

mentoring

teoria, praktyka, studia przypadków

redakcja naukowa
małgorzata sidor-rządkowska



Oficina

a Wolters Kluwer business

mentoring

teoria, praktyka, studia przypadków

redakcja naukowa małgorzata sidor-rządkowska



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2014

Recenzenci

Prof. dr hab. Ewa Syrek

Dr hab. Czesław Szmidt, prof. Akademii Leona Koźmińskiego

Wydawca

Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Joanna Holdys

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/Yuri_Arcurs*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2014

ISBN 978-83-264-3256-9

Wydane przez:

Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Naszym Mentorom

Spis treści

O autorach	11
Część I. Pojęcie i istota mentoringu	15
<i>Małgorzata Sidor-Rządkowska</i>	
Przegląd współczesnych definicji mentoringu	17
Rodzaje i formy mentoringu	19
Mentoring a coaching	22
Zadania i kompetencje mentora	24
Wybrane aspekty pracy mentora.....	29
Zawieranie kontraktu	29
Udzielanie rad.....	30
Wykorzystanie modelu GROW	31
Etyka mentoringu. Siedem zasad mentora	33
Wdrażanie programu mentoringu w organizacji	34
Korzyści dla organizacji.....	35
Korzyści dla podopiecznych.....	37
Korzyści dla mentorów	38
Obszary szczególnego zastosowania programów mentoringowych w organizacji	39
Zagadnienia, które trzeba rozważyć przed wdrożeniem programu	41
Etapy wdrożenia programu	43
Dobór par mentor–podopieczny	44
Zadania działu HR	47
Rola bezpośredniego przełożonego. Kwartet mentoringu	48
Rozmowa z Joanną Malinowską-Parzydło, założycielką i prezeską Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu	51
Część II. Programy mentoringowe – studia przypadków	57
<i>Beata Burlińska-Marczuk</i>	
Mentoring w firmie Nestlé.....	59
Podstawowe założenia i cele programu	59
Komunikacja projektu	61

Szkolenie i wsparcie uczestników programu	62
Dobór kandydatów na podopiecznych	63
Dobór kandydatów na mentorów.....	64
„Kojarzenie par”	65
Pierwsze spotkanie	68
Działania po zakończeniu programu	69
Czynniki sukcesu	70
Pojawiające się trudności i sposoby ich przewyżczania	70
Mentoring w firmie DHL Express.....	73
<i>Maja Chabińska-Rossakowska</i>	
Początki mentoringu w DHL Express	73
Mentoring patronacki <i>versus</i> mentoring rozwojowy	74
Profil mentora	75
Kontrakt – oczekiwania i zobowiązania mentorów i uczestników	76
Odpowiedzialność za zmianę	77
Indywidualny plan rozwoju – podstawowe narzędzie w procesie mentoringu	77
Skuteczność programu	78
Mentoring w organizacji dziś	81
Podsumowanie	81
Mentoring w banku Citi Handlowy	83
<i>Grzegorz Skibiński</i>	
Dobre standardy mentoringu powstają latami	83
Wsparcie procesu wdrożenia nowego pracownika	83
Usystematyzowany proces mentoringowy	85
Intermentoring pokoleniowy w organizacji.....	91
<i>Bożena Boruta-Gojny, Katarzyna Popiolek</i>	
Znaczenie międzypokoleniowego transferu wiedzy	91
Idea i źródła powstania intermentoringu	92
Droga od pomysłu do realizacji intermentoringu.....	93
Portret pokoleń w świetle przeprowadzonych badań	97
Przebieg intermentoringu pokoleniowego	98
Przygotowanie organizacji do intermentoringu	101
Podsumowanie efektów wdrożenia intermentoringu międzypokoleniowego	103

Mentoring jako element systemu zarządzania wiedzą w administracji publicznej	107
<i>Kamil Mrocza</i>	
Mentoring a zarządzanie wiedzą	107
Mentoring w ramach służby przygotowawczej w służbie cywilnej	110
Mentoring w jednostkach administracji samorządowej – projekt „Samokształcenie w Urzędzie m. st. Warszawy”	114
Podsumowanie	118
Program mentoringowy w Krajowej Szkole Administracji Publicznej.....	121
<i>Anna Jaroń</i>	
Rola Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w kształceniu przyszłych urzędników państwowych	121
Mentoring w procesie kształcenia zawodowego urzędników służby cywilnej	122
Program „Mentor” w Krajowej Szkole Administracji Publicznej	125
Program mentoringowy Vital Voices Poland.....	135
<i>Agnieszka Bilińska</i>	
Działalność Vital Voices Poland	135
Dlaczego mentoring? Definicja i sposoby rozumienia mentoringu	136
Mentoring a przywództwo	138
Kluczowe czynniki sukcesu programów mentoringowych.....	140
Przyczyny nieefektywnych relacji mentoringowych	141
Rodzaje mentoringu stosowane w Vital Voices Poland	141
Mentorki Vital Voices Poland	142
Podopieczne w programie Vital Voices Poland.....	144
Global Mentoring Walk.....	145
Dobór par mentoringowych	145
Pozytywne skutki mentoringu	146
„Jestem szefową”. Mentoring w ramach programu dla dziewcząt z potencjałem przywódczym	149
<i>Małgorzata Perkowska</i>	
„Jestem szefową” – konkurs dla młodych liderek	149
Program mentoringowy dla finalistek konkursu „Jestem szefową” przygotowany przez Vital Voices – szanse i wyzwania	152
<i>Quo vadis szefowo?</i>	159

Mentoring akademicki – doświadczenia Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Janusza Korczaka w Warszawie	161
<i>Martyna Wronka</i>	
Inspiracje programu	161
Przygotowanie mentorów.....	162
Wchodzenie w nową rolę	163
Narzędzia i dokumenty programu	164
Wybór mentora	167
Forma spotkań mentoringowych	167
Przebieg spotkań mentoringowych	168
Uwagi końcowe	170
 Mentoring i tutoring – doświadczenia Collegium Wratislaviense	 173
<i>Piotr Czekierda, Bartosz Fingas</i>	
Podstawy działalności Collegium Wratislaviense	173
Mentoring a tutoring – podobieństwa i różnice	174
Programy realizowane przez Collegium Wratislaviense	178
Podsumowanie	184
 Program Starszy Brat Starsza Siostra jako przykład mentoringu społecznego	 185
<i>Agata Butarewicz</i>	
Podstawowe założenia programu.....	185
Realizacja programu Starszy Brat Starsza Siostra w Białymstoku	190
Program z perspektywy mentora i koordynatora	192
Uwagi końcowe	195
 Bibliografia	 197

O autorach

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje jako wykładowca zarządzania zasobami ludzkimi na studiach MBA oraz podyplomowych w Polish Open University, Akademii Leona Koźmińskiego i na Uniwersytecie Warszawskim. Współpracuje też z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz prowadzi wykłady gościnne na uniwersytetach w Białymstoku, Łodzi i Krakowie. Jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowego Studium Trenerów Grupowych oraz Podyplomowego Studium Coachingu prowadzonych wspólnie przez Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie, mentorem i tutorem akademickim. Od 18 lat pracuje jako trener i konsultant ds. HR w organizacjach różnych branż i wielkości. W 2012 roku otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Pełni funkcje przewodniczącej jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR, przewodniczącej Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR, członka Komitetu Oceniającego firmy uczestniczące w organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, prelegenta na wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych.

Agnieszka Bilińska – mentorka, trenerka, *executive coach*. Dyrektor zarządzająca i jedna z fundatorek Vital Voices Poland, polskiego oddziału globalnej organizacji założonej przez Hillary Clinton wspierającej rozwój kobiet poprzez ideę mentoringu. Ekspertka w dziedzinie mentoringu i kobiecego przywództwa. Doświadczona menedżerka, pracująca w biznesie od ponad 20 lat, m.in. w PwC, Scandinavian Tobacco, Skandynawsko-Polskiej Izbie Gospodarczej.

Bożena Boruta-Gojny – psycholog i certyfikowany przez European Association for Psychotherapy psychoterapeuta. W swojej praktyce zajmuje się także *life coachingiem* i mentoringiem rodzinnym. Współautorka metody, podręcznika dla trenerów i trener intermentoringu. Kierownik Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu w Szkole Wyższej Psychologii

Spółecznej w Katowicach. Prowadzi warsztaty dla przyszłych trenerów osobistych i dietetyków na podyplomowych studiach w Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach.

Beata Burlińska-Marczuk – menedżer HR z wieloletnim doświadczeniem, głównie w obszarze rozwoju osobistego i wykorzystania psychologii w organizacjach. Ze szczególnym zainteresowaniem zgłębia możliwość wykorzystania szkoleń, warsztatów, coachingu i mentoringu w celu rozwoju menedżerów. Jest również coachem; swoje umiejętności coachingowe zdobyła, uczestnicząc w kursie „Coach Biznesu” w Akademii Norman Benett oraz „The Art and Science of Coaching” w Erickson College International (ICF). Od 6 lat związana zawodowo z Nestlé Polska.

Agata Butarewicz – absolwentka pedagogiki opiekuńczo-wychowawczej i filologii angielskiej. Pracuje jako asystent na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu w Białymstoku. Zainteresowana problematyką mentoringu społecznego i wolontariatu. Obecnie przygotowuje rozprawę doktorską traktującą o mentoringu jako metodzie wsparcia społecznego. Od wielu lat związana z Fundacją Edukacji i Twórczości, w której była jednym z pierwszych mentorów w programie Starszy Brat Starsza Siostra, a później wieloletnim koordynatorem programu. Uczy języka angielskiego, zajmuje się Wolontariatem Europejskim (EVS), prowadzi szkolenia dla kandydatów na wolontariuszy z zakresu wolontariatu, mentoringu, komunikacji interpersonalnej, umiejętności społecznych.

Maja Chabińska-Rossakowska – od ponad 15 lat związana z HR. Jako dyrektor personalny ds. operacyjnych odpowiadała m.in. za integrację sieci HIT i Tesco pod względem HR, a także za wprowadzenie programu Leadership Development. Od stycznia 2008 roku pełni funkcję dyrektora ds. personalnych i członka zarządu DHL Express (Poland). Jest coachem International Coaching Community, absolwentką studiów EMBA. Współpracuje ze szkołami wyższymi w charakterze wykładowcy – gościa, m.in. z Akademią Leona Koźmińskiego.

Piotr Czekierda – prezes Collegium Wratislaviense. Ekspert w zakresie metod edukacji spersonalizowanej: tutoringu i mentoringu, zainicjował pierwsze programy tutorskie we Wrocławiu i w kilku innych miastach. Certyfikowany trener biznesu i promotor dobrego przywództwa. Projekty edukacyjne realizował zarówno w Polsce, jak i za granicą, m.in. we Francji, w Niemczech, na Litwie, w Izraelu i Słowenii. Z wykształcenia jest politologiem, studiował także filozofię i biznes, jest absolwentem Uniwersytetu Wrocławskiego oraz IESE Business School w Barcelonie. Jako pracownik Domu Spotkań im. Angelusa Silesiusa został laureatem Nagrody Głównej Pro Publico Bono dla Najlepszej Lokalnej Inicjatywy Edukacyjnej. Angażuje się również społecznie, jest prezesem Fundacji Rodzina i Przedsiębiorczość.

Bartosz Fingas – tutor i koordynator szkoleń w Collegium Wratislaviense. Absolwent Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych na Uniwersytecie Wrocławskim, obecnie doktorant w Instytucie Filozofii Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie przygotowuje doktorat o filozoficznych aspektach rozwoju ludzkiego. Wolontariusz Fundacji św. Miłkołaja. Autor i współautor publikacji i artykułów na temat tutoringu i mentoringu.

Dr Anna Jaroń – koordynator ds. dydaktyki i metod nauczania w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, Koordynator Programu „Mentor”, adiunkt w Katedrze Stosunków Międzynarodowych i Studiów Europejskich Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Prowadzi szkolenia dla urzędników na temat mentoringu i etyki w administracji. Autorka i współautorka publikacji z zakresu etyki i działania administracji publicznej.

Kamil Mrocza – absolwent studiów politologicznych, podyplomowych studiów kontroli instytucji publicznych oraz administracji rządowej i samorządowej na Uniwersytecie Warszawskim. Doktorant w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego i junior ekspert Ośrodka Analiz Politologicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Wykładowca akademicki oraz kierownik projektów wdrożeniowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Autor i współautor wielu publikacji z zakresu zarządzania, służby cywilnej i administracji publicznej. Obecnie zatrudniony na stanowisku dyrektora Biura Kadr i Logistyki w Ministerstwie Sprawiedliwości.

Małgorzata Perkowska – absolwentka XII Promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, urzędniczka służby cywilnej, pracuje w Biurze Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania. Koordynatorka programu dla młodych liderów pt. „Jestem szefową”, stypendystka programu „Education and Activism for Young Girls” w ramach programu wymiany liderów pt. „International Visitor Leadership Program” Departamentu Stanu USA. Tutorka w Stowarzyszeniu Szkoła Liderów oraz mentorka w II edycji programu „Mentor” dla słuchaczy Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Dr hab. Katarzyna Popiołek – profesor Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół problematyki relacji międzyludzkich, sposobów udzielania pomocy i wsparcia, zachowań w sytuacjach kryzysowych. Organizatorka interdyscyplinarnych spotkań naukowych pod hasłem „Kryzysy, katastrofy, kataklizmy”, które zaowocowały cyklem publikacji książkowych. Wiedzę naukową przekłada na działania praktyczne. Zaangażowana w rozwiązywanie trudnych spraw społeczności Śląska, za co została nagrodzona w roku 2012 „Platynowym laurem Pro Publico Bono”. W plebiscycie na najbardziej wpływowe kobiety Śląska 2014 ulokowała się w pierwszej dziesiątce. Jest autorką wielu publikacji

naukowych, współtwórcą Instytutu Współczesnego Miasta, stale współpracuje z prasą, radiem i telewizją.

Grzegorz Skibiński – HR Shared Services Head, Citi Handlowy. Posiada bogate, kilkunastoletnie doświadczenie zawodowe na stanowiskach menedżerskich, zbudowane na pracy zarówno w administracji rządowej, jak i firmach wdrożeniowych z branży IT oraz globalnych korporacjach. Zdobyte doświadczenie łączy z obszarem uniwersyteckim jako członek Executive Education Advisory Board na Akademii Leona Koźmińskiego. Lider licznych projektów wolontariatu oraz propagator idei CSR'u. Czynnie działa w Fundacji im. Leopolda Kronenberga oraz Muzeum Powstania Warszawskiego. Społeczną odpowiedzialność biznesu oraz szerzenie standardów pracy i zawodu mentora rozpowszechnia, działając w ramach Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu.

Dr Martyna Wronka – pracownik naukowo-dydaktyczny Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, zawodowo związana również z Wydziałem Nauk Społeczno-Pedagogicznych Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Janusza Korczaka w Warszawie. Ponadto prowadzi zajęcia na kierunku Doradztwo filozoficzne i coaching w Uniwersytecie Śląskim. Przez kilka lat brała udział w projekcie „Kuznia Liderów Szkoła Mentorów” oraz uczestniczyła w wizytach studyjnych na uczelniach zagranicznych wdrażających mentoring akademicki. Doświadczenie zawodowe zdobywała, pracując jako trener, konsultant i mentor. Specjalizuje się w zagadnieniach przedsiębiorczości społecznej, przywództwa oraz mentoringu akademickiego. Autorka wielu krajowych i zagranicznych publikacji naukowych.

Część I

Pojęcie i istota mentoringu

Małgorzata Sidor-Rządkowska

*Umysł nie jest naczyniem, które należy napelnić,
lecz ogniem, który trzeba rozniecić.*

Plutarch z Cheronei

„*Mentors share. Mentors care. Mentors dare.* Mentorzy dzielą się z innymi. Mentorzy dbają. Mentorzy mają odwagę – dokonywać znaczących zmian w swoim życiu zawodowym przez przekazywanie młodszemu pokoleniu, które kiedyś ich zastąpi, swojej wiedzy, energii oraz wartości”. Te słowa Philipa G. Zimbardo (2013) uznać można za najkrótszą charakterystykę istoty roli mentora.

Pojęcie mentoringu wywodzi się, jak wiadomo, z mitologii greckiej. Według Homera Odyseusz, udając się na wojnę trojańską, powierzył pieczę nad edukacją syna Telemacha swojemu przyjacielowi Mentorowi. „Przełącz swoją wiedzę i doświadczenie mojemu synowi” – powiedział. Przyjaciel dobrze wywiązał się z zadania, stając się na wieki symbolem oparcia dla młodego człowieka.

W czasach nieco nam bliższych zaobserwowano, że osoby, które odniosły autentyczny sukces zawodowy, często w odpowiedzi na pytania o źródła tego sukcesu przywołują postać człowieka-autorytetu: jego pomoc i opieka spowodowały przełamanie początkowych trudności, umożliwiając pełny rozwój kariery zawodowej.

Do tej swoistej, znanej od wieków relacji mistrz–uczeń nawiązuje coraz większa liczba współczesnych organizacji, wdrażając programy mentoringu.

Przegląd współczesnych definicji mentoringu

„Sztuka wspierania ludzi, którzy chcą przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji” – to, w moim odczuciu, najlepsze określenie istoty mentoringu. Problem polega na tym, że dokładnie to samo można powiedzieć o coachingu. Trzeba więc przystąpić do przeglądu definicji. Koncepcji formułowanych zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w trakcie spotkań praktyków jest tak wiele, że Eric Parsloe i Monika Wray określają dyskusję wokół pojęcia mentoringu mianem „semantycznej dżungli”. Chcąc uniknąć zagłębiania się w ową dżunglę, formułują bardzo ogólną definicję, zgodnie z którą mentoring to „proces, który stymuluje i wspiera naukę” (Parsloe, Wray 2002, s. 81).

Trudno nie zauważyć, że to określenie niewiele wyjaśnia. Mentoring w takim ujęciu może oznaczać właściwie wszystko. Zdają sobie z tego spra-

wę sami autorzy, stwierdzając jednak, że niemożliwe jest sformułowanie takiej definicji mentoringu, która obejmowałaby wszystkie jego formy. Zanim podzielimy (lub nie) ten pogląd, przyjrzyjmy się innym propozycjom:

- „Mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczący postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia” (definicja Europejskiego Centrum Mentoringu, za: Clutterbuck 2002, s. 13).
- Mentoring to „udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nielinowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia” (Megginson i in. 2008, s. 17).
- Mentoring to „udzielanie rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka” (Luecke 2006, s. 121).
- „Mentoring polega na stałym kontakcie niedoświadczonego pracownika z mentorem, którym jest doświadczony pracownik o postawie opiekuńczej i życzliwej wobec nowicjusza, mający za zadanie wprowadzić go w treść pracy i środowisko zawodowe. Celem mentoringu jest szybkie doprowadzenie do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego oraz jego adaptacja w środowisku. W odróżnieniu od coachingu, który ma charakter otwarty i partnerski, mentoring – ze względu na bardzo duże różnice w wiedzy i doświadczeniu mentora i pracownika – ma raczej charakter relacji »mistrz-uczeń«” (Oleksyn 2010, s. 233–234).
- „Mentoring – (...) termin oznaczający formę rozwijania osobistego potencjału pracowników przez współpracę z osobą doświadczoną, mającą dużą profesjonalną wiedzę biznesową. Mentoring obejmuje bezpośrednią pomoc mentora w rozwoju, profesjonalne doradztwo i nieformalną wymianę informacji, czasami również coaching” (Listwan 2005, s. 79).

Gilles Gambade, wiceprezes European Mentoring & Coaching Council (EMCC), w odpowiedzi na pytanie: „Czym tak naprawdę jest mentoring?” powołał się na pochodzącą sprzed kilkunastu lat definicję Davida Clutterbucka i Davida Megginsona (nazywając ją „swoją ulubioną”). Zgodnie z tą definicją „mentoring jest rodzajem pomocy udzielanej jednej osobie przez drugą w dokonaniu znaczącego przełomu w wiedzy, pracy i sposobie myślenia” (por. Clutterbuck, Megginson 1999, s. 17, za: Guryn 2013).

Przegląd definicji powinien kończyć się sformułowaniem własnej. Mam jednak ochotę pójść w ślady Gillesa Gambade’a i zamiast tworzyć nową, wskazać „swoją ulubioną”. Brzmi ona następująco: „Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i roz-

wijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji” (Karwalla 2009, s. 111).

Występujące tutaj słowo „uczeń” można oczywiście zastąpić innym, takim jak „podopieczny” czy „protegowany”, w zależności od tego, z jakim typem mentoringu mamy do czynienia. Popularne, by nie powiedzieć modne, jest także określenie „*mentee*” – warto chyba jednak szukać polskich odpowiedników. Używany bywa również termin „mentorowany” – w moim odczuciu brzmi on jednak (podobnie jak: „coachowany”) niezbyt sympatycznie. Osobiście za budzące najmniej (co nie znaczy – żadne) kontrowersje uważam określenie „podopieczny”.

Dodajmy na marginesie, że odpowiedź na pytanie: „Jak nazwać osobę, której rozwój stanowi cel działań mentora?” od dawna napotyka trudności. Symbolem tych trudności jest podawana przez D. Clutterbucka (2002, s. 8) informacja, że Europejskie Centrum Mentoringu przez wiele lat oferowało skrzynkę szampana jako nagrodę dla pomysłodawcy nazwy, którą zaakceptuje co najmniej 50 procent uczestników corocznej konferencji organizowanej przez Centrum. Do dziś działania te nie przyniosły zadawalającego rezultatu.

Rodzaje i formy mentoringu

Ze względu na rodzaj relacji łączącej mentora i podopiecznego wyróżnić można mentoring nieformalny i mentoring formalny. W pierwszym z nich relacje rozwijają się w sposób naturalny, bez ingerencji ze strony organizacji. Mogą być zainicjowane zarówno przez podopiecznego, jak i przez mentora; przeważa pogląd, że częściej inicjatorem jest ten pierwszy. Relację mentoringu nieformalnego cechuje zwykle duża bliskość i zażyłość wynikająca zarówno z podobieństwa systemu wartości, jak i z tego, że podopieczny postrzega mentora jako wzór do naśladowania, zaś mentor widzi w podopiecznym „młodsza wersję” samego siebie (por. Marzec 2010, s. 311). Mentoring formalny natomiast jest z reguły inicjowany przez przedstawicieli firmy, a funkcja mentora stanowi tu element obowiązków zawodowych doświadczonych pracowników. Relacja koncentruje się na osiągnięciu celów zgodnych z celami przedsiębiorstwa i podlega ocenie ze strony organizacji.

Wśród zalet (dobrze prowadzonego) mentoringu formalnego należy wymienić:

- wsparcie zarówno mentora, jak i podopiecznego przez organizację, przejawiające się między innymi w możliwości udziału w profesjonalnych szkoleniach;
- dokładniej określone cele procesu mentoringowego i precyzyjniej sformułowane zadania;
- łatwiejszy proces pozbywania się tzw. toksycznych mentorów, charakteryzowanych przez D. Clutterbucka (2002, s. 48) w sposób następujący: „Ludzie, którzy próbują manipulować albo reprezentują wartości odrzucane przez przedsiębiorstwo lub też mają tyle własnych problemów, że w końcu przelewają je na podopiecznych – wszystkie te powszechnie znane kategorie osób mogą zniszczyć zarówno podopiecznych, jak i firmy, dla których pracują”.

Wspomniany autor podkreśla jednak, iż wiele badań dowodzi, że nieformalne związki mentoringowe są bardziej satysfakcjonujące dla ich uczestników. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymienia się zwykle następujące czynniki:

- Nieformalne relacje mentoringowe rozwijają się zwykle powoli. Budowa zaufania staje się łatwiejsza, gdy nie odbywa się pod presją czasu, jak to się zwykle dzieje w mentoringu formalnym.
- Mentorzy nieformalni pełnią tę funkcję z własnego wyboru, a nie ze względu na ciężące na nich zobowiązania wobec organizacji; poziom ich zaangażowania bywa więc znacznie większy.
- Dopasowanie osobowościowe pary mentor–podopieczny jest na ogół większe; mentorzy nieformalni mają też zwykle większe umiejętności interpersonalne. Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że „nieformalni mentorzy mają dla swoich podopiecznych o wiele więcej przyjaźni i empatii niż mentorzy formalni. Aby osiągnąć możliwie najbardziej satysfakcjonujący program mentoringowy, trzeba budować go z najlepszych aspektów formalnego i nieformalnego mentoringu. Struktura formalna zapewnia wyraźnie określony kierunek rozwoju związku, cele, jakie ma on osiągnąć, a także – niejednokrotnie – konieczne wsparcie. Jednak związki międzyludzkie rozkwitają najlepiej wówczas, gdy pozwolą im się funkcjonować na nieformalnych zasadach. Udane związki formalne najczęściej i tak przekształcają się w nieformalne” (Clutterbuck 2002, s. 49).

W tradycyjnym mentoringu organizacyjnym rolę mentora pełni osoba znajdująca się wyżej (najlepiej co najmniej o dwa szczeble) w strukturze fir-

my. Ten rodzaj mentoringu można więc nazwać mentoringiem hierarchicznym. Panująca współcześnie tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych sprawia, że coraz popularniejszy staje się tzw. mentoring lateralny – relacja rozwojowa pomiędzy pracownikami zajmującymi w hierarchii organizacyjnej równorzędne stanowiska. Izabela Marzec (2010) przytacza wyniki badań, z których wynika m.in., że:

- relacje mentoringu lateralnego trwają z reguły dłużej niż relacje mentoringu hierarchicznego;
- mentoring hierarchiczny bywa szczególnie ważny w początkowym okresie kariery zawodowej, natomiast lateralny – na dalszych jej etapach;
- mentoring hierarchiczny zapewnia większe wsparcie rozwoju kariery, podczas gdy lateralny – większe wsparcie emocjonalne, pełniejszą informację oraz bardziej partnerskie relacje.

W rosnącej liczbie organizacji popularny staje się tzw. intermentoring. Mentor jest tu jednocześnie uczniem, a uczeń – mentorem w określonym obszarze wiedzy i umiejętności. Najczęściej starsi pracownicy uczą się od młodych obsługi nowoczesnych programów i urządzeń, a młodszy korzystają z bogatego doświadczenia zawodowego starszych. Równowaga między otrzymywaniem wsparcia a jego udzielaniem stanowi ogromną wartość tego rodzaju projektów.

Wśród innych rodzajów mentoringu wymienia się często tzw. e-mentoring. Wyróżnienie to nie wydaje mi się potrzebne. Jest sprawą oczywistą, że kontakty między mentorem a podopiecznym przybierają różną formę: spotkań osobistych, rozmów telefonicznych, rozmów na Skypie, wymiany maili itp. Można byłoby więc powiedzieć, że większość relacji mentoringowych ma częściowo formę e-mentoringu. Ważne jednak, by ta forma nie była nadużywana; chyba że mentora i podopiecznego dzieli odległość mierzona setkami czy tysiącami kilometrów. Nawet wtedy warto jednak zorganizować choć jedno bezpośrednie spotkanie. W relacjach międzyludzkich nic bowiem nie zastąpi osobistej rozmowy.

Mentoring stosowany w firmach nazywany jest niekiedy mentoringiem korporacyjnym. Oprócz tego wyróżnia się wiele innych rodzajów mentoringu. Podaję je poniżej, ze świadomością, że podziały te mają charakter niewyczerpujący, nierozłączny i umowny; istnieje wiele odmian mentoringu niepoddających się łatwym klasyfikacjom:

- Mentoring branżowy – mentor powoływany jest przez organizacje zawodowe w celu wspierania kandydata pragnącego uzyskać lub podwyższyć określone kwalifikacje.
- Mentoring edukacyjny, w tym zwłaszcza mentoring akademicki. Jego celem jest uzupełnianie bezosobowych, masowych form kształcenia re-