CZĘŚĆ I. PODSTAWY MENTORINGU OPERACYJNEGO I SUKCESJI

1. Mentoring w środowisku operacyjnym i technicznym

1.1. Cele i zakres mentoringu operacyjnego

Mentoring operacyjny oznacza w tej książce relację rozwojową, w której osoba posiadająca odpowiednie doświadczenie pomaga drugiej osobie opanować zadania, rozumowanie i sposób poruszania się w konkretnym środowisku pracy. Wsparcie obejmuje zarówno wykonanie, jak i rozpoznanie sytuacji, w której zwykły sposób postępowania nie wystarcza. Samo przekazanie odpowiedzi na pojedyncze pytanie nie tworzy jeszcze całego procesu mentoringowego.

APA opisuje mentoring jako relację wspierającą rozwój zawodowy, wskazując funkcje związane z karierą i wsparciem psychospołecznym [2]. Materiał powstał dla środowiska psychologów. W zastosowaniu technicznym warto zachować szerokość perspektywy, lecz nie przenosić bez sprawdzenia wszystkich praktyk akademickich. Podopieczny potrzebuje również miejsca w zespole, dostępu do informacji i możliwości zadawania pytań.

Cel powinien odpowiadać zadaniu organizacji oraz potrzebie uczestnika. Może dotyczyć diagnozy określonej kategorii usterek, przygotowania planu pomiarów albo przejęcia konsultacji między funkcjami. Sformułowanie rozwój eksperta jest zbyt ogólne, jeśli nie wiadomo, jakie zachowanie ma się zmienić. Dobrze określony zakres pozwala wybrać zadania i później ocenić postęp.

Mentoring nie musi prowadzić do awansu. Osoba może rozwinąć specjalizację, poszerzyć zdolność zastępstwa lub poznać nowy proces. Organizacja powinna jasno powiedzieć, jakie możliwości otwiera udział i czego nie obiecuje. Nie należy budować zaangażowania na domyślnym przyrzeczeniu stanowiska, którego nikt nie zatwierdził.

Metaanaliza Eby i współautorów wiąże mentoring z szeregiem korzystnych wyników, zaznaczając na ogół niewielką wielkość efektów [8]. Nie stanowi to gwarancji powodzenia dowolnego programu. Własny proces wymaga celu, warunków i obserwacji. Karty zawarte w książce są propozycjami praktycznymi, a nie narzędziami, których skuteczność została wykazana w tym badaniu.

Przykład do kontraktowania. Dział chce zmniejszyć zależność od jednego konsultanta. Cel nie powinien brzmieć przekazać wiedzę, lecz wskazywać kategorię spraw, którą inna osoba ma prowadzić. Dopiero wtedy można sprawdzić materiał i zaplanować praktykę. Uczestnik może potrzebować zarówno wyjaśnienia technicznego, jak i wejścia w relacje między funkcjami.

Przed rozpoczęciem warto uzgodnić, co stanie się po zakończeniu. Jeśli organizacja nie przewiduje miejsca wykorzystania nowej zdolności, nauka może pozostać bez praktyki. Utrzymanie kompetencji wymaga okazji do użycia oraz właściwego przeglądu.

1.2. Mentoring, coaching, instruktaż i doradztwo — dobór sposobu wsparcia

W coachingu prowadzący pomaga osobie rozpoznać sytuację i przygotować własny wybór. Mentor może dodatkowo korzystać z doświadczenia w danej dziedzinie: pokazać sposób rozumowania, opisać wcześniejszy przypadek i zaproponować rozwiązanie. Instruktaż służy opanowaniu określonego sposobu wykonania, a doradztwo może dostarczać fachowej rekomendacji. W praktyce formy się łączą, ale uczestnik powinien rozumieć, co dzieje się w danym momencie.

Pytanie „jak myślisz?” jest niewystarczające, gdy podopieczny nie zna wymaganej zasady i potrzebuje jej wyjaśnienia. Z kolei podawanie gotowej odpowiedzi na każdy wybór może utrzymywać zależność. Dobór wsparcia wynika z rozpoznania: czy brakuje informacji, umiejętności, sposobu rozumowania, uprawnienia czy pewności co do granicy działania?

GROW porządkuje rozmowę wokół celu, rzeczywistości, możliwości i zobowiązania do działania [13]. Może pomóc podopiecznemu przygotować kolejny krok lub omówić trudność. Nie opisuje jednak samodzielnie całej sekwencji demonstracji, praktyki i potwierdzenia kompetencji. Dlatego proces książki ma szerszy układ sześciu etapów.

Mentor może zapowiedzieć zmianę sposobu pracy: najpierw pokażę i wyjaśnię, potem wykonasz fragment, a na końcu porównamy rozumowanie. Taka jasność ogranicza zgadywanie, czy wypowiedź mentora jest obowiązującą instrukcją, propozycją czy pytaniem do refleksji. Wymagany standard należy przekazywać jednoznacznie, bez pozorowania swobody wyboru.

Przykładowo nieznajomość lokalnej drogi zatwierdzenia wymaga informacji. Trudność z uzasadnieniem wyboru pomiaru może wymagać demonstracji myślenia i ćwiczenia.

Odkładanie rozmowy o potrzebnym wsparciu może być przedmiotem coachingu. Połączenie tych elementów jest sensowne, jeśli nie zaciera roli prowadzącego i celu kolejnego działania.

Rozpoznanie potrzebnej interwencji. Osoba pyta, z którego źródła korzystać. Mentor najpierw sprawdza, czy potrzebuje wskazania aktualnego dokumentu, czy pomocy w interpretacji dwóch sprzecznych danych. Pierwsza sytuacja wymaga informacji, druga może wymagać demonstracji myślenia. Pytanie coachingowe o własny pomysł nie powinno zastępować obowiązku przekazania znanego wymagania.

Po udzieleniu instruktażu można wrócić do refleksji: co było nowe, jak rozpoznać podobny warunek i jaki krok przećwiczyć? Takie łączenie form jest jawne i odpowiada celowi.

1.3. Rozwój kompetencji a przekazywanie odpowiedzialności

Kompetencja obejmuje zdolność wykorzystania wiedzy i umiejętności w określonym zadaniu oraz warunkach. Nie jest tożsama z czasem spędzonym obok eksperta. Podopieczny może rozumieć opis, lecz potrzebować pomocy przy wykonaniu. Może też wykonywać rutynę bez rozpoznania wyjątku. Ocena powinna obejmować zakres, warunki i sposób korzystania z konsultacji.

Przekazanie odpowiedzialności jest decyzją organizacyjną. Osoba uprawniona sprawdza wymagania dotyczące kompetencji, dostępu, formalnych uprawnień i zasobów. Mentor dostarcza materiał o wykonaniu w uzgodnionym zakresie. Jego pozytywna opinia nie zastępuje wymaganych decyzji ani kwalifikacji.

W planie warto rozróżnić uczenie się, próbę wykonania i pracę samodzielną. Podczas nauki dopuszczone wsparcie może być szerokie. Podczas próby trzeba wiedzieć, jaka pomoc jest dostępna i jak zostanie uwzględniona w ocenie. W samodzielnej pracy konsultacja nadal może być właściwym zachowaniem, jeżeli dotyczy granicy zakresu.

Zbyt wczesne przekazanie może obciążyć podopiecznego odpowiedzialnością bez warunków. Zbyt późne utrzymuje zależność i koszt stałej obecności eksperta. Rozmowa powinna opierać się na dowodach: co wykonano, przy jakiej pomocy, z jakim rezultatem i czego jeszcze nie sprawdzono. Nie wystarcza ani entuzjazm, ani ogólna ostrożność mentora.

Praktycznym sprawdzianem jest opis jednej czynności, którą podopieczny może już prowadzić, oraz jednej, której jeszcze nie powinien przejmować. Każdy opis powinien mieć uzasadnienie. Jeżeli granica brzmi „mentor wyczuje”, zespół potrzebuje jej doprecyzowania przed rzeczywistym przekazaniem.

Dwa różne dowody. Pracownik poprawnie wykonuje analizę na danych przygotowanych przez mentora. Inna osoba samodzielnie zbiera dane, ale potrzebuje pomocy w interpretacji. Oba wyniki są wartościowe, lecz potwierdzają inny zakres. Ogólne porównanie liczby ukończonych zadań mogłoby ukryć różnicę.

Przy przekazaniu warto więc wskazać początek i koniec samodzielnego działania. Kto zapewnia wejście? Kto ocenia wyjście? Jakie wyjątki pozostają poza zakresem? Odpowiedzi tworzą podstawę odpowiedzialności, której nie zapewnia sam tytuł specjalisty.

1.4. Mentor, podopieczny, przełożony i właściciel procesu

Mentor organizuje doświadczenie uczenia się i udziela wsparcia w swoim zakresie. Podopieczny przygotowuje się, wykonuje uzgodnione zadania, ujawnia wątpliwości i korzysta z informacji zwrotnej. Przełożony zapewnia warunki udziału oraz rozstrzyga obciążenie. Właściciel procesu odpowiada za wymagania i sposób przejęcia pracy. W małej organizacji jedna osoba może łączyć funkcje, ale ich odpowiedzialności pozostają odmienne.

Raport National Academies podkreśla znaczenie przygotowania mentorów i warunków instytucjonalnych, zamiast pozostawiania relacji wyłącznie przypadkowi [12]. Dotyczy szkolnictwa wyższego w STEMM; zastosowanie w zakładzie technicznym jest adaptacją. Wspólną przesłanką jest to, że sama dobra wola doświadczonej osoby nie wystarcza do zaprojektowania skutecznego środowiska rozwoju.

Przełożony nie powinien jednocześnie planować pełnego obciążenia wykonawczego i zakładać nieograniczonej dostępności mentora. Konsultacje, przygotowanie przykładów i obserwacja zużywają czas. Podopieczny również potrzebuje przestrzeni na wolniejsze wykonanie oraz omówienie. Jeśli te czynności pozostają niewidoczne, mentoring będzie przegrywał z bieżącą pracą.

Warto uzgodnić sposób podsumowania dla sponsora. Może obejmować postęp zadań, potwierdzony zakres i potrzebne decyzje. Nie musi zawierać wszystkich wypowiedzi ani osobistych refleksji uczestnika. Gdy mentor pełni funkcję oceniającą, powinien jasno wyjaśnić tę rolę i granice poufności.

Mapa ról ma uwzględniać brak dostępności. Kto konsultuje, jeśli mentor jest nieobecny? Kto rozstrzyga rozbieżność z aktualną instrukcją? Kto zatwierdza zmianę wskazówki roboczej? Bez odpowiedzi nawet dobrze przeprowadzona nauka może pozostawić podopiecznego zależnego od jednej relacji.

Sytuacja kilku mentorów. Jeden ekspert uczy analizy, drugi lokalnego procesu. Podopieczny potrzebuje wiedzieć, kto rozstrzyga sprzeczność. Nie powinien sam negocjować obowiązującego wymagania między osobami o różnym autorytecie. Koordynacja może być prosta, jeśli zakresy i właściciel są jasno określone.

Warto również wskazać odpowiedzialność za odwołane zadanie. Mentor może nie mieć wpływu na jego dostępność. Przełożony powinien wówczas pomóc wybrać inną okazję lub zmienić termin oceny. Brak praktyki nie jest osobistą porażką żadnej ze stron, ale wymaga decyzji.

1.5. Granice mentoringu wobec wymagań jakości, bezpieczeństwa i uprawnień

Mentoring odbywa się w ramach właściwych zasad pracy. Nie tworzy wyjątku od wymagań dlatego, że zadanie ma charakter rozwojowy. Dobór zakresu, nadzoru i miejsca ćwiczenia powinien odpowiadać rzeczywistemu ryzyku oraz decyzjom kompetentnych ról. Książka nie dostarcza technicznych instrukcji wykonywania niebezpiecznych czynności.

Mentor powinien odróżniać obowiązujący standard od osobistego sposobu radzenia sobie. Jeżeli rzeczywista praktyka odbiega od dokumentacji, potrzebna jest ocena właściwej osoby. Nie należy przekazywać niezatwierdzonego obejścia jako cennej tajemnicy eksperta. Doświadczenie jest materiałem do sprawdzenia, nie automatycznym uprawnieniem do zmiany procesu.

Próby rozumowania można często prowadzić na archiwalnych danych, odpowiednio przygotowanym modelu lub dopuszczonym scenariuszu. Nie każda niewiadoma wymaga uczenia się na bieżącym zadaniu. Właściwa forma pozwala zobaczyć sposób myślenia bez narażania procesu na nieuzasadniony skutek.

Należy też odróżnić błąd jako materiał uczenia się od przyzwolenia na dowolny eksperyment. Przed ćwiczeniem ustala się warunki zatrzymania, rolę nadzorującą i postępowanie z rozpoczętą pracą. Podopieczny powinien umieć przerwać i poprosić o pomoc bez traktowania tego jako osobistej porażki.

W przeglądzie granic pomocne są trzy konkretne sytuacje: zwykłe wykonanie, rozbieżność oraz brak dostępności mentora. Uczestnicy opisują potrzebną reakcję zgodnie z lokalnymi zasadami. Jeśli nie potrafią jej wskazać, plan wymaga uzupełnienia. Samo podpisanie kontraktu nie dowodzi gotowości do działania.

Test granicy. Mentor pokazuje dawny sposób działania, którego nie ma w aktualnym źródle. Podopieczny powinien móc zapytać o podstawę bez oskarżenia o brak zaufania. Właściwa rola sprawdza rozbieżność. Do czasu rozstrzygnięcia plan praktyki zachowuje dopuszczony zakres.

Nie należy mylić ochrony wymagań z odmową uczenia się. Uczestnik, który zatrzymuje niejasny krok i kieruje pytanie, może wykazywać dojrzałe rozpoznanie odpowiedzialności. Ocena powinna uwzględniać przesłankę, a nie wyłącznie tempo wykonania.

14.4. Rolę ekspercką przejmuje kilka osób — podział wiedzy, konsultacji i odpowiedzialności

Kontekst. W fikcyjnym dziale technicznym jedna osoba łączy konsultacje materiałowe, koordynację dokumentacji i kontakt z partnerem zewnętrznym. Organizacja nie zamierza odtwarzać identycznego stanowiska. Zakres mają przejąć trzy osoby, każda z inną specjalizacją.

Oddzielne plany nauki wyglądają poprawnie. Podczas pierwszego wspólnego przykładu ujawnia się jednak luka: nikt nie prowadzi sprawy między konsultacją a potwierdzeniem dokumentacji. Każdy sądzi, że po przekazaniu swojej odpowiedzi odpowiedzialność przeszła dalej.

Cel. Zespół ma zachować zdolność pełnego procesu, przy świadomym podziale wiedzy. Nie każda osoba musi znać cały zakres w jednakowej głębokości. Potrzebne są natomiast wspólne granice, źródło aktualnego stanu i rola prowadząca sprawę.

Narzędzia. Zastosowano mapę ról, cele zadań, plan przekazania i przegląd trwałości: narzędzia 2, 9, 23 i 24. Uczestnicy odtwarzają jedną sprawę od zgłoszenia do wyniku. Wskazują pytania, decyzje, konsultacje i potwierdzenia.

Fragment rozmowy. Jedna osoba mówi: „Odpowiedziałem na pytanie, więc moja część się skończyła”. Druga odpowiada: „Czekałam na przejęcie całego tematu”. Mentor prosi obie strony o opis następnego kroku i momentu potwierdzenia. Rozbieżność staje się konkretna i możliwa do uporządkowania.

Właściciel wskazuje prowadzenie sprawy oraz zakres konsultacji. Rola prowadząca nie ma samodzielnie rozstrzygać wszystkich kwestii fachowych. Zapewnia jednak, że pytanie ma odbiorcę, odpowiedź wraca, a otwarty temat nie znika. Dostęp do aktualnego stanu jest potwierdzony.

Praktyka. Zespół przechodzi dopuszczony scenariusz z wyjątkiem przekraczającym jedną specjalizację. Poprzednik obserwuje, ale nie organizuje nieformalnie całego przebiegu. Jeśli musi pomóc, zapisuje się, którą lukę uzupełnił. Próba dotyczy współdziałania, nie sumy trzech oddzielnych wyników.

Wynik. W scenariuszu ujawniona luka wymaga zmiany przekazania i dostępu, a nie pełnego przeszkolenia wszystkich z każdego obszaru. Plan aktualizuje odpowiedzialność. Otoczenie otrzymuje nową drogę kontaktu, aby nie kierowało nadal każdej sprawy do dawnego eksperta.

Utrzymanie. Po przejęciu właściciel sprawdza wybrane przypadki i nieplanowane powroty do poprzednika. Rozróżnia właściwą konsultację od ukrytego prowadzenia. Nowe zadania są przypisywane do aktualnej mapy, a nie do osobistej pamięci jednej osoby.

Zadanie. W 22.1 opisz zakres trzech ról i moment potwierdzenia. Wskaż jedną sprawę integrującą do sprawdzenia. Wyjaśnij, kto ma zapewnić jej pełny przebieg, gdy poszczególne decyzje pozostają u różnych specjalistów. Podział wiedzy powinien zachować połączenia, nie tylko oddzielne kompetencje.

Omówienie zadania. W przekazaniu potrzebne są role fachowe oraz prowadzenie całości. Nie należy utożsamiać koordynacji z prawem do wszystkich decyzji. Osoba prowadząca dba o przepływ pytania i odpowiedzi w uzgodnionych granicach.

Dalszy wariant. Jeden z następców zmienia rolę. Właściciel sprawdza wpływ na połączenia, nie tylko na jego indywidualne zadania. Plan wiedzy powinien być aktualizowany, aby nowy podział nie odtworzył zależności od jednego nieformalnego kontaktu.

Kryterium dobrej odpowiedzi. Próba integrująca obejmuje sprawę przekraczającą specjalizację i potwierdzenie zakończenia. Jeśli każdy uczestnik potrafi tylko opisać własny fragment, brakuje dowodu pełnego przebiegu. Dobrze zaprojektowana sukcesja rozłożona między osoby zachowuje odpowiedzialność za wspólny rezultat.

23.4. Podsumowanie procesu dla uczestników i sponsora

MS-23.4 | Data: _____ | Oznaczenie procesu: _____

Obszar zapisu	Miejsce na własne ustalenia
Cel i uzgodniony zakres	
Wykonane zadania oraz dowody	
Potwierdzona zdolność i granice	
Warunki, luki i decyzje	
Przejęcie oraz dalszy rozwój	
Utrzymanie wiedzy i zakończenie	

Wniosek lub następny krok: _____