

mentoring

teoria i dobre praktyki

redakcja naukowa
małgorzata sidor-rządkowska



Wolters Kluwer

Polecamy także inne książki Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej:

Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia
(Wolters Kluwer, Warszawa 2024)

Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej
(Wolters Kluwer, Warszawa 2023)

Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha, wyd. II
(Wolters Kluwer, Warszawa 2022)

Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków, wyd. II
(Wolters Kluwer, Warszawa 2022)

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
(Wolters Kluwer, Warszawa 2021)

Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2020)

Kompetencyjne systemy ocen pracowników.
Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2020)

Zarządzanie personelem w małej firmie, wyd. III
(Wolters Kluwer, Warszawa 2019)

Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy
(Wolters Kluwer, Warszawa 2018)

Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, wyd. V
(Wolters Kluwer, Warszawa 2015)

Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków – red. nauk.
(Wolters Kluwer, Warszawa 2014)

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej.
Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej
(Wolters Kluwer, Warszawa 2013)

redakcja naukowa
małgorzata sidor-rządkowska

mentoring

teoria i dobre praktyki



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2025

Recenzentka

Dr hab. Ewa Beck-Krala, prof. AGH

Wydawczyni

Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca

Joanna Cybulska

Opracowanie redakcyjne

Trzy Kropki Joanna Maź

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© fizkes-stock.adobe.com

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.

Szanujmy prawo i własność.

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2025

ISBN 978-83-8390-274-6

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. +48 728 313 462

e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

<http://www.wolterskluwer.pl>

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorce	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Pojęcie mentoringu	11
Przegląd współczesnych definicji mentoringu	11
Rodzaje i formy mentoringu	13
Mentoring a coaching	18
Rozdział 2. Istota roli mentora	21
Zadania i kompetencje	21
Etyka mentoringu. Siedem zasad mentora	27
Rozdział 3. Wybrane narzędzia pracy mentora	31
Zawieranie kontraktu	31
Udzielanie rad	36
Zadawanie pytań	36
Aktywne słuchanie	38
Koło życia / koło aktywności zawodowej	40
Model GROW	41
Rozdział 4. Kluczowe aspekty wdrażania programu mentoringu w organizacji	44
Korzyści z wdrożenia programu	44
Obszary szczególnego zastosowania programów mentoringowych w organizacji	49
Zagadnienia, które trzeba rozważyć przed wdrożeniem programu	51
Etapy wdrożenia programu	52
Dobór par mentor – podopieczny	54
Zadania działu HR	56
Rola bezpośredniego przełożonego. Kwartet mentoringu	57

Programy mentoringowe – studia przypadków	61
Wspólne poszukiwanie mądrości jako fundament mentoringu.	
Doświadczenia Collegium Wratislaviense	63
Program mentoringowy w Vital Voices Poland	83
Mentoring dla kobiet w branży IT – program DareIT	97
Mentoring społeczny jako forma wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem	113
Mentoring w firmie DHL Express	125
Intermentoring pokoleniowy w organizacji	135
Program mentoringowy w Krajowej Szkole Administracji Publicznej. Bilans doświadczeń i plany na przyszłość	150
Design Mentorship, czyli projektowanie rozwoju przez mentoring	164
Mentoring w budowaniu przedsiębiorczości	185
Mentoring absolwencki – impuls do rozwoju środowiska absolwentów uczelni. Program Mentoringowy Politechniki Warszawskiej	193
Mentoring jako część kultury organizacyjnej w Narodowym Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	201
Informacje o autorach studiów przypadków	205
Bibliografia	211

O autorce

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka Wydziału Filozofii Uniwersytetu Warszawskiego (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych (dziedzina: polityka społeczna) UW, habilitację uzyskała w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Jest profesorem na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, wykładowcą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, prowadzi także zajęcia gościnne m.in. w Szkole Głównej Handlowej, Akademii Leona Koźmińskiego, na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz na Uniwersytecie Łódzkim. Pełni funkcję eksperta Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, trenera, coacha i konsultanta zarówno w organizacjach biznesowych, jak i pozakomercyjnych. Ma 18-letnie doświadczenie w pracy jako wykładowca na studiach MBA prowadzonych we współpracy z Oxford Brookes University. Specjalizuje się w zagadnieniach zarządzania kapitałem ludzkim oraz tematyce *Train the trainers*. Jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowego Studium Trenerów oraz Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu przy Laboratorium Psychoedukacji i Uniwersytecie SWPS w Warszawie. Opracowała kilkadziesiąt programów szkoleniowych, w tym kilkanaście programów szkoleń e-learning. Za scenariusze tych programów zespół, w którym uczestniczyła, otrzymał godło „Teraz Polska”. W uznaniu zasług w podnoszeniu poziomu kompetencji kadry kierowniczej Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu przyznało jej tytuł członka honorowego. Jako nauczyciel akademicki otrzymała medal Komisji Edukacji Narodowej. Jest autorką 13 książek (z których większość miała kilka wydań) i ponad 100 artykułów poświęconych wspieraniu rozwoju ludzi i organizacji. Opublikowana w wydawnictwie Wolters Kluwer książka *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking* została nominowana do nagrody głównej Economicus „Dziennika Gazety Prawnej”.

Wstęp

Sformułowane wiele lat temu przez Davida Clutterbucka hasło „Każdy potrzebuje mentora” staje się w ostatnim czasie bardzo popularne. Programy mentoringu wdrażane są powszechnie – idea oparcia działań rozwojowych na relacjach mistrz – uczeń zyskuje rosnące grono zwolenników. Często zapomina się jednak, iż mentoring nie jest bezpłatną alternatywą dla szkoleń ani środkiem naprawy niedomagającej kultury organizacyjnej; traktowany w taki sposób łatwo przekształca się we własną karykaturę. Aby do tego nie dopuścić, warto poznawać dobre praktyki. Oddawana do rąk Czytelników książka, w połączeniu z wydaną w ubiegłym roku pozycją *Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia*¹, stara się takie praktyki budować.

Pierwsze cztery rozdziały prezentowanej monografii poświęciłam przedstawieniu, w sposób możliwie syntetyczny, istoty mentoringu – omawiam zagadnienia definicyjne, zadania i kompetencje mentora (ze szczególnym uwzględnieniem kwestii etycznych), wybrane narzędzia jego pracy, czynniki decydujące o sukcesie działań wdrożeniowych w zakresie programów mentoringowych. Część druga publikacji przedstawia studia przypadków – starałam się dobrać je w ten sposób, aby ukazywały szerokie możliwości zastosowania programów mentoringowych.

Dziękuję wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej książki, w szczególności Autorom studiów przypadków oraz Recenzentce prof. Ewie Beck-Krali. Dziękuję także Pani Teresie Kaczor – jej niezawodna pomoc w pracach redakcyjnych umożliwiła mi terminowe ukończenie tekstu. Wyrazy szczególnej wdzięczności kieruję pod adresem przedstawicielki wydawnictwa Wolters Kluwer Pani Joanny Dzwonnik, której profesjonalnego wsparcia doświadczam od lat przy realizacji kolejnych inicjatyw.

¹ *Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia*, red. M. Sidor-Rządkowska, Warszawa 2024.

Inicjatywy te byłyby niemożliwe bez zainteresowania ze strony Czytelników – dziękując za wszystkie spotkania bezpośrednie oraz kontakty telefoniczne i wirtualne związane z poprzednimi książkami, zapraszam do rozmów na temat mentoringu.

Warszawa, listopad 2024 r.

Małgorzata Sidor-Rządkowska
m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl

Pojęcie 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) można uznać 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 dyskusje 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 sprawę 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).
- „Mentoring – partnerska relacja między mentorem, mistrzem a mentee, polegająca 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” (Stanković, red., 2022, s. 11).

- „Proces mentoringowy to proces wszechstronnego rozwoju ucznia dokonywany w towarzystwie mentora, za obopólną i dobrowolną zgodą stron, na zasadzie równości stron i pełnej poufności między nimi” (Ciacek 2024, s. 7).

Gilles Gambade, przedstawiciel European Mentoring and 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 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” (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 najmniejsze (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% uczestników corocznej konferencji organizowanej przez Centrum. Do dziś działania te nie przyniosły zadowalającego rezultatu.

Rodzaje i formy mentoringu

Ze względu na rodzaj relacji łączącej mentora i podopiecznego można wyróżnić 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 „młodszą wersję” samego siebie (por. Marzec 2010a, 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 m.in. 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 ciążące 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 pozwoli im się funkcjonować na nieformalnych zasadach. Udane związki formalne najczęściej i tak przekształcają się w nieformalne” (Clutterbuck 2002, s. 49).

W tradycyjnym mentoringu organizacyjnym funkcję mentora pełni osoba znajdująca się wyżej (najlepiej co najmniej o dwa szczeble) w strukturze firmy. 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: spotkania osobistych, rozmów telefonicznych, kontaktów wirtualnych, wymiany e-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 organizację zawodową 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 relacją mistrz – uczeń. Rozwój tej formy mentoringu może się stać ważnym krokiem w kierunku dopasowywania kwalifikacji absolwentów do potrzeb rynku pracy.
- **Mentoring wspierający rozwój przedsiębiorczości** określonych grup. Może to być np. wsparcie udzielane przez doświadczonych przedsiębiorców osobom rozpoczynającym własną działalność gospodarczą. Przykładem tego rodzaju mentoringu są też programy wspierające przedsiębiorczość kobiet.
- **Mentoring społeczny** – przeznaczony dla osób znajdujących się w trudnym położeniu życiowym. Jego celem jest przełamywanie barier wynikających m.in. z sytuacji rodzinnej, niepełnosprawności czy bezrobocia. Potrzeby w tej dziedzinie są szczególnie duże, jednak programy mentoringu społecznego, jak każda działalność kojarzona z dobroczynnością, napotykają różnego rodzaju przeszkody, nie tylko finansowe. Paradoksalnie jedną z tych przeszkód jest świadomość ogromu potrzeb. Świadomość ta wywołuje często poczucie bezsilności prowadzące do zaniechania jakichkolwiek działań. Czy naprawdę z faktu, że nie uda się pomóc wszystkim, można wyciągać wniosek, iż nie warto pomagać nikomu? Poniżej przytaczam przypowieść (za: Gawęł, red., 2004, s. 5), która nie pozwala odpowiedzieć twierdząco na to pytanie.

Mały chłopiec podnosił rozgwiazdy leżące na brzegu i wrzucał je do morza. Pewien człowiek zbliżył się do niego i zapytał:

- Dlaczego wrzucasz te rozgwiazdy do wody?
- Jeżeli rozgwiazdy zostaną na plaży, kiedy woda odpłynie, a słońce będzie świeciło wysoko na niebie, wszystkie poumierają – odpowiedział chłopiec.
- To jest bzdura. Są tysiące kilometrów plaży i miliony rozgwiazd morskich. Nie myślisz chyba, że przez to, co robisz, możesz cokolwiek zmienić, że to ma jakiegokolwiek znaczenie?

Chłopiec podniósł następną rozgwiazdę, milczał głęboko przez chwilę i powiedział, wrzucając ją w fale morskie:

- To ma znaczenie dla tej jednej, którą teraz wrzucam.

Wśród wielu innych rodzajów mentoringu warto też zwrócić uwagę na (Sidor-Rządkowska 2024, s.19–20):

- **Career mentoring** (mentoring wspierający rozwój kariery) – program przeznaczony dla osób, które rozpoczynają pracę w organizacji. Wsparciem służy im doświadczony, zatrudniony od wielu lat w firmie pracownik, który dzieli się z nowicjuszem posiadanym doświadczeniem.
- **Peer mentoring** – program wymiany wiedzy i umiejętności między osobami zajmującymi w hierarchii organizacyjnej zbliżone stanowiska. Ten rodzaj mentoringu stwarza możliwość wymiany doświadczeń, związanych z pełnieniem określonej funkcji, dostarczając równocześnie głębokiego wsparcia emocjonalnego. Zauważmy na marginesie, że „peer mentoring” to jeden z tych terminów, dla których bardzo trudno znaleźć polski odpowiednik. Stosowane w literaturze przedmiotu określenie „mentoring lateralny” (por. np. Marzec 2010) jest zapewne poprawne z teoretycznego punktu widzenia, w praktyce jednak nie sposób znaleźć organizacji, której pracownicy posługiwaliby się tym pojęciem. Z kolei, często używane w praktyce, określenie „mentoring rówieśniczy” trudno uznać za trafne. Wyróżnikiem tej relacji nie jest bowiem zbliżony wiek uczestników (choć zjawisko takie nierzadko występuje), lecz zbliżony poziom zajmowanych stanowisk.
- **Cross mentoring** (mentoring międzyorganizacyjny) – program przekraczający granice firmy. U jego podstaw leży przekonanie, że nie warto „zasklepić się” w ramach jednego przedsiębiorstwa czy nawet branży. Takie wyzwania jak kształtowanie uczącej się organizacji czy doskonalenie umiejętności przywódczych są bowiem wspólne dla większości osób pełniących funkcje kierownicze. Poznanie rozwiązań stosowanych w innych środowiskach zawodowych może się okazać bardzo inspirujące.

Istotą mentoringu jest, jak wspomniano wcześniej, relacja mistrz – uczeń. Dawniej było czymś oczywistym, iż mistrz to zawsze osoba doświadczona, mająca za sobą wiele lat kariery zawodowej, natomiast uczeń to młody, nie-doświadczony pracownik. Zmiany zachodzące we współczesnym świecie spowodowały, iż pojawiają się obszary, w których mistrzostwo osiągnąć ludzie młodzi, natomiast wsparcia potrzebują osoby z długoletnim stażem zawodowym. Obszarem takim są zwłaszcza nowoczesne technologie. W coraz większej liczbie organizacji wdrażane są programy tzw. **reverse mentoringu** (mentoringu odwróconego), w których doświadczeni menedżerowie zostają podopiecznymi (mentees) młodych pracowników (Łuźniak-Piecha i in. 2016). Idea mentoringu odwróconego u wielu osób, zwłaszcza tych będących przedstawicielami starszego pokolenia, wywołuje wewnętrzny sprzeciw. Wyrażane bywają opinie, iż podejście to wręcz niszczy fundamenty mentoringu. Zgodnie z tym sposobem myślenia przewaga wieku i stanowiska

osoby pełniącej funkcję mentora stanowi warunek konieczny uznania danych działań za relację o charakterze mentoringowym. Czy tak jest rzeczywiście? Przedstawione na początku rozdziału definicje warunku takiego nie zawierają. Należy się zgodzić ze słowami, iż „to wiedza czyni człowieka mentorem, a nie wiek czy stanowisko. Mentorem może więc być każda osoba, która jest ekspertem w określonej dziedzinie, także młodsza i zajmująca niższe stanowisko” (Małota 2013). Programy mentoringu odwróconego wdraża więc coraz większa liczba organizacji, w tym instytucje tak tradycyjne jak Greater London Authority – siedziba londyńskich władz (Łuźniak-Piecha i in. 2016). Opisywane programy łączy przekonanie o konieczności zwiększenia roli tej formy wspierania rozwoju ludzi i organizacji oraz sposób rozumienia jej istoty. Rozumienie to opiera się na stwierdzeniu, „iż w mentoringu tradycyjnym doświadczenie i kapitał społeczny starszego mentora przekazywane są młodszemu mentee, natomiast w mentoringu odwróconym energia, entuzjazm i nowoczesna wiedza z zakresu nowych technologii oraz trendów społecznych, którymi dysponuje młodszy mentor, przekazywane są starszemu mentee (...). Młodszy mentor przekazuje starszemu mentee wiedzę i zasady, które często powstały poza organizacją, dzięki czemu powstaje zjawisko kumulowania nowych kompetencji wewnątrz organizacji. Taki import wiedzy jest niezwykle przydatny w okolicznościach błyskawicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego organizacji” (Łuźniak-Piecha i in. 2016).

Korzyści płynących z wdrożenia programu mentoringu odwróconego jest wiele; nie należy ich jednak absolutyzować. Warto natomiast podkreślić, iż mentoring odwrócony nie może i nie powinien zastępować klasycznych relacji mistrz – uczeń. Może jednak stanowić ich cenne uzupełnienie i poszerzenie (Sidor-Rządkowska 2018, 2024).

Mentoring a coaching

Mentoring i coaching – pojęcia te bywają wymieniane razem. Problem polega na tym, że równie często bywają mylone, nie tylko przez praktyków, ale także przez wielu autorów publikacji naukowych. Jednoznaczne wskazanie różnic jest naprawdę trudne, chociażby dlatego, że nie istnieją „jedynie słuszne” definicje ani coachingu, ani mentoringu.

Zauważmy na marginesie, że panuje rozpowszechnione przekonanie, iż w coachingu najważniejsze jest „świeże spojrzenie” – im mniej coach wie o zawodzie wykonywanym przez klienta, tym większa szansa na prawidłowy, wolny od ocen i poradnictwa przebieg kolejnych sesji. Ideałem wydawałby się osobnik, który przysłuchując się słowom klienta, jest w stanie wydobyć z siebie wyłącznie dźwięk „mhm”, gdyż nie ma pojęcia o zagad-

nieniach, o których mówi osoba korzystająca z jego usług. Trudno zgodzić się z takim podejściem; funkcja coacha wymaga orientacji w tym, czym na co dzień zajmuje się klient. Bywa to ważne nawet w life coachingu – nie można w nim zupełnie uciec od kwestii zawodowych, natomiast w business coachingu nabiera wręcz podstawowego znaczenia. Na świecie profesjonalizm w coachingu idzie w kierunku specjalizacji. W zależności od dotychczasowych doświadczeń coachowie specjalizują się w zarządzaniu projektami, przywództwie, finansach itp. Myślę, że pora, także w Polsce, uświadomić sobie prostą prawdę, iż coach od wszystkiego jest coachem do niczego.

Powyższe uwagi nie zmieniają faktu, że pomiędzy coachingiem a mentoringiem istnieją znaczne różnice. Niektóre z tych różnic można, w dużym uproszczeniu, ująć w sposób następujący:

- Mentor jest osobą przekazującą wiedzę, umiejętności i postawy, podczas gdy coach odgrywa rolę „akuszerza” – pracuje w oparciu o wiedzę, umiejętności i postawy, które dana osoba już posiada.
- Mentor powinien być autorytetem, osobą, której osiągnięcia zawodowe w określonej dziedzinie znacznie przewyższają dokonania podopiecznego, podczas gdy w coachingu oczekiwania takie nie występują.
- Coach oceniający klienta lub udzielający mu rad popełnia błąd w sztuce, podczas gdy działania te (stosowane oczywiście z dużą ostrożnością) stanowią ważny element funkcji mentora.
- Mentor może (i powinien) wykorzystywać w swej pracy niektóre metody coachingowe, podczas gdy nie są znane metody mentoringowe, z których mógłby korzystać coach.

Różnice między coachingiem a mentoringiem nie mogą być traktowane w sposób ortodoksyjny. Punktem wyjścia powinien być zawsze konkretny człowiek i jego potrzeby rozwojowe. Być może w pewnych obszarach potrzebuje on coachingu, w innych – mentoringu, a w jeszcze innych – tradycyjnych szkoleń. Zaspokojenie tych potrzeb musi mieć pierwszeństwo przed teoretycznymi rozważaniami na temat „czystości gatunku” coachingu i mentoringu.

Na zakończenie tych uwag – propozycja nieco żartobliwa. Autorzy książki *Coaching doskonały. Przewodnik profesjonalny* (Passmore, red., 2012), zniecierpliwieni ciągnącymi się od lat dyskusjami na temat różnic nie tylko między coachingiem a mentoringiem, ale także doradztwem, konsultingiem i psychoterapią, proponują rozstrzygnięcie sporów za pomocą pewnego przykładu. Przykład dotyczy osoby mającej trudności z prowadzeniem samochodu. Zdaniem wspomnianych autorów różnice w podejściu poszczególnych specjalistów wyglądają następująco:

- „terapeuta analizuje, co odstręcza od jazdy autem,
- doradca wysłucha narzekań na samochód,

- mentor podzieli się własnymi doświadczeniami związanymi z kierowaniem wozem,
- konsultant doradzi, jak kierować autem,
- coach zachęci do jazdy i udzieli pomocy w kierowaniu pojazdem” (Passmore, red., 2012, s. 47).

Można się oczywiście zastanawiać, czy w przytoczonych powyżej słowach prawidłowo została określona istota ról poszczególnych specjalistów. Zamieszczam jednak ten cytat, aby podkreślić, iż próby ścisłego rozgraniczenia wykonywanych przez tych specjalistów zadań są z góry skazane na niepowodzenie.

Istota roli mentora

Małgorzata Sidor-Rządkowska

Zadania i kompetencje

Koncepcji dotyczących zadań mentora i kompetencji, które powinien on posiadać, jest bardzo wiele. Spróbujmy prześledzić kilka z nich.

Tadeusz Listwan (2005, s. 79) wskazuje, iż mentor to „doświadczony, mądry doradca, nauczyciel. Zachęca podopiecznego do zdobywania wiedzy, doskonalenia umiejętności, wskazuje kierunki rozwoju, sugeruje jego tempo i rozbudza entuzjazm. Bezstronnie ocenia postępy i analizuje błędy. Mentorem na ogół zostaje osoba, która może służyć za przykład do naśladowania. Cechą charakterystyczną mentoringu jest uwolnienie go spod bezpośredniej odpowiedzialności wobec przełożonych oraz brak systematycznej, krytycznej oceny z ich strony, zaś jego głównym celem – opanowywanie i praktyczne wdrażanie nowych umiejętności przez doradztwo i konsultacje. Do zadań mentoringu należą również: wskazywanie podopiecznemu sposobów rozwiązywania konkretnych problemów w danej organizacji, pomoc poprzez wskazywanie kierunków działania, zapoznavanie z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa”.

Liliana Kupaj (2012), charakteryzując kompetencje osoby pragnącej pełnić funkcje mentora, podkreśla, że najważniejsze są:

- Bogate, obfitujące w osiągnięcia i sukcesy doświadczenie zawodowe. Jest ono potrzebne do przekazywania podopiecznemu wartościowych umiejętności; stanowi również warunek konieczny wzbudzania jego zaufania. „(...) mentor, jako autorytet, swoją osobą wnosi w życie *mentee* wartości i wiedzę. Musi też dobrze wiedzieć, czym chce się podzielić ze swoim *mentee*, jakimi praktycznymi umiejętnościami, jakimi doświadczeniami. (...) Ludzie podświadomie wyczuwają to, czy osoba, która dzieli się z nimi swoją wiedzą, ma ją nabytą na drodze doświadczenia, czy też jest ona zbiorem teorii” (tamże, s. 39).
- Odpowiednia motywacja do bycia mentorem. Relacja mentoringu będzie tylko wtedy skuteczna, jeśli powodem podjęcia się tej funkcji będzie pragnienie dzielenia się z innymi. Właściwy kandydat to człowiek, którego szczerą odpowiedź na pytanie: „Dlaczego chcesz podjąć się tej funkcji” brzmi: „(...) mam potrzebę przekazywania swojej wiedzy, chcę pomagać

innym. On nie może mieć w mentoringu jakichś ukrytych interesów i własnych korzyści. To jest relacja, w którą wchodzi się dobrowolnie, bezinteresownie. A otwartość na potrzeby *mentees* jest kluczowa” (tamże, s. 40).

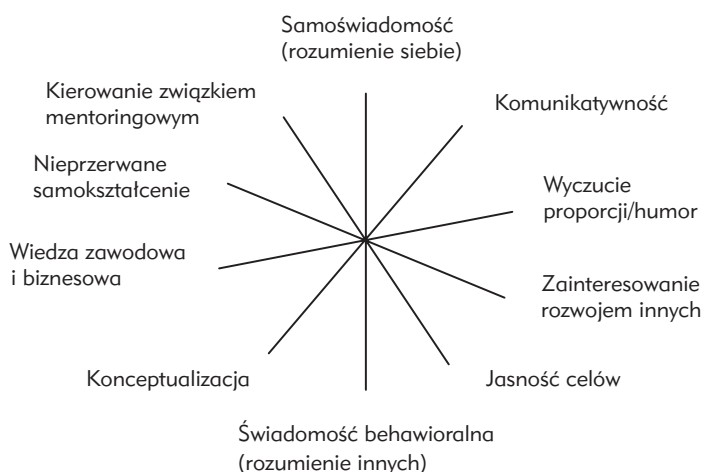
- Umiejętność nawiązywania relacji – istotna jest tutaj zdolność prowadzenia inspirującej rozmowy, przekazywania informacji, aktywnego słuchania, zadawania pytań itp.
- Poczucie własnej wartości oraz szacunek dla inności drugiego człowieka.

Thomas J. Delong, John J. Gabarro, Robert J. Lees (2008) stwierdzają, że dobry mentor to osoba, która:

- „[jest] absolutnie wiarygodna we wszystkim, co mówi, niezależnie od tego, czy przekaz jest pozytywny, czy negatywny.
- Nie waha się mówić rzeczy, których nie chciałbyś usłyszeć, lecz sprawia przy tym, że czujesz się wysłuchany.
- Postępuje z tobą w taki sposób, który motywuje cię do samodoskonalenia.
- Daje ci dostateczne poczucie bezpieczeństwa, abyś nie bał się podejmować ryzyka.
- Wzbudza w tobie pewność siebie pozwalającą wznieść się ponad własne wątpliwości i ograniczenia.
- Wspiera cię w stawianiu ambitnych celów.
- Pokazuje możliwości i wyzwania, których sam mógłbyś nie dostrzec”.

Rozbudowany model dziesięciu kompetencji mentora przedstawia David Clutterbuck. Model ten przybiera postać przedstawioną na ilustracji 1.

Ilustracja 1. Dziesięć kompetencji mentora



Źródło: D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?*, Petit, Warszawa 2002, s. 76.