

Z komentarzem [MK462]: D5

Z komentarzem [MK463R462]: D4

Z komentarzem [MK464]: D5

Z komentarzem [MK465R464]: D4

Z komentarzem [MK466]: D5

Z komentarzem [MK467R466]: D6

Z komentarzem [MK468R466]: D6 kierowanie ludzkim życiem

Z komentarzem [MK469]: O5 traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura

Z komentarzem [MK470R469]: O5 rozdzielanie wspólnoty

Z komentarzem [MK471]: D4

WA: Nie zwróciłam na to uwagi. Każdy do każdego zwraca się z pomocą. W ogóle nie zauważyłam takiego zjawiska. Jeśli pomoc jest niechciana, zwykle jest pytanie „czy ci pomóc?”. Jeśli nie, to OK, spoko. Takie sytuacje miały miejsce.

Z komentarzem [MK472]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK473R472]: O5 traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura

Z komentarzem [MK474R472]: O3 ascetyzm

Wywiad z IA o relacji z przełożonym. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

287. MK: Opisz swoją typową relację z przełożonym.

IA: Istotne jest dla mnie, czy to jest osoba na tyle pomocna w sytuacjach nowych, trudnych, czy rzeczywiście można na nią liczyć, czy też nie można, czy jest to osoba sympatyczna, otwarta, to są dla mnie bardzo ważne cechy jednak w pracy, bo dla mnie ważną sprawą jest czuć się dobrze w miejscu pracy. Relacja dobrze jak jest taka, nie tylko merytoryczna, na wysokim poziomie, a jak nie ma poziomu merytorycznego, i jeszcze nie ma koleżeńkiego, to trzeba chyba zmienić pracę.

Z komentarzem [MK475]: D2

288. MK: Znamy twoje oczekiwania, nie wiem czy wszystkie, a jak wygląda sama relacja?

IA: Jest otwarta. (pauza)

289. MK: Co robicie ze sobą?

IA: Rozmawiamy...

290. MK: Rozmawiacie.

IA: Tak. Jest taka możliwość, że rozmowa, ale tutaj, to słuchamy. Tutaj się słuchamy. Zazwyczaj słuchamy, bo nasza przełożona ma tak dużo do powiedzenia bardzo...

Z komentarzem [MK476]: D2

Z komentarzem [MK477R476]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK478R476]: O1 odporność na naciski z zewnątrz

291. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

IA: To jest dla mnie nowe słowo, rozmawiałem o tym z mężem... Coaching jest dla mnie znanym słowem. To określenie w tej chwili nie spotkałam nigdzie w swojej firmie, to nie jest tak, że mogłabym szybko opisać. Znaczy, ja bym chciała... a czym jest dla Ciebie?

292. MK: Dla mnie? Jest bardzo niejednoznacznym pojęciem, na podstawie tego, jak wiele jego definicji i poglądów na jego temat usłyszałam od szeregu osób. To jedna rzecz. A teraz kolej na Ciebie.

IA: A dla mnie jest to cały czas nowe pojęcie.

293. MK: Ale nowym pojęciem jest też np. wirus SARS-COV-2. Aczkolwiek, wiemy na jego temat sporo.

IA: Jeśli dobrze rozumiem, jeśli mentoring jest czymś więcej niż coaching... Mentoring, to jest wtedy, kiedy mogę na kogoś liczyć, mieć wsparcie.

Z komentarzem [MK479]: D5 Mentor jako „lekarz”

Z komentarzem [MK480R479]: D1

294. MK: A więc mamy tutaj wsparcie, że mogę na kogoś liczyć, taka relacja wsparcia?

IA: Tak, tak bym powiedziała.

295. MK: kto jest uczestnikiem takiej relacji?

IA: W pierwszej chwili pracownik..., czyli przełożony i podwładny.

Z komentarzem [MK481]: D2

296. MK: Czyli on występuje w organizacjach?

IA: W ogóle kojarzy mi się z organizacją, nie chciałabym mieć tego pojęcia wobec życia prywatnego, no bo jest takie dość techniczne określenie. Ale żeby się na jakiś temat wypowiedzieć, to trzeba tą kwestię dobrze znać. Jak mogę mówić o czymś, czego nie znam?

297. MK: Skoro zatem, musimy wiedzieć, o czym mówimy, to w jaki sposób może funkcjonować taka relacja mentoringowa? Co jest ważne w tym udzielaniu wsparcia?

IA: Pasowałoby coś wiedzieć, jak mówiłam...

298. MK: Czyli wiedza jest ważna?

IA: No tak.

Z komentarzem [MK482]: D2

299. MK: I jaka to wiedza musi być?

IA: No to to musi być wiedza merytoryczna, dotycząca danego działu, danej komórki...

300. MK: Tylko taka?

IA: I jeszcze psychologiczna wiedza. Dotycząca relacji człowieka z człowiekiem, umiejętności współpracy...

Z komentarzem [MK483]: O3 mistyka

301. MK: Jak można zatem ocenić relację mentoringową?

IA: Jak mogę oceniać coś, czego nie znam?

Z komentarzem [MK484]: O5 stwierdzenie „nie wiem, nie znam się, nie wypowiem się” jest przejawem bierności, która może być w konsekwencji oporem

302. MK: Jeśli mogę – według nas mentoring to jakaś relacja wsparcia, oparta na wiedzy. Więc, jeśli mamy taką relację, w jaki sposób można ocenić, że ona funkcjonuje dobrze, albo źle?

IA: Wtedy, kiedy codzienne zadania wykonujemy poprawnie, czyli zbudowana, wiedza przekazana pracownikowi była zbudowana dość właściwie. Uzyskał taki pakiet informacji, i ma takie wsparcie, że wykonuje swoją pracę należycie i poprawnie. Nawet jeśli nie ma jakiegś wiedzy, ale wie, że może uzyskać wsparcie, to może nie bać się, że popełni jakiś błąd.

Z komentarzem [MK485]: D6

303. MK: Ta wiedza wypływa od tego mentora?

IA: Ja bym tak założyła. Mentor to jest ta osoba, która rzeczywiście jest źródłem informacji.

Z komentarzem [MK486R485]: D2

304. MK: Czy ma możliwość i umiejętności poprawienia błędu?

IA: Tak, oczywiście.

Z komentarzem [MK487]: D5

305. MK: A jak to wsparcie powinno wyglądać?

IA: No właśnie mentor jest osobą uważną, to zauważy nawet najmniejsze błędy, uzupełniając czyjąś wiedzę, zwróci uwagę, że coś jest tak, coś nie itp.

Z komentarzem [MK488R487]: D1

306. MK: Czyli mamy tutaj pewną inicjatywę mentora.

IA: Tak, absolutnie.

Z komentarzem [MK489R487]: D2

307. MK: A kiedy mentoring się kończy?

IA: Nie wiem czy on się kończy, jeśli jest praca z ludźmi, to nie ma czegoś takiego jak finisz. Jeżeli firma jest rozwojowa, uruchamia coraz to nowe komórki, nowe aspekty, nowe komórki, zmienia się grupa ludzi, która pracuje, a po trzecie jest jeszcze aspekt psychologiczny, który powoduje, że każdy z nas ma czasem lepszy a czasem gorszy dzień, różne zdarzenia osobiste. Ja tu raczej nie widzę końca, bo to jest nieustanna praca z ludźmi.

Z komentarzem [MK490]: D6

308. MK: Dostrzegałaś może jakieś przejawy oporu, wobec tego typu relacji?

IA: Ogólnie? Tak. Osoba albo udaje, że nie słyszy, nie widzi, że są braki, albo nie aktywuje się do brania już takiej sytuacji, mówi, żeby zajrzeć do materiałów, wtedy widać, że sceduje już to na zupełnie inne źródło informacji niż swoje własne, albo już nie jest zaangażowana ta osoba, która na początku prowadziła nasz zespół, no różne mogą być powody, teraz bym wchodziła w głowę tej osoby, ale... Są osoby, które prowadzą zespół, tak samo dobrze przez długi okres albo cały czas, a są osoby, które prowadzą zespół dość aktywnie a później widać jakby takie spowolnienie, nie wiem, jak to nazwać, obojętnością, brakiem zainteresowania...

Z komentarzem [MK493]: O4 mistyka

Z komentarzem [MK494R493]: D3

Z komentarzem [MK495]: O4 traktowanie Pisma jako tekstu

Z komentarzem [MK496R495]: O1 mistyka

Z komentarzem [MK497]: D5

309. MK: Mówisz o oporze wobec tej relacji u mentora.

IA: Tak.

310. MK: Jak myślisz, z czego to wynika?

IA: Z tego, że jest znudzony, znużony... wchodzenie w głowę takiej osoby jest trudne.

Wywiad EA o relacji z osobami mentorowanymi. Mentor. Branża doradztwa B2B.

311. MK: Co robisz w tej firmie?

EA: Pytasz o to co robię zawodowo czy co robię w tej firmie jako ja? Niech zatem. Co ja w tej organizacji robię... pracuję. Spełniam się, pracuję już wyszło na to, że 13 lat. W firmie czas mi leci bardzo szybko, nie wiem, kiedy to minęło. Byłam na początku doradcą. Przyszłam sobie na wakacje do pracy i tak już zostałam, znaczy później to kwestie bardziej finansowe zadecydowały o tym, że zostałam. Zaczęłam się spełniać w tej pracy doradcy, szczególnie na takich projektach, które dotyczyły finansów, ubezpieczeń, dobrze się w tym czułam, wyszło na to, że nawet poszłam na studia finansowe, właśnie powiedziałam, skoro dobrze się w tym czuję, to takie studia będą nam odpowiadały. Była możliwość awansu, więc awansowałam na specjalistę do spraw monitoringu jakości, czyli taki odsłuch, głównie pomoc doradcom, w tym, żeby poprawiali swoją jakość. No, ale już będąc w monitoringu zajęłam się szkoleniami i poczułam, że to jest to, że lubię być na sali szkoleniowej, że lubię mieć kontakt z ludźmi. Lubię wymyślać nowe rzeczy. Lubię tworzyć takie szkolenia, szczególnie warsztaty. Moim ulubionym z warsztatów, które prowadzę jest warsztat odnośnie kreatywności i widzę, że sami doradcy mogą zacząć właśnie...

312. MK: Można nauczyć kreatywności?

EA: Kogoś? Nie. Samego siebie? Można sobie pewne elementy na pewno na pewno wyrobić i ja to też widzę u doradców, że jak pojawiają się na jakimś warsztacie, to też trzeba dostosować takie ćwiczenia, żeby oni mogli się trochę rozruszać na początku i jest taki dystans.

313. MK: Kim jest doradca?

EA: Doradca, konsultant, to jest właśnie osoba, która realizujemy kampanię. Zamiennie ja używam tych nazw. Ale nie tylko dla liderów, też są spotkania z kadrą, kierownikami projektów. Także co robię: tworzę szkolenia, jakieś tematy związane z indywidualną pracą, czy to z pracą, czy to z liderem dane mi było pracować jakieś nowe umiejętności. Generalnie dużo robię (śmiech). Jakby nie pracuję tylko i wyłącznie nad szkoleniami, albo prowadzeniem tych szkoleń i warsztatów, ale biorę też udział, bo zawsze jak zaczyna się jakaś nowa kampania u nas biegnie, pojawia się na takim szkoleniu wstępnym. Jestem u klienta na takim szkoleniu i później wdrażam właśnie w naszej firmie działania tego projektu. Przygotowuję różnego rodzaju dokumentację, zarówno taką, która ma odpowiadać potrzebom klienta przy rozpoczęciu takiej kampanii i później prowadzeniu, jakie potrzebują doradcy, czyli różnego rodzaju argumentery, jak sobie radzić w różnych trudnych sytuacjach w tej firmie.

314. MK: Mogę też zapytać Ciebie, jeśli właśnie teraz tak wtrącę... Czemu inni chcą, żebyś im doradzała?

EA: Ze względu na to, że mam duże doświadczenia. To jeden z aspektów. I może, że niczego nie narzucam. Pomysły, inspiracje – daję wybór osobie, z którą coachuję, tak, żeby dążyć do wybrania tej ścieżki, którą chce. Zresztą podczas takich coachingów, które też prowadzę, ja uwielbiam zadawać pytania (śmiech). Zwykle jestem tutaj po drugiej stronie. I bardziej właśnie wolę, jeżeli osoba coachowana po prostu sama sobie wskazuje tą ścieżkę, to rozwiązanie, które chce wdrożyć, ewentualnie mogę delikatnie naprowadzić, tak, na jakieś elementy. Zakładam, że jeżeli to wychodzi bezpośrednio dla nas, no to wtedy jest łatwiejszy do wykonania pod tym względem, że chcemy to zrobić. Jeżeli ktoś tam coś nam narzuca to nie jest to zawsze tak dobrze odbierane.

315. MK: Co jest celem coachingu?

Z komentarzem [MK498]: D3

Z komentarzem [MK499]: D4

Z komentarzem [MK500R499]: D5 naprowadzanie

EA: Poprawa. Poprawa jakichś elementów, rozwój takiej osoby. Jeśli chodzi o tematy, no to podczas takiego coachingu skupiamy się przede wszystkim na tych elementach, które należy poprawić w jakości, w efektywności.

316. MK: A kto mówi, że należy?

EA: No, założenia projektów, tak, założenia pracy są takie, że dążymy do tego, żeby jakość była możliwie jak najwyższa...

317. MK: Kto te założenia formułuje?

EA: Klient biznesowy z którym mamy podpisaną jakąś umowę, no i powiązany z tym klientem kierownik, kierownik operacyjny, kierownik projektu.

318. MK: A czym według ciebie jest mentoring?

EA: Mentoring to jest właśnie taka pomoc. Takie wskazywanie właśnie drogi, możliwych ścieżek, natomiast nie jest to coś co możemy nazwać narzucaniem właśnie jakiegoś wyjścia. Nie mówię, jak to ma być zrobione, konkretnie, tylko daję możliwości, a decyzja zawsze jest po stronie osoby coachowanej, żeby, żeby podjęła ostateczną decyzję. Mentoring według mnie też jest związane mocno z pokazywaniem też tej drugiej osobie, że ona może coś więcej zrobić. Jest powiązane to też z motywacją.

319. MK: Jak można pokazać, że ktoś może więcej?

EA: To jest dobre pytanie. Jak ja to robię...? Przede wszystkim pokazuje na przykładach. To zależy też od osoby, bo na niektórych działają przykłady innych, tak, czyli jeżeli pokaże się ktoś był na podobnym poziomie, tak, zmienił się i poszedł taką i taką ścieżką, więc to na niektórych działa, na które działa to, żeby pokazać tej osobie, że już jest na jakiejś tam dobrej drodze tak duże, że stać na więcej. Mamy takie sytuacje, kiedy na przykład doradca ma jakiś tam słaby wynik jakościowe, który oceniamy na podstawie takiej karty monitoringu z rozmowy, miał słabszą rozmowę i pokazuję mu taką rozmowę, którą miał lepszą może być lepiej, tak więc pokazuję to za każdym razem. Wydaje mi się, że działania na przykładach też...

320. MK: Co jest efektem tego, że pokazujesz na przykład taką lepszą rozmowę u tego człowieka?

EA: Nie wychodzi zdołowany z takiego coachingu, tylko jest zmotywowane, no właśnie do tego, że może wykonać jakieś zmiany. Faktycznie gdzieś tam ma elementy do poprawy, że musi się skupić, ale to nie są takie rzeczy, które są niemożliwe, bo już pokazał już nam, że można to zrobić. Więc, zawsze podczas coachingu, podczas takiej rozmowy w ogóle z doradcą, oprócz elementów, które należy jakby poprawić w ramach tej rozmowy czy korespondencji, ogólnie pracy, pokazuję to, co już jest dobre, to sprawa dalszej pracy.

321. MK: Wspominałaś rozwój? Jak byś go rozumiała, w takiej relacji tutaj w ramach organizacji.

EA: Wiesz co, można to rozumieć różnie, bo biorąc pod uwagę swoje doświadczenia, będąc doradcą ja się rozwijałam właśnie będąc na różnorodnych kampaniach. Na początku zaczynałam od kampanii, która oczywiście - no była kampanią sprzedażową, ale dotyczyła tematu telekomunikacji. Nie trzeba było tam znać, mieć jakieś wiadomo jakiej wiedzy i jakby... Nie była to trudna sprawa w porównaniu do tego, jak przesłałam właśnie inne projekty, projekty finansowe, gdzie już trzeba było mieć jakąś, no bardziej specyficzną wiedzę. Dla mnie rozwój już na etapie doradcy to było to, że przełożeni wiedzieli, że jestem w stanie właśnie podołać, dać radę, poradzić sobie projektem, który był trudniejszy z perspektywy i wiedzy, i też tego klienta, który się pojawia po drugiej stronie. Przede wszystkim też organizacji, wiadomo, że każdy chce się piąć, po jakichś szczebelkach. Tak więc oprócz tego tej pracy jako doradcy jest możliwość awansu i według mnie to jest też takie motywujące, ponieważ u nas w firmie, oprócz tego, że mamy

Z komentarzem [MK501]: D6 pomoc w rozwoju, doskonaleniu siebie (przy pasterzu dążenie do "zdrowia duszy")

Z komentarzem [MK502R501]: D6 leczenie/pomaganie w dojściu do poprawy

Z komentarzem [MK503R501]: D3

Z komentarzem [MK504]: D6 troska, pomoc

Z komentarzem [MK505R504]: D5 lekarz

Z komentarzem [MK506]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK507]: D5

Z komentarzem [MK508R507]: D6

Z komentarzem [MK509R507]: D5 troska, pomoc

Z komentarzem [MK510R507]: D4

Z komentarzem [MK511]: D6 rozmowa, zrozumienie, nakierowanie

Z komentarzem [MK512R511]: D4 troska o stado i poszczególne z owieczek

Z komentarzem [MK513]: D5 pomoc

Z komentarzem [MK514R513]: D4

Z komentarzem [MK515]: O3 ascetyzm

doradców, mamy taki plan mentoringu w projekcie. Mentor to jest osoba, która ma wspierać doradców, to jest taka prawa ręka lidera właśnie. Nie wiem, czy K. ci opowiadała o mentoringu u nas, więc mamy właśnie taki program. I on jest zorganizowany na różnych projektach. Doradcy sami się zgłaszają, że chcą być mentorami. Ewentualnie, my zachęcamy te osoby, które widzimy, że mają pewne umiejętności i które chętnie na przykład pomagają osobom, które przychodzą nowe na projekt. Taki mentor później przechodzi przez proces rekrutacji, czyli ma rozmowę rekrutacyjną. Podczas rozmowy są robione różne ćwiczenia. Później prowadzimy taki assessment center w grupie, gdzie właśnie sprawdzamy różne umiejętności pracy, po czym później jest wybierana właściwa grupa osób, która tymi mentorami na danej kampanii będzie, i przechodzi cykl szkoleń. Cykl szkoleń dotyczy właśnie pracy z doradcą takim właśnie nowym, bo głównie mentorzy właśnie wspierają nowych doradców, informacji o tym jak przekazywać taką informację zwrotną i już troszeczkę o zadaniach lidera, bo przygotowujemy właśnie tych mentorów do tego, żeby później w przyszłości mogli awansować na liderów. Mamy bardzo dużo takich przypadków, gdzie osoba, która była mentorem na początku, później również w temacie rekrutacji na lidera została na przyjęta na to stanowisko, bo jakby pokazywała największe umiejętności.

322. MK: A więc twierdzisz, że u osób, które były na tym stanowisku mentora, coś się wydarzyło takiego, że mają większe szanse na bycie liderem?

EA: Tak. To, że już lider troszeczkę wdraża taką osobę, pokazuje swoją pracę, to, że zastępuje lidera w trakcie jakiejś nieobecności, także mentor ma już takie, jakby otrzymuje już takie zadania, częściowo liderskie i przez tą praktykę, którą już ma, przede wszystkim praktykę pracy z innym doradcą, przekazywania tej wiedzy, później zauważalne jest to, że dużo lepiej sobie radzi na rozmowach rekrutacyjnych, na tym procesie rekrutacji na lidera.

323. MK: Czym się różni rola mentora od lidera w ramach zespołu?

EA: Lider to jest bezpośredni przełożony grupy doradców. Tak? Natomiast mentor jest nadal doradcą, natomiast...

324. MK: Co robi innego?

EA: Lider zarządza całym zespołem. Jakby jest już w tej strukturze odpowiedzialny za wyniki swojego zespołu i z tego też rozliczany. Natomiast mentor jest bardziej może taką funkcją nie tyle co stanowiskiem, co funkcją tego doradcy, że mam ileś godzin w ramach projektów, których właśnie wspiera tego lidera i pracuje z doradcami, zatem dostaje mniejszą część zadań tych liderskich do wykonania.

325. MK: Zapytam jeszcze o coś, czym różni się relacja pomiędzy liderem i mentorem wobec tego samego pracownika w ramach zespołu.

EA: Mentor jest kolegą obok. Robi to samo co ja jako doradca i jest bardziej doświadczoną osobą, która wykazuje już pewne umiejętności pracy z doradcami, natomiast dla mnie, z mojej perspektywy - mnie jako doradcy, jako też mój kolega. Natomiast lider to jest mój przełożony.

326. MK: I co to zmienia w relacji?

EA: W relacji? Nie wiem, to chyba zależy po prostu od osoby. Kiedy byłam doradcą, nie było u nas jeszcze wtedy mentora. Nie umiem CI powiedzieć co to zmienia, trzeba byłoby bardziej zapytać doradców, jak oni odbierają ten aspekt? Natomiast z perspektywy widzę, że ten monitoring udał się w naszych firm pod tym względem, że nowi doradcy na pewno bardzo są otwarci na taką osobę, która im pomaga, która jest właśnie doświadczona i która ma takie same doświadczenia, bo też siedzi na tej słuchawce, też ma do czynienia z tymi klientami bezpośrednio, się z tym zderza, więc ona nas może lepiej, lepiej rozumieć, przynajmniej tak wynika to z moich obserwacji.

Z komentarzem [MK516]: D4 pasterz lekarz

Z komentarzem [MK517]: O5 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK518]: D1 wiedza rozprzestrzenia się w społeczeństwie

Z komentarzem [MK519]: D1 wiedza rozprzestrzenia się w społeczeństwie

Z komentarzem [MK520]: O6 tworzenie wspólnot - mentor jako ktoś na równi z innymi w przeciwieństwie do lidera

Z komentarzem [MK521]: O6 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK522R521]: D3

Z komentarzem [MK523R521]: O5 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK524]: O2 wspólnoty

Z komentarzem [MK525R524]: O6 tworzenie wspólnot

327. MK: W jaki sposób nawiązuje się u was relacja mentora i osoby mentorowanej?

EA: Pytasz ogólnie, nie o moją pracę? Czy też o tą funkcję mentora jako tego doradcy?

328. MK: Mentora.

EA: Jeżeli chodzi o pracę mentora, który jest jakimś doradcą, albo powstaje ona tak naturalnie, że nowy doradca prosi o pomoc...

329. MK: Ok, mamy inicjatywę doradcy?

EA: Tak, mamy inicjatywę doradcy i wtedy pojawia się mentor.

330. MK: Wybiera tego mentora czy po prostu ma jednego do wyboru?

EA: To znaczy tak. Czasami jest tak, że jest jedna osoba na projekcie, która te zasady spełnia, ale mamy wiele projektów, takie, gdzie nie zależy czy tam chyba jest mentorem, po prostu, jeżeli jest pytanie i prośba o pomoc, to to każdy, kto się zna, który jest na odpowiedź na to pytanie odpowiada, ale też z drugiej strony, jakby patrząc - mentor jak on to już funkcję doradcy dostaje jakby takie zadanie. Jak przychodzą nowe osoby, są cztery nas nowe osoby w grupie prośba, żeby ten mentor gdzieś układa między tymi osobami i w momencie jeżeli jest pytanie i prośba o pomoc, to to każdy, kto się zna, który jest na odpowiedź na to pytanie odpowiada, ale też z drugiej strony, jakby patrząc - mentor jak on to już funkcję doradcy dostaje jakby takie zadanie. Jak przychodzą nowe osoby, są 4 nas nowe osoby w grupie prośba, żeby ten mentor gdzieś układa między tymi osobami i w momencie, kiedy będą pytania, żeby ich przypilnować, więc też dostaje taki wykaz. Z jednej strony inicjatywa w relacji pochodzi od strony doradcy, który potrzebuje pomocy, a z drugiej strony wychodzi od kierownika.

331. MK: W jaki sposób można ocenić taką relację mentoringową?

EA: Powiem Ci, że... nie zastanawiałam się nad takim pytaniem... a czy możesz mi je rozszerzyć, bo nie wiem czy do końca nie rozumiem. Ocena, to jest coś, co jest mierzalne. Tak coś, to jesteśmy w stanie określić - procentowo, przynajmniej słownie: dobrze, źle. Co to jest mentoring. Mentoring ma robić przynajmniej w mojej organizacji jakieś wyniki. Częściowo, myślę, że tak, bo mogą taki mentoring można ocenić na podstawie tego wyniku doradcy.

332. MK: Jak rozstrzygnąć, czy to mentoring wpłynął na poprawę wyniku?

EA: Wiele aspektów może wpływać na poprawę wyników i to doświadczenie, które doradca, tak, nabiera z każdym dniem pracy. Zależy, bo jeżeli na przykład: mamy doradcę, który przez jakiś tam dłuższy czas nie miał takiego mentoringu coachingu, tak ma wyniki na pewnym poziomie, a po tych coachingach, spotkaniach te wyniki się podniosły, no to można stwierdzić, że jednak przyniosły jakiś efekt? Wtedy wydaje mi się, że można.

333. MK: A dostrzegasz jakieś przejawy oporu wobec relacji mentoringowej?

EA: Czy u doradcy, czy widzę u niego opór, tak?

334. MK: Na przykład.

EA: W przyjmowaniu, rozumiem, informacji. Parę razy. Pytanie, to czemu ja tu jestem, dlaczego się spotykamy, czemu ma to służyć? Ja zawsze staram się przy pierwszym spotkaniu z nowym doradcą odpowiedzieć od razu w górę na takie pytania, bo ja sama miałam takie pytania w momencie, kiedy pojawiałam się na takim coachingu, chociaż są osoby, które pracują bardzo długo w organizacji i nadal pojawiając się na coachingach zadają pierwsze pytanie, „co znowu zrobiłam źle?” Tak więc to też zależy od osoby. Są osoby, które odbierają takie spotkania jako krytykę. Wiadomo, że też jesteśmy różni, jedni przyjmują tak zwaną krytykę lepiej, inni mniej.

335. MK: Co się dzieje, jeśli przyjmują mniej?

EA: Pracujemy nad tym, aby wytłumaczyć co to jest. To nie jest krytyka, która jest skierowana w stosunku do osoby, bo ja nigdy nie mówię, że ktoś ma słabe i mocne strony.

Z komentarzem [MK526]: O6 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK527R526]: O2 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK528]: D1 lekarz

Z komentarzem [MK529]: O6 traktowanie Pisma jako tekstu i samodzielna jego lektura - takie przeświadczenie, że pasterz nie jest potrzebny

Z komentarzem [MK530R529]: O6 ascetyzm

Z komentarzem [MK531R529]: O1 mistyka

Z komentarzem [MK532]: O5 ascetyzm

Są elementy, które są już dobre, która warto wzmocnić, o których warto pamiętać i na tym budować właśnie kolejne swoje kontakty np. z klientem i są elementy do poprawy, ale to nie znaczy, że one są słabe. To są takie elementy, których my nie jesteśmy w stanie zmienić, więc ja zawsze podczas takich coachingów staram się wyjaśnić doradcy, że to nie jest to, żebym sobie siedziała i tylko wytykała im błędy. To nie temu służy. Nie lubię czuć coś takiego osobiście i też nie czułabym się dobrze takiej sytuacji. Ja po to spotykam się z doradcami, żeby oni sami wiedzieli, że to ma służyć zwiększeniu, polepszeniu ich pracy, a im lepsze będą ich wyniki, tym dla nich będzie to lepsze - po pierwsze pod względem swojego rozwoju, umiejętności, bo to właśnie nawet jeżeli to nie jest ich praca docelowa, praca marzeń, później mogłaby się przydać w dalszym życiu, w dalszej karierze, a po drugie bardzo często wpływa to na kasę prosto, na ich premie. Też daję im informację, że tu nie jesteśmy dla mnie, tak? Oni się wtedy częściej otwierają. Na pewno też ważna jest konsekwencja, przy takiej osobie, która nie odbiera dobrze krytyki, to znaczy, jeżeli ja prowadzę taką osobą coaching i jestem dla niej tak otwarte do tego, że ona powinna sama mi powiedzieć, co widzi, jakie elementy, jakie obszary, tak samo każda inna osoba, która prowadzi z nią coaching, też dobrze, gdyby prowadziła go w ten sam sposób, to jest wtedy świat uczy tego, że sama ma wskazywać właśnie te elementy. Jeżeli trafi na następną osobę, która po prostu położy jak na tacy tak zwane „błędy”, to znowu będzie się opierać. Znowu będzie miała do czynienia właśnie z tą krytyką, które nie do końca, nie do końca lubi.

Z komentarzem [MK533]: D4

336. MK: A więc jeżeli istnieje kilka relacji tego typu, to osoby te „nadrzędne”, to ujmę, powinny posługiwać się podobnym modelem?

EA: Powiedzmy, no, model, który nie będzie tak bezpośrednio wskazywał właśnie tych błędów, bo jeżeli mamy do czynienia - przynajmniej z mojego doświadczenia wynika - z osobą, która nie przyjmuje za dobrze krytyki, jak skupiamy się tylko na takiej krótkiej informacji, zdawkowej: „słuchaj, tu zrobiłeś źle, popraw to” to znowu może to spowodować, że cała praca wcześniej, która była z tym człowiekiem robiona, no - legnie.

337. MK: Chciałabys coś dodać jeszcze? Może coś nie zapytałem?

EA: Analizując swoją pracę to... (śmiech) zadajesz takie pytania, które.... Fajnie być z tej drugiej strony i pozostawiać się właśnie nas tym jak się patrzy na organizację na pewne struktury, na pewne systemy, zazwyczaj ja jestem właśnie osobą, która zadaje pytania i zachęca do tego do tego zastanawiania się, więc miło być jest po tej drugiej stronie.

338. MK: Co masz na myśli mówiąc fajnie?

EA: To, że mogłam się tak zastanowić nad tymi wnioskami. Musiało mi pomóc w mojej takiej pracy, bo tak jak ja siedzę właśnie zawsze po drugiej stronie i żeby spojrzeć na coś z innej perspektywy, żeby właśnie zadać sobie samemu pewne pytania, dopiero jak pojawia się ta druga strona i pojawiają się u nas jakieś takie okienka, które się otwierają.

339. MK: To bez tej drugiej strony niektóre pytania nie padłyby?

EA: Nie, nie padłyby. I pewne perspektywy będę za pół minuty. Tak mi się wydaje. Odnosnie tego budowania relacji i inicjatywy, z której to wynika coś odnośnie mentoringu, to jeszcze dodam, bo mi się przypomniało, że ja zawsze próbuję pracować właśnie z osobami, które same wiedzą, na czym chcą pracować, dlatego zachęcam innych do tego. Weźmy jakąś rozmowę, która była dla Ciebie trudna. Trudność dla każdego z nas to może być coś innego, więc... Spotkałaś jakieś przeszkody, być może sobie z nimi nie poradziłyśmy trakcie rozmowy, ale po tej rozmowie zastanówmy się, że nie wiesz, czy do końca to było dobrze. Czy można było zrobić inaczej? Czy efekt rozmowy, który był, był dla ciebie zadowalający, czy miałeś może trudnego klienta, z którym sobie nie poradziłeś w jakiś tam sposób, z twojego odczucia. Przyjdź do mnie, przegadamy tą

Z komentarzem [MK534]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK535R534]: O6 ascetyzm

rozmowę. Posłuchamy sobie, zastanowimy się, jakie techniki można było użyć. Przypomnimy sobie jakieś tam elementy. I bardzo lubię właśnie taką pracę.

340. MK: Przychodzą?

EA: Tak. Ale się powtarzam. (śmiech) Na pewno muszę się powtarzać z takimi prośbami, bo jeżeli to jest powiedziane, ale tylko raz na jakiś czas, to z czasem zapominają, że mają taką możliwość i dopiero jak wychodzi ta inicjatywa ode mnie, jeśli powtarzam, to za chwilę później przychodzą, bo pamiętają, bo dopiero co było powiedziane, tak więc przechodzą, no ale mówię. Muszę czasami przypominać, że jestem.

341. MK: A co Cię wkurza?

EA: (śmiech) Właśnie. W pracy, w mentoringu? W ludziach? Bo po to jest takie bardzo ogólne pytanie...?

342. MK: W kontekście pracy, mentoringu, w ludziach...

EA: Wiesz co nie wiem czy na ten moment, w którym jestem coś mnie wkurza. Były takie sytuacje wcześniej, ale z doświadczeniem, może z bardziej takim podejściem z dystansem do pewnych rzeczy, nauczyłam się tego, że każdy z nas jest inny i to, że jest na przykład jakiś opór w relacji... To nie znaczy, że on jest negatywnie do mnie nastawiony. Może miał inne doświadczenia, które powodują, że on w tej sytuacji na razie nie czuję się komfortowo.

343. MK: Ten opór potrafi wkurzyć?

EA: Kiedyś tak. Teraz jakby jestem na to już bardziej przygotowana.

344. MK: Można się zatem przygotować do oporu.

EA: Można. Zresztą tak jak powiedziałam, jeśli pracuje się z ludźmi, pracuje się już dłuższy czas. To też znamy tego drugiego człowieka, którego zapraszamy na rozmowę i czasami u niektórych można się bardziej przygotować, że będzie jakiś ewentualnie opór. Są doradcy, którzy nie stwarzają żadnego oporu, ale z drugiej strony jest zastanawiające, czy to, co do nich mówimy i to, co jest ustalone na pewno do nich trafia, więc... Ja na przykład bardzo lubię pomagać ludziom. Bardzo lubię ten kontakt, lubię, lubię te rozmowy, lubię nie tylko rozmowy z doradcami, chociaż moja praca pierwszej kolejności skupia się na doradcach, ale bardzo lubię właśnie jak też rozmowy i taki mentoring, który po prostu mam z liderami. Uważam, że każdy w organizacji powinien mieć możliwość właśnie takiej rozmowy, takiego coachingu, który też nie zawsze polega na tym, że my mamy się czegoś nauczyć, pójść do przodu tylko czasami po prostu wygadania się i powiedzenia co siedzi na wątrobie. Czasami na tych coachingach to są takie bardziej psychologie niż osoba, która ma pomóc typowo na skupianiu się na jakości, ponieważ takie sytuacje, kiedy, kiedy rozmawiamy i pytam, dlaczego tak się stało, w trakcie rozmowy. Po poprzednich rozmowach było lepiej, nagle taki błąd. Co jest powodem takiej sytuacji? I okazuje się, że powodem jest jakaś sytuacja stricte taka rodzinna, jakaś trudna, zdrowotna i wtedy trzeba dać się wypowiedzieć takiej osobie i być bardziej właśnie takim psychologiem tak niż...

345. MK: A co, jeżeli już się wypowie, co dalej robisz?

EA: Co dalej robię. Próbuję wykazać empatię, w stosunku do danej sytuacji. Chociaż bywa trudno, bo jeżeli nie byliśmy w podobnej sytuacji, to czasami jest trudno zrozumieć, jak się czuje ta druga osoba po drugiej stronie, więc też staram się pokazać, że gdyby ta osoba chciała jeszcze sobie pogadać to może się zgłosić, bo czasami nie chodzi o to, żeby szukać rozwiązań. Bo ja nie mogę nawet znaleźć rozwiązań dla tej osoby, tak, w takich sytuacjach osobistych, ale chodzi o to, że ta druga strona potrzebuje czasami po prostu właśnie powiedzieć, że coś jest nie tak, wygadać się, właśnie takiej osobie, które faktycznie nie jest związana bezpośrednio z tą sprawą. Czasami mam wrażenie - może to takie..., że niektórzy doradcy próbują się tłumaczyć takimi tematami osobistymi w kwestii właśnie pracy. Ja odbieram to ze względu na to, że ja nigdy nie przekładałam

Z komentarzem [MK536]: D4 lekarz

Z komentarzem [MK537R536]: D3

Z komentarzem [MK538]: D6 ciągła obecność pasterza i dostępność, budowanie zaufania i wsparcia

Z komentarzem [MK539]: O2 wspólnoty

Z komentarzem [MK540R539]: D6 wsparcie

Z komentarzem [MK541R539]: D2

Z komentarzem [MK542R539]: D6 troska o stado i każdą z owieczek

Z komentarzem [MK543]: D6

spraw osobistych na to, co się dzieje w pracy. Dla mnie praca, jeżeli nawet miałam jakieś problemy, to praca była tą odskocznią, gdzie czułam się dobrze, gdzie właśnie mogłam przestać myśleć o tych tematach, aktualnie, powiedzmy, trudnych. Ale nie każdy jest taki sam.

346. MK: Co, jeżeli po wygadaniu się, jest gorzej temu człowiekowi.

EA: Gorzej? Ale jest gorzej z nim jak...

347. MK: Powiedziałas, że niektórzy potrzebują się wygadać, żeby było im lepiej. Chciałem zapytać o odwrotną sytuację. Coś się dzieje? Co robić, jeżeli ktoś się wygada i jest mu gorzej?

EA: Czy jest mu gorzej, to do końca nie wiem.

348. MK: Skąd wiesz, że jest lepiej?

EA: Skąd wiem, że jest lepiej? Doradcy mówią, że „dzięki za rozmowę, że to mi było potrzebne”, więc dają informacje zwrotne. Ja nikogo nie zmuszam do tego, czy by mi odpowiedział, jeżeli już to się wydarzyło... Do tej pory nie miałam takiego przypadku, aby ktoś przyszedł do mnie i powiedziała już po takiej rozmowie i powiedział, że jest gorzej. Mówię tu o wynikach, bo jak wynik jest jaki jest, jakby w wyniku gorzej, to mogę domyślać się, że może ta sytuacja jeszcze się pogłębiła, i mogę ewentualnie zaprosić na jakąś dodatkową rozmowę, żeby wyjaśnić tą sytuację. Natomiast z perspektywy mojego doświadczenia? Mówię „nie wiem”, nie dostałam nigdy takiego feedbacku od doradcy, żeby mu było gorzej. A żeby było lepiej - tak.

Z komentarzem [MK544]: D3

Z komentarzem [MK545R544]: D6

Wywiad KK o relacji z przełożonymi. Specjalista. Branża doradztwa B2B.

349. MK: Opisz swoją typową relację z przełożonym.

KK: Doświadczałem różnych relacji. Były różne sytuacje. Mam 31 lat, więc już troszkę pracy liźnałem. Były różne relacje. Konkretnie podać jakieś przykłady?

350. MK: Co przykuło Twoją uwagę? Co wspominasz?

KK: Pierwsza taka relacja, która wspominam z przełożonym, to była relacja... no trochę nietypowa, bo oprócz tego, że była relacją wykonywania właśnie jakiejś pracy, to też była to relacja, gdzie było miejsce na rozmowy prywatne, gdzie była taka przestrzeń. To była bardzo ciekawa relacja, bo ja się w niej czułem, że oprócz tego, że wykonujemy jakąś pracę, to jeszcze mogę porozmawiać, mogę przyjąć, coś się dzieje itd., mogę sobie otwarcie, na luzie, porozmawiać na różne tematy. To wzbudzało we mnie pewien rodzaj zaufania, to było fajne doświadczenie – dla mnie, osobiście.

351. MK: Czemu w taką relację wszedłeś?

KK: Miałem taką potrzebę. Była taka sytuacja, chciałem o tym porozmawiać, akurat ta osoba była, więc się otworzyłem, i okazało się, że to był dobry pomysł, że to dobrze wyszło.

352. MK: Jakie cechy musi mieć osoba, żeby w taką relację z Tobą wejść?

KK: Ja osobiście patrzę, jak osoba traktuje innych ludzi, jak się wypowiada na temat innych ludzi i jaka jest dla innych.

353. MK: A kiedy to zauważasz?

KK: No, zauważam to za każdym razem w sytuacji, kiedy trzeba coś omówić, kiedy pojawiają się jakieś tematy, bo wiadomo, że w relacjach międzyludzkich pojawiają się zawsze tematy związane z innymi ludźmi. Wtedy patrzę zawsze, jak taka osoba się wypowiada na tematy, zwłaszcza, jak taka osoba będzie się wypowiadała na tematy założmy relacji, która jest dla niej trudna, to w jaki sposób ona to robi, w jaki sposób wypowiada się.

Z komentarzem [MK546]: O5 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK547R546]: D6 troska o każdą owieczkę

Z komentarzem [MK548R546]: D5 nie król, a lekarz

Z komentarzem [MK549]: D5 rozmowa pomoc w zrozumieniu

354. MK: Czy relacje służbowe są trudne?

KK: Bywają trudne, ale nie zawsze. Są czasami trudne, a czasami nie.

355. MK: Od czego to zależy?

KK: To zależy od tego, tak mi się wydaje, jakie osoby są obok siebie. Bo wszystkie osoby są inne, to taka oczywistość i zależy, czy dwie dane osoby założmy są podobne, jeśli chodzi o wrażliwość emocjonalną itd. To po pierwsze. A po drugie o pewien nazwałbym to zasób wiedzy, doświadczenie, w jaki sposób budować relacje. Są takie dwa aspekty, po pierwsze pewna natura osoby, na to nie mamy wpływu, a po drugie jakaś wiedza, doświadczenie, to czy ktoś to posiada czy nie. Te dwa aspekty grają główną rolę w tym jak to się układa. Bo nawet jeśli założmy jest osoba, która się totalnie nie czują, ale mają określoną wiedzę i doświadczenie, to mi się wydaje, że można coś z tego wyrzeźbić mimo wszystko.

356. MK: Czyli można się nauczyć budowania relacji?

KK: Chyba tak. To jest taka umiejętność, której można się uczyć, podobnie jak trening na siłowni.

357. MK: A jak się tego nauczyć?

KK: Wchodząc w relacje. Po prostu. Przybywając z ludźmi, doświadczając, wyciągając wnioski. Przydaje się też wiedza teoretyczna.

358. MK: Czym wg Ciebie jest mentoring?

KK: Kojarzy się to z mentorem, czyli z kimś kto będzie... dla osoby, która będzie uczona czegoś, ktoś, kto będzie pewnym... osobą, która będzie inspirowała.

359. MK: Czyli mamy uczenie czegoś?

KK: Tak.

360. MK: Czego?

KK: Umiejętności, którą akurat dany mentor będzie przekazywać. To mogą być różne umiejętności: sportowe, czy nawet komunikacyjne, czy też kierowania samochodem. W każdej dziedzinie może pojawić się mentoring.

361. MK: A kiedy zaczyna się taka relacja mentoringowa?

KK: (pauza) Kiedy rozpoczyna się sam proces uczenia czegoś, natomiast można by to rozszerzyć. Kiedy spotka się uczeń z nauczycielem, to mi się wydaje, że od momentu poznania już nauczyciel może w jakiś sposób budować relację z tym uczniem, bo mi się wydaje dobry mentoring będzie wtedy, kiedy spotka się uczeń z nauczycielem i wytworzy się relacja, prawdziwa relacja, w której ten uczeń będzie miał pewne zaufanie do mentora i będzie widział, że rzeczy, które mentor mu przekazuje rzeczywiście działają.

362. MK: Czym jest prawdziwa relacja?

KK: Prawdziwa relacja jest relacją taką, w której jesteśmy w stanie wyrazić przy drugiej osobie wszystkie uczucia i powiedzieć wszystko. W odpowiednim momencie i czasie oczywiście. Kiedy potrafimy wyrazić szczerze to co czujemy, nawet, jeżeli będą to emocje, które będą powodowały pewną konfrontację, to jednak potrafimy to wyrazić, i ta relacja trwa. Możemy się nawet czasami zderzyć i zetrzeć.

363. MK: OK, i na czym polega to starcie?

KK: może to wyglądać w taki sposób – tutaj polecę klasyczną psychologią, bo też się tą tematyką interesowałam i chyba w praktyce tak jest – jeżeli coś się dzieje w relacji, to porozmawiajmy na ten temat, nie musimy mówić o określonej osobie, ale o sytuacji.

364. MK: Skąd wiemy, że w relacji mentoringowej dzieje się źle?

KK: Mogą to być uczucia, ale z uczuciami bym uważał, bo mogą one być spowodowane tym, że masz gorszy dzień.

365. MK: Czy wiesz może, jakie są objawy takiego oporu w relacji.

KK: To się czuje.

Z komentarzem [MK550]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK551]: D4 Wiedza jest materialna i konkretna, niemożliwa do oddzielenia od władzy

Z komentarzem [MK552]: D3

Z komentarzem [MK553R552]: D3

Z komentarzem [MK554R552]: D5 ponownie nie król, a lekarz

Z komentarzem [MK555]: D3

Z komentarzem [MK556]: O2 mistyka

Z komentarzem [MK557R556]: D6

Z komentarzem [MK558R556]: D5 nauki nie da się odseparować od ideologii

Z komentarzem [MK559]: D6

Z komentarzem [MK560R559]: D3

366. MK: Czyli?

KK: Uczucia pewnego takiego zablokowania, mogą to być np. efekty psychosomatyczne, ścisk w żołądku, drżenie głosu, takie sygnały które ciało wysyła, że coś jest nie tak. Że nie czuję się otwarty, swobodny.

367. MK: Gdzie relacja mentoringowa się kończy?

KK: Dobre pytanie, bo np. jeśli uczeń z nauczycielem wchodzi w taką relację, to ona może trwać, dopóki jej się nie utnie. Relacja może trwać nawet, jeśli nie jesteśmy z tym nauczycielem. To jedna wersja. Ale druga wersja, jesteśmy w pracy. Jeżeli poruszamy się tylko w obszarze zawodowym i na to się umawiamy, no to jasne – może on trwać tylko w pracy, wychodzimy, wracamy do normalnego życia.

368. MK: Pewna umowa, tak?

KK: Tak. Umawiamy się od-do pracujemy, trenujemy, a potem każdy wraca do prywatnego życia.

369. MK: W relacji mentoringowej nie ma prywatnego życia?

KK: Z jednej strony może być relacja mentoringowa, która przerodzi się w prywatną, ale może to być też relacja stricte służbowa.

Z komentarzem [MK561]: O2 ascetyzm

Wywiad z MA o relacji z podwładnymi. Menedżer. Branża ubezpieczeniowa.

370. MK: Opisz, proszę, swoją typową relację z podwładnymi.

MA: Typowa relacja z podwładnymi polegała zawsze na takiej relacji naturalnej. Trudno byłoby ją nazwać relacją przyjacielską, choć jedna z podwładnych kiedyś zapytała, czy ja jestem jej przełożoną, czy ja jestem jej przyjaciółką, i to było takie zaskakujące pytanie, które dało mi do myślenia, że, że... często właśnie podwładni relacje takie naturalne, które w mojej ocenie za naturalne i przyjacielskie, traktowali... potem dowiedziałam się, że jako słabość. Natomiast zawsze była to relacja taka, że przyjaźń nie polegała na faworyzowaniu, ale przyjaźń polegała na wymaganiu, czyli więcej powiedziałabym wymagałam od przyjaciół, niż wymagałam dużo więcej od samej siebie.

Z komentarzem [MK562]: O2 tworzenie wspólnot

371. MK: Powiedz więcej, czego wymagałaś od swoich podwładnych?

MA: No wykonywania swoich obowiązków, wykonywania zadań, które mieli powierzone, i traktowania prac w sposób taki bardzo odpowiedzialny. Myślę że dobre słowo tutaj to odpowiedzialność, to co było dla mnie zawsze bardzo istotne. Ponieważ ja zawsze jako matka, jako żona, czułam się zawsze odpowiedzialna za rodzinę, za dom, za moich najbliższych, za rodziców, i podobnie właśnie w pracy – czułam się odpowiedzialna za swoich pracowników.

Z komentarzem [MK563]: D3

Z komentarzem [MK564R563]: D3

Z komentarzem [MK565]: D4

372. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

MA: Jeszcze raz, przepraszam?

373. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

MA: Wsparciem, pomocą, ale jednocześnie odkrywaniem samego siebie.

Z komentarzem [MK566]: D2

Z komentarzem [MK567R566]: D5 Nie król, a lekarz

374. MK: W jakiej perspektywie?

MA: W relacjach takich czysto zawodowych, w relacjach jednocześnie poznawania siebie, ale przede wszystkim jakimś takim pokazywaniem szlaku, drogi?

375. MK: I dokąd prowadzi?

MA: Nie można powiedzieć że do samodoskonalenia (śmiech), ale do, do... dokąd prowadzi... na szczyt! Do celu! (śmiech)

Z komentarzem [MK568]: O3 ascetyzm

376. MK: Co jest celem mentoringu?

MA: Celem jest rozwój. Rozwój danego pracownika, danej osoby, ale jednocześnie wsparcie go w tych jego celach, działaniach, w sytuacjach gdy brakuje mu pewności, ale pokazanie też jego niedoskonałości.

377. MK: Do czego służy ten rozwój?

MA: Z punktu widzenia biznesowego, do coraz lepszych wyników firmy, natomiast ponieważ firma to ludzie – ja zawsze wyznawałam tę zasadę – to trzeba spojrzeć w sposób bardziej ogólny, że osoba która jest pewna siebie (to wszystko zależy też od branży), osoba, która się czuje taką osobą mocną, a jednocześnie czująca właśnie wsparcie jakie może dać jej mentor, spowoduje, że czuje się również sama mocniejsza. To jakby wyzwala wewnętrzne moce danej osoby. Oczywiście pod warunkiem że ten mentor jest osobą która potrafiła wychwycić te elementy.

378. MK: Trzeba więc mieć pewne umiejętności, żeby powstała taka relacja?

MA: Tak. Ale myślę, umiejętności umiejętnościami, kwestie techniczne to jedna sprawa, ale tutaj jest przede wszystkim sytuacja taka, że to nie może być sztuczne. To musi być naturalne. Trzeba znaleźć więź z daną osobą.

379. MK: A co się dzieje jeśli nie ma tej więzi?

MA: To taka czysta forma techniczna, można powiedzieć. Dokonano jakiegoś procesu, można powiedzieć, będzie jakaś opinia na ten temat, ale prędzej czy później będzie sytuacja, że ta osoba niewiele z tego skorzysta.

380. MK: Jeżeli ta relacja wygląda tak jak to opisałaś, to skąd o tym wiemy?

MA: To trudno powiedzieć. To bardziej trzeba wyczuć. To trochę zależy na zasadzie takiej... to trochę jak relacja pracodawcy i pracownika. Jeżeli pracodawca wydaje tylko polecenia, a jednocześnie sam sobą nie reprezentuje jakiejś wysokiej kultury społecznej i kultury biznesowej, to nie będzie to miało przełożenia na drugą osobę. Jeżeli pracodawca... mówiąc pracodawca mówię tutaj o osobie, o przełożonym – będzie osobą taką która jest osobą naturalną, która widać, że jest osobą angażującą, angażującą siebie ale i cały zespół, to te relacje będą tutaj też bardziej naturalne. Myślę, że w przypadku mentora i osób które podlegają mentorowi, to też ważne, że ta osoba co to prowadzi nie udawała. Żeby była sobą, żeby była naturalna. Ale jednocześnie to nie może być taka naturalność taka – bym powiedziała pewnego rodzaju frywolna – ale to musi być połączone z tym aspektem biznesowym.

381. MK: Kiedy mentor może zobaczyć, że osoba mentorowana nie jest naturalna? Co ona robi, jak się zachowuje?

MA: (pauza) No, musi być też pewnego rodzaju psychologiem. Natomiast, myślę że tutaj jest dużo różnych czynników które pozwolą mu zobaczyć, bo to widać i po postawie, i po stwierdzeniach, i jakby po efektach które miało przynieść dane szkolenie, dany proces. Nie umiem odpowiedzieć czysto technicznie w tej kwestii.

382. MK: Miałaś może w przeszłości sytuacje, w których czułaś opór od osoby którą próbowałaś z nią nawiązać relację mentoringową?

MA: Tak, zdarzało mi się to, szczególnie, jeśli była to jakaś taka duża różnica wieku, bo jednak jeżeli jest sytuacja taka, że osoba którą miała podlegać jakiemuś takiemu procesowi, wyznawała inne... miała inne spojrzenie na świat, zarówno zawodowy, ale też i prywatny, to tutaj trudno było nawiązać jakąś taką więź. Ale wydaje mi się, że to wszystko nie jest tylko związane z wiekiem, ale też z dojrzałością danej osoby i też z chęci. Bo jeśli będzie chęć tylko po jednej stronie, ale po drugiej nie będzie chęci, to tutaj jest ciężki proces, trudny proces.

383. MK: Jak to się stało, że ona miała inne spojrzenie?

MA: Pracownik nie ma pełnego obrazu - i to jest też naturalne – nie ma pełnego obrazu, jeśli chodzi o funkcjonowanie całej firmy. Osoby na stanowiskach menedżerskich, dyrektorskich, mają inne spojrzenie na pewne kwestie. One wiedzą z czym są dane

Z komentarzem [MK569]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK570R569]: D4 lekarz

Z komentarzem [MK571R569]: D4 Nie król, a lekarz

Z komentarzem [MK572]: D4 władza nie działa „od góry”, lecz rozprzestrzenia się w społeczeństwie

Z komentarzem [MK573]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK574R573]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK575]: O2 mistyka

Z komentarzem [MK576]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK577R576]: O2

Z komentarzem [MK578]: O2 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK579R578]: D3 kierowanie ludzkim życiem

Z komentarzem [MK580R578]: O4 wspólnoty bez podziału na osoby duchowe i świeckie

Z komentarzem [MK581]: D3

Z komentarzem [MK582R581]: D3

Z komentarzem [MK583]: D4 posłuszeństwo

Z komentarzem [MK584]: D3 lekarz

Z komentarzem [MK585]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK586R585]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK587R585]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK588]: D2

decyzje związane. Wiele procesów, które w naszej firmie były przeprowadzane, pracownik szeregowy nie świadomości, z czego wynikały. Na przykład, kwestie finansowe. Była też sytuacja często, że firma matka miała niezorganizowane decyzje w stylu „a, może was zamknijemy?”. No i teraz menedżer mający tego świadomość, muszący jednocześnie zarządzać swoim zespołem... to jest bardzo ciężka sytuacja.

384. MK: A więc opór w tych relacjach mógł wynikać z różnicy w wiedzy?

MA: Tak, mógł wynikać z różnicy w wiedzy, w rozpoznaniu sytuacji.

385. MK: Kiedy zaczyna się mentoring?

MA: (pauza) Trudno powiedzieć, kiedy się zaczyna. Dla mnie to relacja, która jest ciągła, może tylko być bardziej wzmocniona, albo mniej.

386. MK: Kiedy możemy powiedzieć, że w danym momencie jest już mentoring?

MA: Jeżeli określimy już jakieś zasady – co chcemy polepszyć, co chcemy zmienić, co wprowadzić, co udoskonalić.

387. MK: Jeżeli określimy jakiś cel?

MA: Jakiś cel, tak.

388. MK: A kiedy relacja mentoringowa się kończy?

MA: Nie można chyba powiedzieć, gdy cel zostanie osiągnięty... ale to może przybierać różnego rodzaju formy, ponieważ to wszystko zależy od danego procesu, jeden proces będzie zakończony – mamy spełnione jakieś KPI'e, dochodzimy do tych standardów, ale np. będzie sytuacja, że one ulegną pogorszeniu, i na nowo będziemy musieli przeanalizować wskaźniki efektywności.

389. MK: I użyć mentoringu?

MA: I użyć mentoringu.

390. MK: Czy chcesz jeszcze coś dodać?

MA: Nie, bardzo dziękuję za interesujący wywiad.

Wywiad z SK o relacji z przełożonymi. Ekspert. Branża ubezpieczeniowa.

391. MK: Opisz proszę, swoją typową relację z przełożonymi.

SK: Relacja przede wszystkim służbowa, związana z wykonywaniem zadań służbowych, ale też i jest to relacja na wpół prywatna, związana z integracją.

392. MK: Co decyduje o tym, że relację można ocenić jako prywatną, albo służbową?

SK: No, służbową... to dlatego, że są stawiane zadania, które muszą wykonać, zgodnie z warunkami pracy, a prywatna, to wtedy, kiedy rozmawiamy na różne luźne tematy związane z naszymi poglądami, życiem prywatnym.

393. MK: Czego oczekujesz od relacji z przełożonym?

SK: Przede wszystkim uczciwości i stawiania zadań zgodnie z warunkami pracy.

394. MK: Czym jest taka uczciwość w twoim postrzeganiu?

SK: No to przede wszystkim obiektywizm i... przede wszystkim obiektywizm.

395. MK: Jak on się przejawia w pracy?

SK: Chodzi o to, żeby nie preferować wybranych pracowników i traktować w miarę równo wszystkich pracowników, którzy są na podobnych stanowiskach.

396. MK: Można uznać, że zróżnicowanie tego traktowania może zależeć od stanowiska?

SK: Nie tylko od stanowiska, ale od zadań. Pracownicy na różnych stanowiskach mają różne zadania, i wtedy ta ocena musi być inna.

397. MK: Jaka jest według Ciebie zależność między relacją a oceną pracownika?

SK: Relacja – jeśli chodzi o relację służbową – to jest przede wszystkim stawianie zadań służbowych i rozliczanie z nich, a żeby rozliczyć pracownika, trzeba go ocenić.

Z komentarzem [MK589]: D3

Z komentarzem [MK590]: O4 wiara eschatologiczna

Z komentarzem [MK591]: O4 tworzenie wspólnot

Z komentarzem [MK592R591]: D1

Z komentarzem [MK593]: O2 mistyka

Z komentarzem [MK594R593]: O2 wspólnota

Z komentarzem [MK595]: D3

Z komentarzem [MK596R595]: D2

Z komentarzem [MK597]: D4

Z komentarzem [MK598]: D3

398. MK: Czym według Ciebie jest mentoring?

SK: Przewodnictwo, prowadzenia pracownika przez przełożonego, albo przez inną osobę, która nie jest w relacjach z przełożonym i polega na wskazywaniu drogi rozwoju zawodowego. Czasami się to też używa do relacji prywatnych?

399. MK: Dokąd ta osoba jest prowadzona?

SK: W celu lepszego wykonywania zadań i jakości pracy i poprawianiu swoich błędów które moim zdaniem zawsze występują przy wykonywaniu obowiązków służbowych.

400. MK: I kiedy można powiedzieć że taka relacja mentoringowa się rozpoczęła?

SK: To może być osoba wyznaczona z góry która wspiera danego pracownika, a może być to relacja spontaniczna, wynikająca z chęci pomocy pracownikowi przez inną osobę. To się zaczyna z chwilą pomocy czy wsparcia w danej sprawie i jeżeli jest kontynuowana.

401. MK: Kto według Ciebie jest głównym inicjatorem takiej relacji?

SK: No, jeżeli jest to osoba wyznaczona to może to być przełożony, a jeżeli to jest inna osoba od przełożonego, to może to wynikać z chęci pomocy drugiemu pracownikowi, koledze, przyjacielowi.

402. MK: W jaki sposób można ocenić taką relację, powiedzieć, że się sprawdza, albo nie.

SK: Po wynikach. Po osiągnięciu celu, który został założony na początku takiej relacji. Może to być lepsza wydajność pracy, jakość pracy, właśnie tak. A jeśli chodzi w takich relacjach prywatnych, można powiedzieć, że wtedy, kiedy pomogło się w jakiejś sprawie drugiej osobie i są tego pozytywne efekty.

403. MK: A w trakcie trwania relacji, czy są jakieś przesłanki?

SK: Tak, dlatego że to jest proces, czasami długotrwały w zależności od celu, jaki chcemy osiągnąć, i przy celach krótkotrwałych no to tutaj jest wynik, rezultat, w przy celach długotrwałych, kiedy to trwa miesiącami, może latami, to po drodze mogą być różne etapy realizacji tych celów, i to mogą być zarówno dołki jak i wyżki, i wtedy takiej relacji jest poddawana próbie w przypadku dołka i może być zerwana. W przypadku wyżki, kiedy jesteśmy na tzw., fali, ta relacja się pogłębia i umacnia.

404. MK: Skąd wiemy, że ten dołek ma miejsce, jak to zauważyć?

SK: To się dzieje wtedy, kiedy cel staje się odległy i nie ma jakby przesłanek które mówią o tym, że jesteśmy bliżej celu.

405. MK: Czym są te przesłanki?

SK: Nic, co próbujemy naprawić, nie udaje się. Jest konsternacja, jest zastanawianie się, czy droga jest właściwa. Na pewno wchodzi tu emocje, bo wszystko co robimy jest oparte na emocjach.

406. MK: Czy doświadczyłeś oporu w takiej relacji?

SK: Tak. Jeżeli jest to mentor wyznaczony, nie zawsze dany pracownik uznaje danego człowieka za swojego mentora, nie darzy go zaufaniem, i wtedy to nie przynosi rezultatów, chyba że ta osoba przekona pracownika do tego, że jest osobą, która może jej pomóc.

407. MK: W jaki sposób zachowuje się pracownik który nie akceptuje mentora?

SK: Unika relacji, odpowiada zdawkowo, nie chce wykonywać tych działań, które mu wskazuje mentor, a jeżeli już coś robi, to robi to na pół gwizdka.

408. MK: Dlaczego tak czyni?

SK: Nie wszystko powie, bo obawia się reakcji przełożonego, ale daje do zrozumienia, że mu to mu nie pasuje, że by chciał inaczej. Czasami mówi o tym i to zależy od mentora, czy przyjmie Reakcje pracownika o zmianie tej drogi, jaką mu wyznaczył, czy nie – czy dalej uważa, że powinien pracownik tak robić, jak on mu mówi.

409. MK: Czy jest coś co chciałbyś dodać?

Z komentarzem [MK599]: D5 kierowanie

Z komentarzem [MK600R599]: D4 lekarz

Z komentarzem [MK601R599]: D3

Z komentarzem [MK602]: D4

Z komentarzem [MK603]: D2

Z komentarzem [MK604R603]: D4

Z komentarzem [MK605]: D4

Z komentarzem [MK606]: D3

Z komentarzem [MK607R606]: D5

Z komentarzem [MK608]: O3 mistycyzm

Z komentarzem [MK609]: O1 ascetyzm

Z komentarzem [MK610R609]: D2

Z komentarzem [MK611]: O2 ascetyzm

Z komentarzem [MK612R611]: O4 ascetyzm

Z komentarzem [MK613]: O5 ascetyzm

Z komentarzem [MK614R613]: O3 ascetyzm

Z komentarzem [MK615]: D4 absolutne posłuszeństwo

Z komentarzem [MK616R615]: D3

SK: W relacjach prywatnych jest zupełnie inaczej. Przeważnie sami sobie wybieramy mentora z przyjaciół, którzy nas otaczają, i to my zabiegamy o to wsparcie, ale czasami są takie osoby, które wychodzą nam naprzeciw widząc, że mamy problemy, wspierają nas i wskazują nam drogi jakimi możemy podążać na zasadzie przyjaźni.

410. MK: A więc w organizacjach, częściej mentoring jest jak powiedziałeś inicjowany albo prowadzony odgórnie ze strony mentora do osoby mentorowanej, a w życiu prywatnym bywa odwrotnie.

SK: Tak.

Z komentarzem [MK617]: D3 lekarz

Z komentarzem [MK618R617]: D4 lekarz

Z komentarzem [MK619R617]: D6