

mentoring w praktyce

partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju

redakcja naukowa aleksandra stanković



Wolters Kluwer

redakcja naukowa
aleksandra stanković

mentoring w praktyce

partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju



WARSZAWA 2022

Recenzent

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne

Cudzyśłów Dagmara Wachna

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© Adobe Stock/Seventyfour

prawolubni

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.

Szanujemy prawo i własność.

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2022

ISBN 978-83-8286-872-2

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Podziękowania	9
Wprowadzenie	11
CZĘŚĆ I. O ISTOCIE MENTORINGU SŁÓW KILKA... ..	15
<i>Klaudia Chociszewska</i>	
Mentoring w ujęciu andragogicznym	17
Mentoring	17
Mentor	20
Mentee	22
Mentoring w perspektywie dorosłości mentee	23
Mentoring jako forma wsparcia edukacyjnego	25
Mentoring w ujęciu andragogicznym	28
<i>Iwona Gierlach, Tadeusz Gadacz</i>	
Mentoring – przyszłość nauczania osób dorosłych	31
Aspekt filozoficzny w procesie mentoringu	31
Proces mentoringu	33
Rola mentora	33
Rola mentee	34
Mentoring międzynarodowy	35
Uwagi krytyczne	36
Podsumowanie	36
<i>Urszula Ziemiańczyk, Katarzyna Hnat</i>	
Mentoring w służbie samooceny – dlaczego warto doskonalić się przez całe życie?	38
Dlaczego jestem wyjątkowy?	38
Po co ten rozwój i czym on jest?	40
Czy warto dbać o samoocenę?	43
Co „robi” samoocena?	43
Czy i jak mentoring wspiera samoocenę?	48
Praktyka mentoringowa	49
Uważność w mentoringu	52
„Małe kroki” w mentoringu	54
Podsumowanie	57

CZĘŚĆ II. POSTAWA I KOMPETENCJE MENTORA	61
<i>Tomasz Wański</i>	
Kompetencje i przymioty mentorskie	63
Wstęp	63
Mentoring – sedno metody	65
Systematyka kompetencji mentora	66
Kompetencje (niemal) wspólne	67
Specyficzne kompetencje i przymioty mentorskie	70
Podsumowanie	79
<i>Piotr Wiroński</i>	
Cura personalis w mentoringu osobistym	81
Stwarzanie możliwości	85
Budowanie sieci kontaktów	88
Bycie adwokatem mentee	90
Pomoc w sprawach osobistych	93
„Po”	94
<i>Joanna Tor-Gazda</i>	
Dress code mentora	96
Dress code mentora – standard Stowarzyszenia Mentorów	
PROMENTOR	98
Stylowa wizytówka mentora	100
Podsumowanie	102
CZĘŚĆ III. WARTOŚĆ DODANA MENTORINGU W SZKOLNICTWIE	105
<i>Magdalena Mazur</i>	
Mentoring w szkole	107
Nauczyciel	107
Mentoring w szkole	109
Szkoła	111
Korzyści	114
<i>Urszula Leiss</i>	
„Liderzy zmiany” – program mentoringowy dla młodzieży gimnazjalnej	117
Działania podjęte przed rozpoczęciem i w trakcie realizacji projektu	117
Części składowe projektu	119
Warsztaty rozwojowe dla młodzieży	119
Warsztaty z mentorami ze świata biznesu	120
Warsztaty dla nauczycieli i mentorów z technik mentoringowych	121
Indywidualne spotkania dla uczniów	121
Indywidualne spotkania coacha z nauczycielami	122
Rezultaty	122
Korzyści z realizacji projektu	123
Inspiracja, czyli na co zwrócić uwagę	124
Wybór opiekunów do projektu	124

Wsparcie osób decyzyjnych	125
Elastyczność w stosowaniu narzędzi	125
<i>Dariusz Rott</i>	
Wychodzenie z mentoringu. Dobre praktyki w środowisku akademickim	127
Studium przypadków indywidualnych. Analizy dwóch relacji mentoringowych opracowane przez byłych studentów	129
Wnioski mentora	135
CZĘŚĆ IV. MENTORING W BIZNESIE – ZASTOSOWANIE I PRAKTYKA PROCESU	139
<i>Renata Muszyńska</i>	
Rola mentoringu w procesie sukcesji	141
Rodzaje sukcesji	141
Sukcesja menedżerska w firmie	141
Sukcesja pokoleniowa w firmie rodzinnej	145
<i>Grzegorz Dobek</i>	
Mentoring w sprzedaży	152
<i>Urszula Leiss, Tomasz Wański</i>	
Mentoring (coaching, trening) – sposób ważniejszy od formy	165
Kontekst kulturowy i biznesowy	165
Tradycyjne metody wspierania rozwoju	166
Jak można to robić? Propozycje działań	168
Wzbogacenie repertuaru działań mentora	168
Wzbogacenie repertuaru działań coacha	170
Wzbogacenie repertuaru działań trenera	172
CZĘŚĆ V. MENTORING W ORGANIZACJI	177
<i>Edward Szumilak</i>	
Mentoring w procesie doskonalenia zawodowego	179
<i>Sylwester Pietrzyk, Agnieszka Twaróg-Kanus</i>	
Barьеры we wdrażaniu procesu mentoringowego w organizacjach	188
Etyka programów mentoringowych	189
Kompetencje mentoringowe i świadomość metod uczenia	190
Wsparcie organizacji	193
Wynagrodzenie	195
Podsumowanie	196
<i>Aleksandra Stanković</i>	
Odpowiedzialność i postawa mentora w organizacji. Korzyści z mentoringu formalnego w organizacji	199
Mentoring w organizacji – rzeczywista potrzeba	199
Co wyróżnia postawę mentora w organizacji?	202
Praca z organizacją	204

Praca z zespołem	204
Relacja jeden na jeden	206
Znaczenie i korzyści mentoringu formalnego w organizacji	207
Korzyści wynikające z mentoringu sformalizowanego	210
Załączniki	213
O nas	214
Kodeks wartości zawodowych mentora i relacji mentorskiej	216
Standardy pracy mentora	220
Definicje	220
Paradygmat standardu	220
Standaryzacja procesu mentoringowego	221
Standaryzacja mentoringu	229
Definicje	229
Standaryzacja procesu mentoringowego	230
Rekomendowane praktyki	235
O autorach	237

Podziękowania

Chcę szczególnie podziękować osobom, które przyczyniły się do powstania tej publikacji i wspierały ten projekt od początku. Nie sposób wymienić Was wszystkich...

Dziękuję więc tym, u których zrodził się pomysł na książkę, którzy dyskutowali nad jej formą i zawartością, oraz wszystkim zaangażowanym w dalsze rozwijanie zaproponowanych tematów, w skupieniu przenoszącym ideę na papier. Dziękuję szczególnie Dariuszowi Rottowi za zaangażowanie i pomoc.

Jesteśmy mentorami, ponieważ potrafimy sobie wyobrazić, kim może stać się człowiek i jak wiele może osiągnąć przy wsparciu oraz uważności na potrzeby i rozwój, w partnerskiej – zbudowanej na zaufaniu – relacji. W trakcie powstawania niniejszej książki rozmawiałam z wieloma osobami, dla których relacja mentorska ma szczególne znaczenie, bo – jak twierdzą – nierzadko odmienia życie. Dostrzeganie potencjału w innych ludziach, wiara w nich, umiejętność wypracowania partnerskiego porozumienia, bycie przykładem dla młodszych czy mniej doświadczonych zawodowo to ogromne wyzwanie – wierzymy, że pójście w tym kierunku przynosi pozytywne rezultaty dla wszystkich zaangażowanych w ten proces.

Dziękuję również za recenzję wydawniczą Pani Profesor Małgorzacie Sidor-Rządkowskiej z Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Jej uwagi pozwoliły nam ulepszyć tekst publikacji.

Cieszymy się ogromnie, że możemy podzielić się z Wami tym, w co wierzymy. Marzyliśmy, aby w pewnym stopniu uzupełnić lukę istniejącą do tej pory w literaturze o mentoringu, a czy nam się to udało – oceńcie Państwo sami.

Aleksandra Stanković
Wiceprezes Stowarzyszenia Mentorów
PROMENTOR

Wprowadzenie

Jedynym sposobem wywarcia wpływu na drugiego człowieka
jest rozmowa o jego pragnieniach i pokazanie mu,
jak je może spełnić.

Dale Carnegie

Jesteśmy środowiskiem szerzącym ideę mentoringu. Stowarzyszenie Mentorów PROMENTOR skupia wokół siebie osoby, które doświadczyły pracy z mentorem lub same odgrywają tę rolę, a także tych, którzy zainspirowani metodą poszukują narzędzi do pracy, działając w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego.

Celem Stowarzyszenia jest budowanie standardów mentoringu w Polsce, poszukiwanie narzędzi do pracy mentora i przygotowanie bazy wiedzy dla innych. W środowisku, które stworzyliśmy, budujemy i udoskonalamy metodykę mentoringu, organizujemy wydarzenia edukacyjne, promujemy wysokiej jakości usługi świadczone przez członków Stowarzyszenia oraz prowadzimy projekty mentoringowe dla różnych podmiotów i organizacji. Zależało nam na sformalizowaniu tej metody rozwoju, ponieważ dzięki temu możemy w pełni świadomie ulepszać procesy, których się podejmujemy, i doskonalić swój fach. Działamy w oparciu o utworzone przez nas standardy mentora i organizacji procesu mentoringowego. Dążymy do mistrzostwa, szlifując warsztat poprzez ciągłe pozyskiwanie informacji zwrotnej, wyciąganie wniosków z prowadzonych i wdrażanych procesów.

Traktujemy mentoring jako partnerską relację między mentorem, mistrzem a mentee, polegającą na tym, że mentee, wspierany przez mentora – jego wiedzę, doświadczenie i osobowość, poznaje i rozwija siebie, definiując i realizując własne cele i wizję własnej osoby w obszarze zawodowym i/lub osobistym. Łączy nas wspólna pasja – doskonalenie kompetencji i opieka nad rozwojem dorosłych. Jesteśmy przekonani, że mentoring to taka relacja pomiędzy mistrzem a uczniem, która zmienia życie zarówno mentora, jak

i jego podopiecznego, wnosząc nowe i świeże spojrzenie na wiele spraw – tak zawodowych, jak i życiowych¹.

Do napisania tej książki zainspirował nas głównie niedostatek na polskim rynku wydawniczym pozycji traktujących wyłącznie o mentoringu. Do tej pory powstało ich zaledwie kilka, dużo więcej opracowań na ten temat można znaleźć na rynku zagranicznym.

Książka jest zbiorem tekstów napisanych przez członków i sympatyków Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR. Są to osoby, które łączą wspólne pasje związane zwłaszcza z samodoskonaleniem i zindywidualizowanym kształceniem innych – edukacją spersonalizowaną, oraz chęć podzielenia się z innymi dobrymi praktykami w tym zakresie. Różnorodność tematyczna, którą uważamy za zaletę naszego opracowania, związana jest przede wszystkim z sylwetkami autorów, ich wykształceniem i różnorodnymi ścieżkami kariery zawodowej oraz odgrywanymi przez nich różnymi rolami społecznymi – są wśród nas praktycy biznesu, konsultanci, liderzy i menedżerowie różnych organizacji, trenerzy i coachowie prowadzący własną działalność, nauczyciele i pracownicy naukowi wyższych uczelni, a także eksperci różnych dziedzin i branż.

Tematami przewodnimi publikacji są mentoring – rozumiany jako wsparcie i opieka na drodze rozwoju – a także tożsamość mentora, dlatego poruszamy w niej kwestie związane ze statusem relacji mentorskiej, osobą mentora i kompetencjami potrzebnymi do pełnienia tej funkcji, jak również kierunkami działań podejmowanych przez osoby zajmujące się mentoringiem.

Zależało nam, by poszczególne problemy zostały omówione przez praktyków nie rezygnujących z rozważań teoretycznych oraz na przedstawieniu różnorodnych aspektów procesu mentoringowego prowadzonego w odmiennych środowiskach. Książka została podzielona na cztery zasadnicze części.

W pierwszej z nich zastanawiamy się, co jest istotą mentoringu z perspektywy rozwoju, co stanowi jego DNA. Mówimy o formie i metodzie w ujęciu andragogicznym, czyli w nauczaniu osób dorosłych, oraz doskonaleniu się przez całe życie. Swoje refleksje przedstawiają Klaudia Chociszewska w rozdziale *Mentoring w ujęciu andragogicznym* otwierającym publikację, Iwona Gierlach i Tadeusz Gadacz (*Mentoring: przyszłość nauczania osób dorosłych*) oraz Urszula Ziemiańczyk i Katarzyna Hnat, które piszą o tym, jak ważny jest rozwój w kształtowaniu samooceny (*Mentoring w służbie samooceny – dlaczego warto doskonalić się przez całe życie?*).

Część druga poświęcona została postawie i kompetencjom mentora. Prezentujemy w niej osobę mentora, uwzględniając jego umiejętności, pro-

¹ Źródło: Stowarzyszenie Mentorów PROMENTOR, <https://www.promentor.pl/>.

fil kompetencji i postawę (Tomasz Wański, *Kompetencje i przymioty mentorskie*). Analizujemy też, czym jest szeroko rozumiana opieka w mentoringu i jakie znaczenie ma ona dla powodzenia całego procesu (Piotr Wiroński, *Cura personalis w mentoringu osobistym*). Joanna Tor-Gazda domyka ten temat, przedstawiając wizerunek osobisty mentora i rolę jaką odgrywa on w budowaniu relacji mentor – mentee (*Dress code mentora*). W tej części skupiamy się na tym, co sprawia, że mentor jest skuteczny, oraz jaka postawa pomaga w zbudowaniu relacji i ma wpływ na jej efektywność.

Część trzecią publikacji poświęcamy i dedykujemy wszystkim pracownikom i osobom zaangażowanym w rozwój oświaty i środowiska akademickiego. To tutaj prezentujemy mentoring jako wartość dodaną, pozaszkolną formę edukacji zindywidualizowanej, wspierającą edukację szkolną, studentów potrzebujących opieki merytorycznej i szukających kontaktu z osobą o odpowiednim autorytecie naukowym, a także nauczycieli rozpoczynających swoją ścieżkę zawodową. Własne doświadczenia z projektowania i prowadzenia procesów mentoringowych dla młodych nauczycieli zaprezentowała Magdalena Mazur (*Mentoring w szkole*). Urszula Leiss przedstawiła program rozwojowy wspierający młodzież w gimnazjum („*Liderzy zmiany*” – *program mentoringowy dla młodzieży gimnazjalnej*), a o dobrych praktykach rozwojowych w środowisku akademickim opowiedział Dariusz Rott (*Wychodzenie z mentoringu. Dobre praktyki w środowisku akademickim*).

W czwartej części książki opisujemy mentoring jako relację z ekspertem w określonej dziedzinie. Omówiono tutaj formę doskonalenia wybranych kompetencji osadzoną w kontekście biznesowym danej branży, pokazano sposób pracy i warsztat, czyli zastosowanie naszych metod w praktyce. Renata Muszyńska przedstawiła wykorzystanie i znaczenie mentoringu w sukcesji (*Rola mentoringu w procesie sukcesji*), a Grzegorz Dobek zaprezentował tę formę rozwoju jako doskonalenie nowych pracowników zajmujących się sprzedażą w branży ubezpieczeniowej (*Mentoring w sprzedaży*). Na zakończenie Urszula Leiss i Tomasz Wański dzielą się swoimi refleksjami na temat formy pracy mentora, dają też cenne wskazówki dotyczące jego warsztatu (*Mentoring (coaching, trening) – sposób ważniejszy od formy*).

Ostatnia część publikacji prezentuje mentoring jako formę wsparcia w doskonaleniu zawodowym i porusza aspekt mentoringu organizacyjnego. Swoimi doświadczeniami podzielił się Edward Szumilak (*Mentoring w procesie doskonalenia zawodowego*). Sylwester Pietrzyk i Agnieszka Twaróg-Kanus omówili trudności i bariery związane z wdrażaniem mentoringu w firmach (*Bariery we wdrażaniu procesu mentoringowego w organizacjach*). Na zakończenie Aleksandra Stanković przedstawiła postawę mentora w organizacji oraz korzyści wynikające z wdrażania procesów mentoringowych (*Odpowiedzialność i postawa mentora w organizacji. Korzyści z mentoringu formalnego w organizacji*).

Całość książki uzupełnia obszerny aneks, obejmujący m.in. Kodeks wartości zawodowych mentora i relacji mentorskiej, Standardy pracy mentora oraz dobre praktyki. Wszystkie materiały zostały opracowane przez członków ogólnopolskiego Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR. Książkę można oczywiście czytać w najbardziej oczywistym układzie linearnym, w całości, lub dokonując wyboru treści. Tych wszystkich, którzy wolą jednak rozpocząć lekturę od części teoretycznej, zachęcamy do zapoznania się z aneksem, zakończonym zestawieniem *Rekomendowanych praktyk*. Wówczas łatwiej już będzie przejść do szczegółowych problemów omawianych w poszczególnych rozdziałach.

Zapraszamy państwa do lektury. Mamy nadzieję, że przybliży ona ideę mentoringu i jego dobre praktyki, odpowie na pojawiające się pytania oraz zainspiruje do własnych poszukiwań w zakresie tej rekomendowanej przez nas formy rozwoju, tak by idea mentoringu docierała do jak największej liczby osób i była wszechstronnie wykorzystywana.

Część I

**O istocie mentoringu
słów kilka...**

Mentoring w ujęciu andragogicznym¹

Spojrzenie na mentoring jako formę wsparcia edukacyjnego dorosłych stanowi w moim odczuciu interesujący oraz wartościowy aspekt prowadzonych w niniejszej książce rozważań. Stanowisko to wynika z korelujących ze sobą celów mentoringu oraz edukacji, która według andragoga Mieczysława Malewskiego „może oznaczać ogół zabiegów kształcących i odpowiadających im czynności poznawczych zorientowanych na osiągnięcie intencjonalnie przyjętych celów rozwojowych, formułowanych w odniesieniu do jednostek, grup społecznych i całych społeczeństw. A zatem edukację tworzą czynności nauczania i czynności uczenia się. Ich ranga w procesach edukacji ludzi dorosłych zmieniała się wraz ze zmianą społecznych funkcji, jakie dla tego typu edukacji zakładano”². Za punkt wyjściowy mojej refleksji przyjmę, że jednym z głównych założeń idei zarówno mentoringu, jak i edukacji jest dążenie do szeroko pojętego rozwoju oraz zdobywania nowych kompetencji w różnym zakresie.

Mentoring

Ze względu na uniwersalny charakter procesu zdefiniowanie mentoringu w sposób, który zawierałby wszystkie jego formy, jest niemalże niemożliwe. Autorzy publikacji spierają się co do trafności znaczenia tego terminu, dlatego też najpełniejszy obraz pozwoli stworzyć zestawienie kilku objaśnień, choć w dużym stopniu mogą się one pokrywać. Wyjaśnię zatem najistotniejsze zagadnienia z przestrzeni mentoringu, aby wprowadzić i naświetlić temat.

¹ Artykuł powstał w oparciu o pracę dyplomową *Mentoring jako forma wsparcia edukacyjnego osób dorosłych* (*Mentoring as a Type of Educational Support for Adults*), napisaną w 2020 r. pod kierunkiem dr. hab. A. Wąsińskiego w Katedrze Andragogiki i Gerontologii Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego.

² M. Malewski, *Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice*, Wrocław 2010, s. 46.

„Sztuka wspierania ludzi, którzy chcą przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji”³ – według Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej jest to najtrafniejsze określenie mentoringu, jednocześnie nie jest ono jednak znamienne jedynie dla tego procesu. W ten sam sposób można bowiem opisać również inne relacje wspierające rozwój, jak np. coaching. Należy zatem dokonać dokładnego przeglądu definicji. Takiego zadania podjęli się Eric Parsloe i Monika Wray, którzy w ramach uproszczenia złożonych zagadnień przedstawili mentoring jako „proces, który stymuluje i wspiera naukę”⁴. Ponownie znajdujemy się jednak w punkcie wyjścia, ponieważ sformułowanie to nadal nie uwzględnia cech charakterystycznych jedynie dla mentoringu.

Europejskie Centrum Mentoringu przedstawia mentoring jako udzielanie dobrowolnej, niezależnej od hierarchii zawodowej pomocy, która ma skutkować postęпом w wiedzy, rozwojem w karierze czy udoskonaleniem sposobu myślenia⁵. Mowa tu o dwóch osobach, z których jedna pomaga drugiej. Mentor, niezależnie od zakresu, w jakim pomoc jest udzielana, posiada wiedzę i doświadczenie w tej dziedzinie. Jest mistrzem, który udziela rad, często wracając do własnych przeżyć, co w całym procesie może być dla mentee cenniejsze od zagadnień czysto teoretycznych.

Według innych autorów proces mentoringowy to „udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nieliniowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia”⁶. Mentoring to dzielenie się radami, wskazówkami lub informacjami przez osobę posiadającą umiejętności, wiedzę praktyczną i doświadczenie, które może być pomocne w rozwoju drugiego człowieka⁷. Mentor jawi się tu jako człowiek posiadający bogate doświadczenie, zarówno w obszarze zawodowym, jak i poza nim, którym dzieli się z osobą stawiającą pierwsze kroki na drodze, którą on sam już przebył. Istotą mentoringu jest przekazywanie wspomnianego doświadczenia. Wówczas mentee może spojrzeć na sytuację problemową przez pryzmat warsztatu osoby bardziej kompetentnej w tym zakresie. Daje mu to nie tylko możliwość szybszego pokonania bariery, ale też poczucie zaufania wobec mentora. Widzi w nim mistrza, ale również zwyczajnego człowieka – takiego jak on sam,

³ M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Warszawa 2014, s. 17.

⁴ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor: udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków 2002, s. 81.

⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring...*, s. 18. Definicja Europejskiego Centrum Mentoringu za: D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Warszawa 2002, s. 13.

⁶ D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garret-Harris, *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Poznań 2008, s. 17.

⁷ R. Luecke, *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Warszawa 2006, s. 121.

a ta tożsamość i poczucie wspólnoty budują relację, która jest filarem udanego procesu mentoringowego.

„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”⁸. W moim odczuciu wskazanie między mentorem a mentee cech pionowej relacji, wynikającej z różnicy przeżyć, przyjęcie postawy opiekuńczej oraz życzliwej, a także bogate doświadczenie mentora buduje dość precyzyjny obraz procesu mentoringowego.

„Mentoring jest rodzajem pomocy udzielanej jednej osobie przez drugą w dokonaniu znaczącego przełomu wiedzy, pracy i sposobie myślenia”⁹. Definicja ta zawiera podstawowe informacje o mentoringu. Naświetla cel oraz istotny progres, który powinien być rezultatem procesu. Przedstawia udział mentora w relacji jako jednostronny transfer. Warto jednak podkreślić, że zazwyczaj na udziale w procesie zyskują obie strony, co nadaje mu charakter korelatywny.

„Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji”¹⁰. W powyższej definicji zostały zawarte kluczowe informacje dotyczące przebiegu poczynąń służących rozwojowi ucznia. Takie wyjaśnienie zagadnienia zakłada wrażliwość oraz empatię, na co w mentoringu przeznaczona jest niemała przestrzeń.

Powyższy przegląd definicji w sposób klarowny nakreśla istotę mentoringu, co pozwala mi na wyselekcjonowanie kilku najbardziej charakterystycznych dla tego procesu cech. Osoby biorące udział w mentoringu najczęściej określa się mianem mentora oraz mentee (można także spotkać się z terminami „mistrz” i „uczeń”). W niniejszym rozdziale będę posługiwała się takimi właśnie określeniami.

⁸ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010, s. 233–234.

⁹ D. Clutterbuck, D. Meggison, *Mentoring Executives and Directors*, Oxford 1999, s. 17, za: H. Guryn, *Mentoring – tajniki skutecznej realizacji. Rozmowa z Gillesem Gambade'em, wiceprezesa European Mentoring & Coaching Council, „Personel Plus”, wrzesień 2013.*

¹⁰ S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Nowy Sącz 2009, s. 111.

Już po krótkim przeglądzie literatury przedmiotu można wyszczególnić elementy, na które warto zwrócić uwagę, analizując kwestie związane z mentoringiem.

Efektywny proces mentoringowy zakłada **relację dwóch osób – mentora i mentee**, która powinna opierać się na wzajemnym szacunku i zaufaniu, tak by obie strony czuły się komfortowo i swobodnie. Zdarza się, że w czasie procesu pojawiają się np. problemy dotyczące trudnych sytuacji życiowych, którymi niełatwo dzielić się z drugą osobą.

Mentor powinien posiadać wiedzę, umiejętności i doświadczenie, którymi podzieli się z mentee, by ten mógł w jak najbardziej produktywny sposób wykorzystać je do własnego rozwoju w określonym obszarze aktywności (nie tylko w życiu zawodowym).

Mentoringowi powinna towarzyszyć **chęć rozwoju i współpracy**. Proces mentoringowy to relacja dobrowolna, zatem obie strony powinny wyrażać w związku z nią aprobatę, determinację oraz motywację do działania.

Mentor oraz mentee powinni ustalić, na czym ma się opierać i czemu służyć proces, który zgodnie zdecydowali się podjąć (czyli **zawrzeć kontrakt**). Najczęściej odbywa się to na pierwszym spotkaniu.

Mentor

Efektywny mentoring opiera się na udanej relacji pomiędzy jego uczestnikami. Warto więc przyrzeć się kompetencjom, jakie mentor i mentee muszą posiadać i oczekiwaniom, jakie powinni spełniać, by móc wcielić się w swoje role i czerpać z nich jak najwięcej korzyści. Podobnie jak w przypadku samego mentoringu, w literaturze przedmiotu można spotkać wiele koncepcji określających predyspozycje, jakie musi mieć człowiek chcący zostać mentorem. Zdaniem Erica Parsloe'a i Moniki Wray: „Rola mentora polega na pomocy uczniowi w uchwyceniu szerszego znaczenia tego, co się aktualnie dzieje, a co na pierwszy rzut oka może się wydawać nieistotne”¹¹. Uniwersalna formuła mentoringu sprawia, że trudno ująć go w zwięzłej, sztywnej definicji, co jednocześnie ułatwia znalezienie dla niego wielu zastosowań. Działania mentora mają na celu inspirowanie mentee do spojrzenia na problem z wielu perspektyw, by mógł on dostrzec szanse w tym, co pierwotnie mogło być zagrożeniem lub nieznaczącym składnikiem danej sytuacji.

David Clutterbuck¹² stworzył model zawierający dziesięć kompetencji, jakie powinien posiadać mentor, by efektywnie spełniał swoją rolę.

¹¹ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor...*, s. 17–18.

¹² D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Warszawa 2002, s. 77–78

Małgorzata Sidor-Rządkowska¹³ przywołuje ten zestaw, omawiając poszczególne kompetencje. Należą do nich:

1. **Samoświadomość, czyli rozumienie siebie.** By być dobrym mentorem dla innych, należy umieć w przemyślany sposób i konsekwentnie pracować nad własnym rozwojem. Pozwala na to uświadomienie sobie własnych słabych i mocnych stron oraz sposobów reagowania w różnych, często nowych sytuacjach.
2. **Świadomość behawioralna tudzież empatia.** Umiejętność postawienia się na miejscu drugiej osoby pozwala na zbudowanie wyobrażenia jej motywacji działania i zrozumienie ich. Jest to istotny element inteligencji emocjonalnej.
3. **Wiedza zawodowa i biznesowa – ważny składnik udzielanej pomocy.** Wysokie kompetencje mentora stanowią przedmiot zainteresowania mentee, ponieważ są one kwintesencją tego, czego uczeń pragnie się dowiedzieć od osoby bardziej doświadczonej w tym zakresie, a czego sam jeszcze nie wie ze względu na krótszy staż.
4. **Wycucie proporcji i humor.** Ich znaczenie wynika z położenia mocnego akcentu na pozytywny charakter relacji. David Clutterbuck zauważa, że dobra atmosfera sesji budzi entuzjazm zarówno u mentora, jak i u mentee, co przekłada się na odpowiednie spojrzenie i dystans wobec danej sytuacji czy napotkanej bariery.
5. **Komunikatywność.** Kompetencja ta opiera się na efektywnej komunikacji z drugą osobą. Mentor powinien umieć aktywnie słuchać oraz właściwie interpretować komunikaty (nie tylko werbalne) od swojego podopiecznego. Wzajemne zrozumienie stanowi filar relacji międzyludzkich.
6. **Konceptualizacja.** Umiejętność tę interpretuje się jako ocenę i analizę wydawanych, ale też otrzymywanych komunikatów. Przekłada się to na optymalną formę przekazywania wiedzy, tak by była ona jak najbardziej przystępna, praktyczna i wartościowa dla mentee.
7. **Nieprzerwane samokształcenie.** Postać mentora ma stanowić solidny autorytet w oczach mentee. Wymaganie i stymulowanie rozwoju u innych z jednoczesnym własnym deficytem w tym zakresie może być postrzegane jako przejaw hipokryzji, co skutecznie podważa wizerunek nauczyciela jako osoby kompetentnej.
8. **Zainteresowanie rozwojem innych.** Efektywna praca i sukcesy mentee powinny przynosić satysfakcję obu stronom uczestniczącym w mentoringu, jedną z motywacji do działania dla mentora jest bowiem chęć dzielenia się wiedzą i wspierania innych. Ponadto sam proces często nie

¹³ D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora...*, s. 77–78, cyt. za: M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring...*, s. 26.

jest jednostronnym transferem wiedzy, a co za tym idzie również postępowanie mentee może stanowić źródło nowej wiedzy dla mentora.

9. **Kierowanie związkiem mentoringowym.** Kompetencja ta jest rozumiana jako umiejętność budowania i utrzymywania pozytywnego charakteru relacji. David Clutterbuck¹⁴ wskazuje na istotne elementy takiej więzi w postaci zaufania, koncentracji, empatii, zgodności i uzupełnienia.
10. **Jasność celów.** Kluczową rolą mentora jest pomoc w określaniu celów i dalsze wsparcie w ich realizowaniu. By było to możliwe, cele te muszą być klarowne i jednoznaczne dla uczestników procesu.

Mentee

W literaturze przedmiotu większość definicji dotyczących mentoringu oraz jego uczestników skupia się najczęściej wokół postaci mentora oraz samego procesu¹⁵. Rola mentee jest niejako pomijana. Nie wynika to bynajmniej z umniejszania jej istoty, a raczej z powszechnie przyjętych niższych wymagań wobec osoby, która w tę właśnie rolę ma się wcielić. Korzystając z przytoczonych wyżej definicji, należy przyjąć, że osoba mająca wejść w rolę mentee musi być przede wszystkim zdecydowana na rozwój i wiążące się z nim zmiany, zarówno w płaszczyźnie zawodowej, jak i prywatnej. Zdarza się, że niezwykle trudno oddzielić od siebie pewne płaszczyzny życia, ponieważ często wzajemnie się przenikają. Otwartość mentee jest zatem niezwykle istotna, jednym z głównych założeń mentoringu jest bowiem przekształcenie jego dotychczasowej rzeczywistości, by ułatwić mu rozwój i spełnianie postawionych celów. Każde nowe doświadczenie może przynieść różnego rodzaju zmiany w życiu. Mentee powinien być więc gotowy na same zmiany, jak i dalsze działania w przekształconych, innych niż pierwotnie warunkach. Wymaga to pełnej afirmacji procesu oraz wynikających z niego konsekwencji.

Niebywale istotnymi cechami mentee są także pokora, cierpliwość oraz gotowość na pewne niepowodzenia, jakie mogą go spotkać na drodze procesu mentoringowego. Jednocześnie po stronie mentora leży wspieranie podopiecznego i czuwanie nad tym, by negatywne sytuacje i odczucia nie stanowiły dla niego przykrego rozczarowania, ale materiał i źródło motywacji do dalszej pracy nad postanowieniami.

¹⁴ D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora...*, s. 83.

¹⁵ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor...*, s. 17–18; D. Megginson i in., *Mentoring w działaniu...*, s. 17.

Mentoring w perspektywie dorosłości mentee

Dorosłość jest okresem życia pojmowanym w bardzo szerokim spektrum. Istnieje wiele definicji, klasyfikacji i etapów dorosłości czy zadań rozwojowych wyróżnianych przez andragogów. Punkt wyjścia do podjęcia przez andragoga refleksji na temat dorosłości stanowi najczęściej wpisanie jej w ramy czasowe ludzkiego życia. Dorosłość jawi się jako najdłuższa faza ludzkiego życia, umownie ma swój początek w osiemnastym roku życia i trwa aż do śmierci, która wyznacza górną granicę dorosłości. Ze względu na długi czas trwania dorosłość podlega podziałowi na kolejne fazy i etapy, z których każdy odznacza się adekwatnością do określonego poziomu rozwoju. Podział ten wynika z niejednolitej progresywności biopsychospołecznej w życiu człowieka, wskutek czego, podobnie jak w przypadku formalnej granicy rozpoczęcia dorosłości, przypisanie danych faz do kalendarzowego wieku człowieka również jest umowne¹⁶.

Dorosłość jest procesem dynamicznym, a przy tym często niepewnym. Obecnie żyjemy w czasach wysokiego rozwoju technologicznego i konsumpcjonizmu, co za tym idzie otaczająca nas rzeczywistość ulega nieustannym zmianom, do których w mniejszym lub większym stopniu musimy się przystosować. Dlatego też pragnę spojrzeć na dorosłość częściowo przez pryzmat wyzwań i oczekiwań, jakie stawia nam społeczeństwo, ale również tych, jakie sami – jako dorośli ludzie – sobie stawiamy. Najpierw jednak przytoczę jedną z definicji, które rozpoczynały refleksje o dorosłości w obszarze nauk pedagogicznych. „Dorośli człowiek jest sam odpowiedzialny za siebie, jest sam podmiotem działalności produkcyjnej, sam decyduje o swoim planie życiowym, sam musi się parać z trudnościami jego realizacji, sam odpowiada wobec społeczeństwa za swoją działalność”¹⁷. Przedstawia ona człowieka dorosłego jako istotę w pełni samodzielną, niezależną, odpowiedzialną, z szeroką autonomią oraz gotową do działania. Dorosłość nie jest cechą czy kompetencją, którą nabywamy wraz z ukończeniem osiemnastego roku życia. Osobę dorosłą identyfikuje się z dojrzałością emocjonalną, umiejętnością poprawnego funkcjonowania we własnym środowisku oraz odgrywania danej roli społecznej. Warto poznać również inne spojrzenie na tę kwestię: „Być dorosłym to nie ustawać w działaniach, akceptować swoje granice, umieć relatywizować wydarzenia, stać się zdolnym do autonomii i przeżywania samotności”¹⁸.

¹⁶ E. Dubas, *Etapy dorosłości i proces kształcenia* [w:] *Dorośli w procesie kształcenia*, red. A. Fabiś, B. Cyboran, Bielsko-Biała–Zakopane 2009.

¹⁷ W. Szewczuk, *Psychologia człowieka dorosłego*, Warszawa 1961, s. 40–41.

¹⁸ D. Kimmel, *Adulthood and Ageing. An Interdisciplinary Developmental View*, New York 1974, s. 73 i n.

Powyższe definicje kreują obraz człowieka dorosłego jako istoty w pełni autonomicznej, świadomej siebie, swoich potencjałów wartych rozwijania oraz defektów, nad którymi powinna nadal pracować w celu osiągnięcia apogeum rozwoju. Człowiek dorosły posiada zrównoważony system wartości moralnych i filozoficznych, korzysta ze zdobytego doświadczenia, przeradzając je w kolejne. Potrafi określić swoje stanowisko wobec religii, polityki oraz bieżących problemów otaczającego świata. Jest aktywny w życiu społecznym oraz zdolny do obiektywizmu wobec siebie i innych. Dorosłość ma w tym kontekście charakter procesualny. Jest to czas zdobywania nowych i pogłębiania posiadanych już kompetencji. Czas podejmowania świadomych decyzji, nawiązywania i utrzymywania wartościowych relacji partnerskich. Wszystkie podejmowane przez jednostkę aktywności i wybory, a także nawiązane znajomości wpływają na to, kim się stała oraz kim będzie. Do dalszego rozwoju jest niezbędne również poczucie tożsamości z samym sobą.

W literaturze przedmiotu w obrębie rozważań nad dorosłością dostępne są klasyfikacje dorosłości tworzone w perspektywie przestrzeni tematycznych, których dotyczą. Dorosłość może być w nich postrzegana wielorako, wskutek czego wyodrębnia się ją w ujęciach paradygmatycznych. Elżbieta Dubas prezentuje dorosłość w następujących płaszczyznach¹⁹:

- auksologicznej – dorosłość określa się mianem okresu rozwojowego,
- aksjologicznej – dorosłość oznacza pełną dojrzałość,
- socjologicznej – dorosłość definiuje się jako rolę społeczną powstałą w wyniku socjalizacji,
- biograficznej – dorosłość opisywana jest jako spersonalizowane doświadczenie życiowe istniejące w pamięci człowieka,
- edukacyjnej – dorosłość stanowi edukacyjną fazę ludzkiego życia.

Wyodrębnienie tych przestrzeni nie jest sprawą prostą, ponieważ częściowo się one pokrywają. W obrębie mentoringu jako formy wsparcia edukacyjnego dorosłych pragnę jednak szczególnie podkreślić istotę paradygmatów auksologicznego, biograficznego oraz edukacyjnego, które przedstawiają dorosłość jako czas i przestrzeń do rozwoju, edukacji oraz budowania doświadczenia życiowego, co z kolei stanowi ich wspólny obszar zainteresowań z ideą mentoringu. „Dorosłość jest więc okresem życia, w którym człowiekowi dane jest zadanie rozwojowe stawania się mądrzejszym, a mądrość tworzy szczególną podstawę aksjologiczną dorosłości”²⁰. Zgodnie z założeniami andragogiki kształcenie dorosłych opiera się na inicjatywie

¹⁹ E. Dubas, *Andragogiczne poszukiwania rozumienia dorosłości* [w:] E. Dubas, *Człowiek dorosły – istota /nie/znana?*, Łódź–Płock 2005, s. 41–53.

²⁰ E. Dubas, *Studia nad kondycją edukacji dorosłych. Przygotowanie do dorosłości – być i stać się dorosłym*, „Edukacja Dorosłych” 2015/1.

samorozwoju, zdobywaniu nowych kompetencji oraz rozwijaniu tych dotychczas posiadanych. Każda jednostka, która chce się rozwijać, potrzebuje do tego optymalnych warunków, a mentor pomaga je stworzyć.

Z biegiem lat próby i sposoby definiowania dorosłości uległy wielu zmianom, podobnym do tych, które dotychczas przekształciły i będą nadal przekształcały rzeczywistość otaczającą współczesnego człowieka. Pewne elementy pozostają podobne, jednak zmieniające się normy i wzorce społeczne modyfikują dorosłość, odważę się nawet zaryzykować stwierdzeniem, że pozbawiają ją schematu, jakim niegdyś można było się posługiwać przy analizie tego tematu. Typowa dla realiów społeczeństwa modernistycznego sytuacja sekwencyjności i trwałości osiągniętego statusu osoby dorosłej przestaje być adekwatna do nowych realiów społeczeństwa ponowoczesnego²¹. W codziennym życiu obserwujemy, jak zanikają dawne wzorce kulturowe czy społeczne, ustępując miejsca współcześniejszym, korelującym, a nawet wynikającym z nowego trybu życia, jaki prowadzi człowiek w dobie cyfryzacji, nowoczesnej technologii czy budowania swojego wirtualnego wizerunku w social mediach. Współczesny młody dorosły może zauważyć te różnice pokoleniowe poprzez relacje z rodzicami, dziadkami czy ich rówieśnikami, którzy dorastali w innym kontekście społeczno-kulturowym, korzystając z ugruntowanych, tradycyjnych wzorców. Wkraczanie w dorosłość w realiach ponowoczesnego społeczeństwa wiąże się ze zdecydowanie niższym stopniem przewidywalności, która składa się ze zmienności i odwracalności. Dorastanie ma charakter czynny, zmienny i procesualny, nie zaś stadialny²². Analogicznie można również postrzegać dorosłość jako dynamiczną, zatem osiąganą nieustannie, w ciągu całego życia osoby dorosłej.

Rozwój indywidualny jest więc nieprzerwanym procesem, w którym osoba dorosła stanowi twórczy i aktywny podmiot; wyznacza wartości oraz cele własnego wzrastania. Przebieg procesu ma charakter nieliniowy, każdorazowo tożsamy z samodzielnie wytyczanymi i poniekąd spontanicznie stwarzanymi drogami życiowymi osób dorosłych²³.

Mentoring jako forma wsparcia edukacyjnego

W świetle przytoczonych wyżej definicji dorosłości osoba dorosła jawi się jako autonomiczna, samodzielna jednostka, zdolna do samorozwoju. Mimo

²¹ A. Wąsiński, *Znaczenie generatywności w osiągnięciu dorosłości przez współczesnego człowieka*, „Edukacja Dorosłych” 2015/1.

²² A. Wąsiński, *Znaczenie generatywności...*

²³ A. Wąsiński, *Znaczenie generatywności...*