

Rozpęd – opis modelu i koncepcji badawczej, czyli jak skutecznie mentoring podnosi satysfakcję zawodową mentorów

Magdalena Łużniak-Piecha

Katedra Socjologii, Collegium Civitas w Warszawie

Agnieszka Golińska

Instytut Społecznych Działań Międzykulturowych

Kapitał ludzki, w dzisiejszej globalnej rzeczywistości gospodarczej, stanowi o sukcesie firmy. Jednym ze sposobów zarządzania tym kapitałem, jest tworzenie programów rozwoju kadry, w tym programów mentoringu. Autorzy niniejszego opracowania, odwołując się do teorii zjawiska przepływu w rozwoju zawodowym (*work-related flow*) oraz badań prowadzonych wśród mentorów – polskich managerów w Londynie, prezentują Model Rozpędu opisujący cztery poziomy funkcjonowania ekspertów, zależne od otwartości na zmianę *status quo* i innowacyjności zadań, które wykonują. Celem badania jest weryfikacja skuteczności mentoringu, jako działania sprzyjającego pojawieniu się zjawiska rozpędu, a tym samym wzrostu poziomu satysfakcji zawodowej w grupie ekspertów.

Słowa kluczowe: mentoring, satysfakcja zawodowa, przepływ, Model Rozpędu, profesjonalści, eksperci, Expaci.

Wstęp

Unikalne umiejętności, know-how, doświadczenia zawodowe zdobywane w trakcie prowadzenia skomplikowanych transakcji, obejmujących swoim zakresem różne jurysdykcje i sektory biznesowe, zarządzanie wielokulturowymi zespołami, często pracującymi w sposób wirtualny – to niektóre tylko składniki tego, co w kontekście dzisiejszych uwarunkowań rynkowych, konkurencji i zglobalizowanej rzeczywistości organizacyjnej stanowi jeden z ważniej-

szych potencjałów przedsiębiorstwa – ekspercki potencjał ludzki. Twierdzenie to znajduje swój oddźwięk w szeregu koncepcji i programów badawczych, a także w analizach najlepszych praktyk w zarządzaniu kapitałem ludzkim¹. Taka perspektywa postrzegania czynników kształtujących wzrost gospodarczy przedsiębiorstwa, a zatem jego sukces lub porażkę w rzeczywistości rynkowej, otwiera przed uczestnikami gry rynkowej nowe możliwości, ale też nowe wymagania. Oto niezwykle istotnym staje się budowanie kultury kreatywności, elastyczności, niekonwencjonalnych działań, ale jednocześnie jest to też budowanie kultury ograniczającej możliwość sprawowania ciągłej, bieżącej kontroli nad otoczeniem i wnętrzem organizacji. Stąd potrzeba tworzenia polityki angażującej wszystkich członków w dobrowolną grę „do tej samej bramki”, w działania korzystne dla organizacji, motywowane nie tyle obawą przed skontrolowaniem, co angażowaniem we wspólne dobro organizacji. Tak budowana kultura organizacyjna nazywana jest kulturą zaufania i stanowi jedno z ważniejszych wyzwań współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim².

W opisanych powyżej okolicznościach, pozyskanie a następnie utrzymanie wartościowych pracowników staje się kluczowym elementem strategii działów personalnych. Pracowników tych można określić mianem profesjonalistów działających na poziomie eksperckim. Są to osoby posiadające wysokie kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe umożliwiające wykonywanie specjalistycznej pracy, pracujące zgodnie ze swoimi kwalifikacjami zawodowymi w sektorze usług, a ich praca cieszy się wysokim prestiżem społecznym³. Istotnym elementem podtrzymywania efektywnego funkcjonowania zawodowego profesjonalistów i profesjonalistek jest monitorowanie poziomu kosztów psychologicznych pracy zawodowej. Koszty owe definiowane są jako uzasadniona dążeniem do celu, uważana za nadmierną inwestycję, odwracalna lub nieodwracalna dysfunkcja, utracona korzyść w sferach psychicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenie w realizowaniu innych pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość⁴. Jednym z rodzajów kosztów psy-

¹ M. Juchnowicz, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.

² M. Juchnowicz, *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

³ H. Grzymała-Moszczyńska, J. Grzymała-Moszczyńska, A. Golińska, *Migracje polskich Profesjonalistów i Profesjonalistek: Wyjazdy i Powroty*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny”, 2012, (w druku).

⁴ J. Mesjasz, Z. Zaleski, *Koszty sukcesu w zarządzaniu*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno – zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

chologicznych są koszty dotyczące rozwoju osobistego i zawodowego⁵. Ich narastanie wynika z wysokiej specjalizacji zadań oraz długiego stażu pracy. Wraz z nabieraniem doświadczenia, profesjonalisci stają się ekspertami w swojej dziedzinie, obszar ich działań zawodowych staje się dla nich przewidywalny, a brak nowości identyfikowany jest subiektywnie, jako rutynowość. Prowadzi to w sposób bezpośredni do spadku satysfakcji z pracy, a w sytuacji narastania dalszych kosztów psychologicznych – nawet do wypalenia zawodowego.

W niniejszym artykule podjęto rozważania dotyczące funkcjonowania ekspertów zawodowych, a także przebiegu zmian w zakresie wzrostu ich satysfakcji zawodowej vs. kosztów psychologicznych w obszarze rozwoju, w zależności od charakteru wykonywanych zadań oraz subiektywnej percepcji sytuacji, w jakiej te zadania są wykonywane.

Jeżeli opisany problem przedstawimy w formie osi, wysoki poziom kosztów psychologicznych w obszarze rozwoju można umieścić na jednym z jej biegunów. Natomiast, na drugim krańcu znaleźć się może stan określany mianem przepływu (ang. *flow*)⁶ – szczegółowo definiowany w dalszych częściach artykułu. Ze względu na kontekst przedmiotu rozważań, skoncentrujemy się głównie na czynnikach związanych z redukowaniem kosztów psychologicznych w obszarze rozwoju zawodowego i na zjawisku *work-related flow*.

1. Koncepcja przepływu w środowisku pracy

Zjawisko przepływu Csikszentmihalyi (twórca koncepcji), zdefiniował jako holistyczne uczucie, które jednostka przeżywa, podejmując działania z pełnym zaangażowaniem⁷. To uczucie satysfakcji, a nawet szczęścia i spełnienia, któremu towarzyszy poczucie wysokiej koncentracji oraz zaburzenia percepcji upływającego czasu. Istotą koncepcji jest założenie, że przy odpowiednim poziomie koncentracji możliwe jest „wprowadzenie się” w stan *flow*. Istotne okazuje się dopasowanie poziomu umiejętności jednostki do trudności zadania. W sytuacji optymalnego dopasowania kompetencje rozwijają się bowiem najefektywniej⁸.

⁵ M. Łuźniak-Piecha, *Organizacje międzykulturowe – poczucie satysfakcji a style radzenia sobie z szokiem kulturowym*, w: *Od elit do odrzuconych. Nadzieje współczesnego człowieka*, red. I. Derbis, Wydawnictwa WSP w Częstochowie, 2007, s. 389–402.

⁶ Tłumaczone też jako „uskrzydlenie”. W literaturze pojawia się również w oryginalnym brzmieniu.

⁷ M. Csikszentmihalyi, *Beyond boredom and anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco 1977, s. 20.

⁸ M. Csikszentmihalyi, *Przepływ*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2005.

Podobną definicją posłużyli się Ellis, Voelkl i Morris⁹, którzy określili *flow* jako optymalne doświadczenie, będące konsekwencją sytuacji, w której wyzwania i umiejętności jednostki są przystające wzajemnie.

Baker¹⁰ i Demerouti¹¹ zidentyfikowali trzy kluczowe elementy, które towarzyszą doświadczeniu *flow*. Są to:

- *absorpcja*, charakteryzująca się absolutną koncentracją i pełnym zaangażowaniem w wykonywane czynności,
- *przyjemność*, odnosząca się do przeżywania zadowolenia w związku z daną aktywnością,
- *motywacja wewnętrzna*, jako potrzeba wykonywania danego działania ze względu na samą fascynację tym zadaniem.

Miejsce pracy może stać się płaszczyzną do osiągnięcia stanu uskrzydlenia, zapewniając tym samym możliwości doświadczania dobrobytu i pozytywnego samopoczucia¹². Badania zjawiska *flow* w kontekście środowiska pracy podjął Bakker.¹³ Jego zdaniem *work-related flow*¹⁴ to krótkotrwałe doświadczenie szczytowe, charakteryzujące się zaabsorbowaniem, odczuwaniem przyjemności z pracy oraz wewnętrzną motywacją do działania. Zaabsorbowanie można opisać jako stan skupienia, w którym pracownicy są całkowicie „zanurzeni” w wykonywanych zadaniach, tudzież obowiązkach. Przyjemność z pracy związana jest z pozytywną ewaluacją jakości życia zawodowego. Wewnętrzna motywacja do pracy charakteryzuje się natomiast pragnieniem wykonywania określonych aktywności zawodowych, w celu przeżywania wewnętrznej przyjemności i satysfakcji z działania. Wyżej wymienione wymiary są wzajemnie powiązane¹⁵. Badacze wskazują na podobieństwa koncepcji przepływu zawodowego z definicjami satysfakcji zawodowej¹⁶.

⁹ G.D. Ellis, J.E. Voelkl, C. Morris, *Measurement and analyses issues with explanation of variance in daily experience using the flow model*, „Journal of Leisure Research”, 1994, No. 26, s. 256–337.

¹⁰ A.B. Bakker, *Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experience*, „Journal of Vocational Behavior”, 2005, No 66, s. 26–44.

¹¹ E. Demerouti, *Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 2006, No 11, s. 266–280.

¹² J. Henry, *Positive and creative organization*, w: *Positive psychology in practice*, red. P. A. Linley, S. Joseph, Hoboken, NJ: Wiley, 2004, s. 287–305.

¹³ A.B. Bakker, E. Demerouti, *Towards a model of work engagement*, „Career Development International”, 2008, No 13, s. 209–223.

¹⁴ Możliwe do przetłumaczenia, jako „przepływ zawodowy”, jednak w literaturze pojawiające się często w formie oryginalnej – anglojęzycznej.

¹⁵ A.B. Bakker, E. Demerouti, *Towards a model of work engagement...* op. cit.

¹⁶ A. Mäkikangas, A.B. Bakker, K. Aunola, E. Demerouti, *Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2010, No. 83, s. 795–814.

2. Mentoring jako rozwiązanie systemowe

Różne typy organizacji preferują odmienne systemy motywacji pracowników. Jedną z form cieszącą się dużą popularnością w Stanach Zjednoczonych oraz w Wielkiej Brytanii, a ostatnio zdobywającą uznanie także w Polsce, jest mentoring. Mentoring jest narzędziem często spotykanym i stosowanym w kontekście organizacji. Dobrze zorganizowany program, wpisany w strukturę firmy, cieszący się prestiżem, obejmujący wyselekcjonowanych uczestników, jest czynnikiem budującym zasoby przedsiębiorstwa i sposobem zwiększania zaangażowania wśród pracowników. Badania dowodzą, że mentoring wpływa na pozytywne zaangażowanie pracowników, satysfakcję zawodową, przywiązanie do organizacji oraz niższą fluktuację personelu¹⁷.

Najczęściej mentorem zostaje pracownik doświadczony, posiadający dłuższy staż pracy, znający przedsiębiorstwo oraz posiadający pewnie cenne dla organizacji umiejętności. Mentee w kontekście relacji pełni funkcję podopiecznego. Najczęściej jest to nowo zatrudniona osoba lub pracownik przygotowujący się do awansu zawodowego, który potrzebuje wsparcia w zakresie wiedzy o organizacji, potencjalnych ścieżkach rozwoju oraz informacji zwrotnej na temat swojego stylu pracy. Mentoring koncentruje się na ciągłym wsparciu i rozwoju, nakierowanym na redukcję zidentyfikowanych ograniczeń, a także zapewnia okazję do uczenia się i rozwoju obu stron. Jest to zatem element monitorowania, a co za tym idzie redukcji kosztów psychologicznych w obszarze rozwoju. Z założenia jest także systemem partnerskim, opiera się na wzajemnym zaufaniu, zrozumieniu oraz empatii, jest zatem czynnikiem budującym i podtrzymującym kulturę zaufania. Na pozytywne zmiany rozwojowe i kulturotwórcze ma wpływ właśnie bliska relacja między mentorem i mentee, a jej nawiązanie możliwe jest tylko, gdy zaistnieją wyżej wymienione warunki¹⁸.

Czynniki personalne, komfort interpersonalny między mentorem i mentee a także nieformalne aspekty relacji są elementami odgrywającymi kluczową rolę w programach mentoringu. Dlatego tak ważną rolę odgrywa stopień dopasowania mentorów i mentees. W procesie *matchingu* (dobierania partnerów w relacji mentoringowej) powinno brać się pod uwagę nie tylko zgodność zainteresowań zawodowych, podobieństwo ścieżek kariery, czy celów wyznacza-

¹⁷ M. Horvath, L.E. Wasko, J.L. Bradley, *The Effect of Formal Mentoring Program Characteristics on Organizational Attraction*, "Human Resource Development Quarterly", 2008, No. 19, 4, s. 323–349.

¹⁸ J.E. Rhodes, D.L. DuBois, *Mentoring Relationships and Programs for Youth*, "Current Directions in Psychological Science", 2008, No. 17, 4, s. 254–258.

nych w kontekście organizacji, ale przede wszystkim czynniki osobowościowe oraz preferencje związane ze współpracą. Nie dziwi więc, że mentoring jest przedmiotem badań psychologicznych i związanych z zarządzaniem, a najlepiej koordynowane programy to te, gdzie uczestnicy zostali dobrani na podstawie czynników intra- i interpersonalnych, w wyniku rzetelnie prowadzonych ocen profilu osobowościowego i zawodowego obu stron. Błędem jest wybieranie uczestników programu na podstawie wolnych miejsc lub potrzeby zaangażowania pracowników w „jakieś działania”, niezależnie od szerszego kontekstu.

Zgodnie z koncepcją przepływu, pracownicy wykorzystujący optymalnie swoje umiejętności, kompetencje, stawiający czoła wyzwaniom, czują się bardziej usatysfakcjonowani, twórczy, szczęśliwi i silniejsi. Co więcej, praca powinna być skonstruowana tak, by stwarzać warunki dla powstawania przepływu. Dobrze, jeśli jest zróżnicowana, stawia odpowiednio duże wyzwania, pracownicy mają jasno wyznaczone klarowne cele oraz otrzymują informację zwrotną¹⁹. Należy podkreślić, że nawet najlepsze warunki zewnętrzne nie zapewnią doświadczenia *flow*, jeżeli subiektywna ocena możliwości działania i zdolności jednostki nie jest dla niej zadowalająca.

Aby podnieść jakość pracy, a w konsekwencji stworzyć warunki sprzyjające pojawieniu się zjawiska przepływu, konieczne są dwie uzupełniające się strategie. Zadania w pracy powinny być przekształcone tak, by zapewniać wyżej wymienione warunki a jednostki powinny otrzymywać wsparcie w pracy nad swoimi celami rozwojowymi²⁰.

Mentoring z założenia jest właśnie takim typem działania. Mentorzy w trakcie współpracy wspierają rozwój różnorodnych kompetencji mentee, ale także rozwijają własne kompetencje organizacyjne, korzystają ze swoich doświadczeń, ale również z „coacherskiego” warsztatu pracy. Dzięki temu relacja mentor-mentee jest różnorodna, nierutynowa i często zaskakująca dla obydwu stron. Mentor to osoba, która wspomaga w pokonywaniu barier. Jego doświadczenie pozwala na zmianę perspektywy i ocenę danego działania, a następnie podjęcie odpowiednich kroków zmierzających do jego realizacji. Dzięki temu dążenia są realne i stanowią wyzwanie o odpowiednim poziomie trudności. Mentor pomaga określić, jak wysoko należy „ustawić poprzeczkę” a później wspiera mentee aż do momentu „oddania skoku”. Mentee wyznacza sobie cel, nad którym chce pracować w trakcie mentoringu. Mentor usprawnia ten proces i wspiera we właściwym sformułowaniu celu: czuwa nad jego realnością, atrakcyjnością, sprawdza czy jest określony w czasie, konkretny i mierzalny. Rolą

¹⁹ M. Csikszentmihalyi, *Przepływ*, op. cit.

²⁰ Ibidem.

mentora jest również udzielanie informacji zwrotnej, która stanowi konstruktywną ocenę predyspozycji mentee, działań przez nią/niego podejmowanych oraz szans i zagrożeń, jakie potencjalnie mogą się pojawić.

Jednocześnie z perspektywy mentora – proces mentoringu to proces podsumowywania i wykorzystywania nabytych doświadczeń, patrzenia na własną drogę zawodową z pewnego dystansu, często odkrywania mechanizmów, których wtedy – w konkretnej sytuacji się nie dostrzegało. Mentoring to dla mentorów często proces, w którym na nowo odkrywają, jak daleko zaszli, w jakim stopniu oczywiste dla nich dziś czynności zawodowe (jak na przykład nadzorowanie dużej transakcji finansowej angażującej strony z różnych kontynentów) stanowią efekt ich długiej drogi zawodowej, kumulowania doświadczeń z różnych obszarów życia (również pozazawodowego), opanowywania coraz bardziej wysublimowanych instrumentów zarządzania.

3. Model Rozpędu

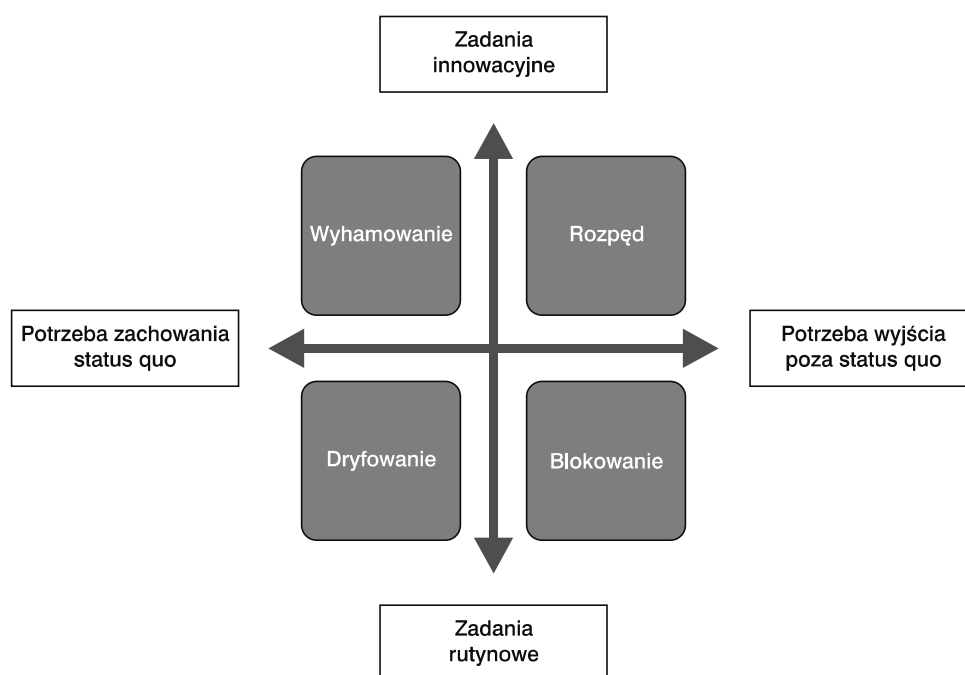
Na podstawie badań prowadzonych wśród polskich managerów-ekspatów pracujących w Wielkiej Brytanii, Łuźniak-Piecha i Golińska²¹ opracowały model teoretyczny charakteryzujący cztery poziomy działania ekspertów, w zależności od ich otwartości na zmianę *status quo* i innowacyjności przydzielanych im zadań. Ekspertami są w rozumieniu niniejszej koncepcji osoby mające doświadczenie w określonej dziedzinie, osoby, dla których dany obszar działania nie jest nowością. Dlatego ekspertem może być doświadczony manager-profesjonalista (ekspert w dziedzinie zarządzania projektami i odnajdowania się w określonej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa), jak i student (ekspert w dziedzinie zarządzania własną drogą edukacyjną i radzenia sobie w kulturze organizacyjnej uczelni).

Wymiar ZADANIA opisuje stopień zrutynizowania-innowacyjności zadań, które sytuacja stawia przed jednostką. Jest to zatem wymiar zewnętrzny, sytuacyjny. Niezależnie od tego, czy jednostka sama zdecydowała, że chce się spotkać z danymi okolicznościami zewnętrznymi, czy owe okoliczności nastąpiły w wyniku wydarzeń losowych, w wyniku decyzji innych osób, sytuacja zewnętrzna stawia pewne wymagania. Są one mniej lub bardziej rutynowe w stosunku do tego, czym wcześniej zajmowała się jednostka. Zadania inno-

²¹ M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Mentoring jako narzędzie budowania kapitału symbolicznego, czyli jak dyskusja o pogodzie może wpłynąć na rozwój kariery w Londynie*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, 2011, No. 20, 2, s. 69–87.

wacyjne to wszystkie zadania wymagające od jednostki przyswojenia wiedzy, nauki nowych dla jednostki umiejętności czy też zdobycia nowych doświadczeń. Mogą pojawić się w wyniku działania pewnej siły zewnętrznej (np. wyzwania nowej pracy) jak też motywacji wewnętrznej (np. podjęcie nowej roli społecznej). Zadania rutynowe to zadania, które nie wymagają od jednostki przyswajania nowej wiedzy lub nauki nowych umiejętności.

Rys. 1. Model Rozpędu



Wymiar STATUS QUO odnosi się do intrapersonalnych, wewnętrznych potrzeb jednostki związanych z mniejszą lub większą motywacją do wyjścia poza dotychczasowe ramy własnej sytuacji społecznej, dokonania zmiany życiowej i tożsamościowej. Opisuje on stopień gotowości do zmiany w dotychczasowym sposobie pojmowania własnej roli w środowisku, w organizacji, w rodzinie, w życiu. Zatem jednostka może mieć potrzebę zachowania status quo. Jest to sytuacja, w której chce ona pozostać „przy tym, co ma”, nie pragnie zmiany własnego zachowania, statusu i funkcjonowania społecznego. Drugi koniec wymiaru pokazuje sytuację, w której jednostka odczuwa potrzebę wyjścia poza status quo, zmiany pełnionej dotychczas roli społecznej, tożsamościowej, np. przedefiniowania własnej roli w organizacji,

odejścia od „stabilnego tego, co już mam” i poszukania nowej formy realizowania siebie.

Osoba, która ma potrzebę zachowania status quo i wykonuje zadania rutynowe znajduje się na *poziomie dryfowania*. Może to być specjalista wykonujący od lat to samo zadanie, np. radca prawny zajmujący się jednym typem umów. Emocje na poziomie *dryfowania* są neutralne, jest to rodzaj „poziomu zero”. Osoba ma poczucie bezpieczeństwa, wykonuje zadania jej znane.

Osoba znajduje się na *poziomie wyhamowania* w sytuacji, gdy ma potrzebę zachowania status quo, natomiast napotyka zadania innowacyjne. Jednostka nie ma motywacji do podejmowania działań, dlatego zadania nowe nie stanowią dla niej pociągającego wyzwania, lecz wywołują nieprzyjemny stan. Emocje na poziomie *wyhamowania* mają gradient ujemny. Jednostka zatem może pragnąć zmiany swojej sytuacji.

W sytuacji, gdy jednostka wykonuje zadania rutynowe, ale ma potrzebę wyjścia poza status quo znajduje się na *poziomie blokowania*. Ma potrzebę zmiany, ale nie ma lub nie widzi możliwości polepszenia swojej sytuacji. Może to być na przykład pracownik, który pragnie wykonywać inne zadanie, ale przedsiębiorstwo, w którym jest zatrudniony nie jest w stanie zmienić jego zakresu obowiązków. Na tym poziomie, emocje odczuwane przez jednostkę również mają gradient ujemny.

W sytuacji, gdy jednostka ma potrzebę wyjścia poza status quo i ma możliwość wykonywania zadania innowacyjnych, rozwojowych, znajduje się na *poziomie rozpędu*. Może to być profesjonalista, który rozpoczął działanie w obszarze dla niego nowym, acz ekscytującym i traktuje każdą transakcję jak nowe, pociągające zadanie. Emocje na poziomie *rozpędu* mają gradient dodatni. Jest to najbardziej pożądana sytuacja. Jednostka jest najbardziej wydajna i zmotywowana. Funkcjonuje na poziomie *flow*, z poczuciem rozwoju i satysfakcji.

W otoczeniu społecznym działają siły, które kierują jednostkę ku zachowaniu status quo. Otoczenie społeczne, opierając się na stabilności norm i przyzwyczajeniach, wywiera wpływ na jednostkę, hamując potrzebę wyjścia poza status quo. W sposób bezpośredni mogą to być na przykład bliscy, którzy zniechęcają osobę do zmiany pracy – bo zaburzy to ich własne poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji. W sposób pośredni siły społeczne manifestują się w postaci istniejących norm zachowań oraz przekonań społecznych, konformizmu („nie wypada w tym wieku”, „osoba na pewnym stanowisku już nie robi takich rzeczy”). Zatem dyrektor banku nie podejmuje aktywności związanych z rozwijaniem własnych talentów artystycznych, ponieważ ma poczucie tego, jak dyrektor banku „powinien się zachowywać”, ma świadomość obciążeń społecznych

i materialnych („kredyty”, „edukacja dzieci”, „zbyt dużo >poważnych< zajęć, by tracić czas”).

Na etapie nabywania nowych kompetencji, wszystkie zadania są dla jednostki innowacyjne. Z upływem czasu i przyrostem doświadczenia stają się zaś rutynowe. Jest to proces naturalny, związany z zasadami uczenia się.

Z rozważań powyższych wynika, że nawet jeśli jednostka wolicjonalnie pozostaje na przykład na poziomie *dryfowania* (zadania rutynowe i niechęć do zmiany pozycji społecznej), w wyniku działania sił zewnętrznych jej położenie zmienia się. Oto w wyniku zmian organizacyjnych, choćby rozwoju technologii, rutyna jej działania ulega zachwianiu. Jednostka zatem znajduje się na poziomie *wyhamowania* – zmuszona jest do wykonywania nowych zadań. Jak stwierdzono wcześniej – jest to stan powiązany z nieprzyjemnymi emocjami, stąd naturalnym będzie dążenie jednostki do przejścia do jednego z poziomów, na którym emocje są neutralne lub pozytywne. Co zatem może się wydarzyć? Nowe kompetencje, gdy zostaną wystarczająco opanowane – staną się rutynowe – zatem jednostka powróci do stanu *dryfowania* (rutyna plus stabilne status quo). Albo nowe okoliczności pracy i możliwość nabywania nowych kompetencji spowodują, iż jednostka będzie chciała przededefiniować własne status quo – co może doprowadzić do sytuacji gotowości na zmianę dotychczasowej rutyny działania, otwarcie się na nową wiedzę, zapoczątkowanie nowej ścieżki rozwojowej i wejście na poziom *rozpędu*.

Kierunek zmian jest wypadkową działających na jednostkę sił związanych z wewnętrzną gotowością rozbudowywania doświadczenia o określone kompetencje oraz sił społecznych opartych na konformizmie i utartych normach zachowań, dotyczących pełnionych ról społecznych.

Opisywany tu proces może mieć też inny przebieg: jednostka dostrzega zadania, które chciałaby pełnić, widzi się w nowej roli społecznej – na przykład w ramach innych struktur organizacyjnych. Niestety organizacja dochodzi do wniosku, że nie ma możliwości – nie jest w interesie organizacji – pozwienie doświadczonemu finansistcie na przejście na przykład do działu szkoleń. Menedżer nie jest gotów na zmianę pracodawcy, pozostaje więc w stanie *blokowania* – rzecz może się potoczyć zgodnie z dwoma scenariuszami: jednostka dojdzie do wniosku, iż jest w jej interesie powrócić do zadań rutynowych (i bezpiecznych), poniesie koszty związane z własnym rozwojem i powróci do stanu *dryfowania*. W drugim scenariuszu organizacja lub sam zainteresowany znajdzie alternatywne ujęcie dla tak sprecyzowanych ambicji – menedżer zajmie się na przykład szkoleniem młodych pracowników Działu Finansowego lub podejmie współpracę z uczelnią wyższą, na zasadzie prowadzącego warsztaty praktyczne eksperta. Tutaj oczywiście również poniesie pewne koszty – choćby

związane z okrojeniem czasu wolnego – ale podjęcie zadań nierutynowych, związanych z pożądaną zmianą, daje wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia stanu przepływu, w opisywanej koncepcji odpowiadającego *poziomowi rozpędu* – co zgodnie z koncepcją Csikszentmihalyi²² – spowoduje wysoki wzrost satysfakcji zawodowej.

Jednostki mogą zmieniać swoje położenie w obydwu opisanych kierunkach. Nie jest jednak możliwe przejście z poziomu *dryfowania* do poziomu *rozpędu* bez chwilowego choćby znalezienia się na poziomie *blokowania* lub *wyhamowania*. A zatem aby znaleźć się na poziomie rozpędu jednostka musi opuścić „bezpieczne pole” dryfowania i doświadczyć emocji negatywnych związanych z potrzebą przezwyciężenia oporów społecznych, dotyczących chęci podjęcia przez nią nowej roli (*blokowanie*) lub zmierzyć się z nowymi, początkowo niepożądanymi zmianami w zadaniach (*wyhamowanie*). Jednostka funkcjonująca na poziomie *rozpędu* nie pozostanie w takim stanie wiecznie, bowiem opisane siły kierują ją (powtórnie) na poziom *dryfowania*. Nowe zadania ulegają rutynizacji, a nowa rola staje się z czasem rolą „opatrzoną”. Przebywanie na poziomie *dryfowania* subiektywnie nie jest sytuacją złą lub trudną. Co więcej często jest to etap niezbędny. Na poziomie *rozpędu* jednostka zużywa wiele zasobów, a zatem ze względu na ich ograniczoną ilość, nie może ich już wykorzystać w innych dziedzinach. Przedmiotem dociekań praktyków i teoretyków badających mechanizmy powstawania i podtrzymywania satysfakcji zawodowej są próby takiego tworzenia kultury organizacyjnej i zarządzania ścieżkami rozwoju pracowników, by dawać im ciągłą możliwość poszukiwania pożądaných przez nich kierunków rozwoju, odchodzenia od rutynizacji pracy, przy zachowaniu optymalnego poziomu funkcjonowania organizacji. Jaki jednak rodzaj zadań można zaproponować ekspertom, profesjonalistom, by działać z korzyścią dla organizacji, a jednocześnie zapobiec szybkiemu zrutynizowaniu ich pracy? Częściowej przynajmniej odpowiedzi na to pytanie dostarczają wyniki badań, opisywanych poniżej.

4. Program Mentoringu Międzykulturowego w Wielkiej Brytanii

Od 2009 roku Polish Psychologists' Association (PPA) prowadzi w Londynie Program Mentoringu Międzykulturowego. Ideą Programu jest pomoc członkom polskiej społeczności w nawiązywaniu wzajemnej współpracy oraz wsparcie ambitnych Polaków w przygotowaniu do zmiany profilu zawodowego na zgodny

²² M. Csikszentmihalyi, *Przepływ*, op. cit.

z ich aspiracjami, wykształceniem oraz zdolnościami, poprzez zapewnienie kontaktu z osobami posiadającymi większe doświadczenie²³. Mentorzy to Polacy, którzy osiągnęli ustabilizowaną sytuację zawodową. Są to są pracownicy międzynarodowych organizacji, przedstawiciele różnych grup zawodowych, najczęściej związanych z sektorami doradztwa, usług, z sektorem publicznym – osoby te odpowiadają w opisywanej koncepcji Rozpędu definicji ekspertów. Mentees to emigranci, którzy chcą pracować nad zmianą własnego profilu zawodowego, posiadający pewne profesjonalne doświadczenie zawodowe zdobyte w Polsce lub za granicą. To osoby, które dysponują już pewnym kapitałem kulturowym i społecznym – znają dobrze język, legitymują się dyplomem wyższej uczelni (najczęściej polskiej), natomiast potrzebują wsparcia w rozpoznaniu i zrealizowaniu możliwości, które mają na brytyjskim rynku pracy, zwłaszcza w kontekście konieczności wejścia w nieznane otoczenie organizacyjne i kulturowe²⁴.

Zespół badawczy PPA, we współpracy z Instytutem Społecznych Działań Międzykulturowych (ISDM), prowadzi realizowany według tych samych standardów Program Mentorski dla studentów Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie. W niniejszym badaniu mentorzy rekrutujący się z programu realizowanego przez ISDM posłużyli jako grupa kontrolna.

Mentorzy (w obu grupach) świadczą swoje usługi nieodpłatnie. Wszyscy przeszli proces selekcji, a następnie wzięli udział w szkoleniach przygotowujących do pełnienia roli mentora w Programie. Ponadto, uczestnicy regularnie podnoszą swoje kompetencje z zakresu narzędzi pracy i umiejętności mentorskich, w regularnie organizowanych w ramach programów warsztatów. Ideą przyświecającą twórcom projektów było zapewnić warunków sprzyjających pojawieniu się *przepływu*, a tym samym maksymalizacja korzyści, jakie uczestnicy wyniosą w związku z uczestnictwem w mentoringu.

5. Opis programu badawczego

Cel badań

Celem niniejszego badania była weryfikacja efektywności mentoringu, jako zespołu zadań, stawianych przed ekspertami, które sprzyjają pojawieniu się zjawiska *rozpędu* w kontekście zawodowym, a tym samym, jako narzędzia wpływającego na satysfakcję zawodową mentorów – ekspertów.

²³ M. Łuźniak-Piecha, *Mentoring w karierze międzynarodowej*, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 449–459.

²⁴ M. Łuźniak-Piecha, A. Golińska, *Mentoring jako narzędzie budowania kapitału...* op. cit.

Pytania badawcze

Aby zbadać działanie mentoringu w kontekście poziomu satysfakcji profesjonalnej mentorów postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jak będą oceniać swoje działania mentorzy kończący pracę z mentee, na skali rutynowości-innowacyjności własnych zadań i na skali zachowania – zmiany status quo?
2. Czy mentorzy-Eksperci będą się różnić w szczegółowych ocenach, dotyczących składników zjawiska *rozpędu* od osób działających w podobnie skonstruowanym programie, ale posiadających mniejsze doświadczenie/rutynę zawodową?

Charakterystyka narzędzia badawczego

W celu odnalezienia odpowiedzi na postawione pytania Zespół Badawczy PPA opracował 2 kwestionariusze. Ankiety miały formę elektroniczną i zostały udostępnione po zakończeniu Programu.

Pierwszy kwestionariusz, nazwany Testem Wymiarów Rozpędu, badał stopień znowelizowania zadań oraz stopień dostrzeganej zmiany status quo zachodzących w związku z uczestnictwem w Programie. Badani zostali poproszeni o zaznaczenie na 6-stopniowych skalach, w jakim stopniu pełnienie funkcji mentora było dla nich zadaniem innowacyjnym oraz w jakim stopniu udział w Programie wiązał się ze zmianą ich roli społeczno-tożsamościowej. Poniższa tabela przedstawia pulę pytań odnoszących się do poszczególnych wymiarów.

Drugi kwestionariusz, nazwany Testem Rozpędu, sprawdzał czy i w jakim stopniu jednostki doświadczają odczuć charakterystycznych dla zjawiska *przepływu*. Uczestnicy poproszeni zostali o zaznaczenie na 6-stopniowej skali, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniami zawartymi w teście. 1 oznaczało odpowiedź „dane twierdzenie nie opisuje mnie wcale”, natomiast 6 „dane twierdzenie opisuje mnie bardzo trafnie”. Test Rozpędu opracowano na potrzeby niniejszego badania na podstawie International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality and Other Individual Differences²⁵. W skład testu wchodziły 4 skale: Poczucie Kompetencji Osobistej, Poczucie Kompetencji Zadaniowej, Kreatywność oraz Lokus Wewnętrzny. Poniższa tabela przedstawia pulę

²⁵ B. W. Roberts, N. R. Kuncel, R. Shiner, A. Caspi, L. R. Goldberg, *The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes*, "Perspectives on Psychological Science", 2007, No 2, s. 313–345.

stwierdzeń odnoszących się do poszczególnych obszarów będących przedmiotem badania. Stwierdzenia oznaczone znakiem „–” są kodowane przy użyciu klucza odwróconego.

Tab. 1. Pula pytań Testu Wymiarów Rozpędu

Wymiar: rutynowość – innowacyjność zadań
Proszę zaznaczyć na skali, w jakim stopniu pełnienie funkcji mentora było dla Ciebie zadaniem: - o rutynowym 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 innowacyjnym - o nudnym 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 zajmującym - o wykonywanym bez przyjemności 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 wykonywanym dla przyjemności - o wykonywanym ze względu na podjęte zobowiązania 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 wykonywanym ze względu na satysfakcję - o zwyczajnym 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 wyjątkowym - o niewymagającym 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 wymagającym
Wymiar: zachowanie – zmiana status quo
Określ, w jakim stopniu poniższe zdania trafnie opisują Twoją osobę. (w małym stopniu 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 w dużym stopniu) - o Udział w Programie zmienił mój sposób patrzenia na rozwój zawodowy. - o Dzięki pracy mentorskiej zobaczyłem siebie w nowej roli. - o Jako mentor miałem/am możliwość zweryfikowania swoich umiejętności. - o Rola mentora umożliwiła mi realizację mojego potencjału w nowy, nieznany do tej pory sposób. - o Przystępując do Programu zastanawiałem/am się czy dobrze odnajdę się w nowej roli. - o Gdy podejmowałem/am się roli mentora, towarzyszyły mi sprzeczne emocje, odczucia i myśli. - o Program mentorski stał się okazją do nawiązania profesjonalnej relacji innego typu, niż te nawiązywane dotychczas.

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Pula pytań Testu Rozpędu, z podziałem na 4 skale testu

Poczucie kompetencji osobistej
Mam wiele pomysłów Mam świetne pomysły Robię śmiało plany Szybko znajduję nowe rozwiązania Jestem dobry w różnych rzeczach Łatwo wyobrażam sobie konkretne sytuacje Nowe rozwiązania przychodzą mi z trudem (–)
Poczucie Kompetencji zadaniowej
Szybko się uczę Lubię rozwiązywać problemy intelektualne Dążę do perfekcji Lubię wyzwania Umiem zastosować teorię w praktyce

Kreatywność
Lubię rozwiązywać złożone problemy Zadaję wymagające pytania Z łatwością łączę fakty Nie lubię dyskutować z osobami, które mają odmienny punkt widzenia (-) Nie lubię abstrakcyjnych dyskusji (-) Nie chce mi się dyskutować na temat życia zawodowego (-) Uważam się za osobę przeciętną (-) Nie interesują mnie filozoficzne spekulacje (-)
Lokus Wewnętrzny
Chętnie działam na własną rękę Dobrze czuję się ze sobą Mam o sobie dobre zdanie Realizuję swoje cele Preferuję utarte rozwiązania (-) Nie lubię sam decydować (-) Dobrze się czuję, gdy ktoś powie mi, co mam zrobić (-) Nie wiem, dokąd zmierzam (-)

Źródło: opracowanie własne.

Przebieg badań

Badanie zostało przeprowadzone w grupie badawczej i w grupie kontrolnej. Grupa badawcza składała się z 8 osób. To mentorzy programu PPA w Londynie, eksperci, osoby zatrudnione w sektorze usług, wykonujące zajęcia cieszące się prestiżem społecznym, to Polacy którzy osiągnęli swoisty „sukces” na brytyjskim rynku pracy. Badani piastowali funkcje zarządcze (menedżerowie, dyrektorzy) lub wymagające wysokich kwalifikacji. Grupę kontrolną stanowi 9 mentorów programu prowadzonego we współpracy z ISDM. To absolwenci i studenci ostatnich lat studiów psychologicznych, uczestnicy programu realizowanego w Polsce, wedle standardów wypracowanych w programie angielskim, ich rola ekspercka polega na doświadczeniu i wiedzy, dotyczących efektywnego spędzenia czasu „na uczelni”. Obydwie grupy mentorów z sukcesem ukończyły szereg szkoleń mentoringowych i w momencie udziału w badaniach zakończyły proces spotkań „jeden-na-jeden” z mentees.

6. Analiza wyników badania

W procesie analizy wyników badań porównane zostały średnie wartości odpowiedzi udzielonych przez każdą z grup. Tab. 3 przedstawia średnie wyniki uzyskane przez grupę badaną oraz grupę kontrolną w Teście Wymiarów

Rozpędu oraz w Teście Rozpędu, w tym w poszczególnych obszarach badanych przez ten test²⁶.

Tab. 3. Średnie wartości odpowiedzi w Teście Wymiarów Rozpędu oraz w Teście Rozpędu, w tym na poszczególnych skalach badanych przez ten test

	Rutynowość– innowacyjność zadań	Zachowanie – zmiana status quo	Poczucie Kompetencji Osobistej	Poczucie Kompetencji Zadaniowej	Kreatywność	Lokus Wewnętrzny	Rozpęd
Grupa badana	5,04	3,96	4,98	5,21	4,70	4,91	4,92
Grupa kontrolna	5,22	4,41	4,91	5,07	4,97	4,83	4,93
Wynik średni	5,14	4,20	4,94	5,13	4,85	4,87	4,93

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują, że zarówno przedstawiciele grupy badawczej, jak i grupy kontrolnej uzyskali wysokie wyniki we wszystkich skalach testów.

Rezultaty Testu Wymiarów Rozpędu wskazują, że zadania, które badani wykonywali w ramach mentoringu uznane zostały za nierutynowe, przy czym rola mentora była mniej innowacyjna dla grupy profesjonalistów, posiadającej pewne doświadczenia z tego typu formą współpracy. Podobnie pełniona w programie funkcja mentora wiązała się z większą zmianą status quo dla studentów, niż dla profesjonalistów – którzy w pracy – jako menadżerowie wcielają się w podobną rolę. Jednakże inspirującym dla twórców programu pozostaje fakt, iż obie grupy dostrzegają zarówno nierutynowość, jak i innowacyjność pełnionych zadań. Udział w programie był dobrowolny, mentorzy w obu grupach zgłaszali się jako ochotnicy, co pozwala nam czynić założenie, iż owa innowacyjność zadań i odejście od status quo były emocjonalnie wartościowane pozytywnie.

W Teście Rozpędu obydwie grupy uzyskały bardzo podobne wyniki, niemniej różnice pomiędzy ocenami badanych widoczne są w poszczególnych skalach testu. Profesjonaliści uzyskali wyższe wyniki na skali Poczucia Kompetencji

²⁶ Autorzy opracowania posługują się jedynie średnimi, jako wskaźnikami heurystycznymi różnic w wynikach pomiędzy grupą badaną i kontrolną. Nie stosujemy żadnych zaawansowanych metod wnioskowania statystycznego, pamiętając o niewielkich rozmiarach grup. Nie wnioskujemy zatem o istotności statystycznej różnic. Jednakże przebadana w Londynie grupa 8 ekspertów stanowi 100% populacji mentorów biorących udział w takim programie, realizowanym w Anglii, stąd takie pokazanie wyników jest na dziś jedynym, dopuszczalnym sposobem przeanalizowania danych ilościowych.

Osobistej, Kompetencji Zadaniowej, oraz na skali Lokus Wewnętrzny niż grupa kontrolna mentorzy – studenci ostatnich lat psychologii. Doświadczenie zawodowe może odgrywać kluczową rolę w wyjaśnianiu opisywanych różnic. Z punktu widzenia analizowanych wyników badawczych, istotnym wydaje się jednak fakt, iż obie grupy mentorów – zaawansowana zawodowo grupa badawcza i grupa kontrolna, składająca się z osób, które przeszły identyczne szkolenia mentorskie, ale nie dysponowały szerokim doświadczeniem zawodowym – wykazują wysokie wyniki w odniesieniu do opisywanych zmiennych. Autorzy badania interpretują ten fakt, w taki sposób, iż obie grupy doświadczały zjawiska *rozpędu*, choć nieco inaczej ów *rozpęd* odczuwały. Być może do „pełnego poczucia” *rozpędu* konieczne jest zgromadzenie pewnego doświadczenia zawodowego, również związanego z zarządzaniem zespołami ludzkimi, wtedy fakt zdobywania nowych narzędzi i umiejętności, przydatnych w bieżącej pracy, podnosi poziom *rozpędu*. Weryfikacja tej tezy wymaga jednak dodatkowych badań.

Niższe wyniki, w stosunku do grupy studentów, profesjonaliści otrzymali na skali Kreatywność. To zjawisko interesujące, choć być może tym razem związane z wiekiem i statusem społecznym osób badanych. Studenci – jako grupa społeczna o specyficznej charakterystyce – zwłaszcza jeśli mowa o studentach psychologii, mogą postrzegać siebie jako osoby bardzo kreatywne i twórcze. Do takiego sposobu funkcjonowania pobudza ich zarówno dziedzina, którą studiują, najprawdopodobniej świat akademicki, w którym się obracają, jak i moment rozwojowy – moment tworzenia pierwszych dużych prac badawczych – prac magisterskich i rozpoczynania pierwszych projektów zawodowych. Zwróćmy uwagę, iż z założenia – podczas konstruowania projektu badawczego – autorzy badań porównywali wyniki osób o większym doświadczeniu (rutynie) zawodowej, z wynikami osób, dla których praca zawodowa, wspieranie cudzego rozwoju rutyną nie jest. Stąd być może wyższe wyniki na skali kreatywności w grupie dobieranej do badań, w sposób celowy, jako „niedoświadczona–niezrutynizowana”. Należy jednak nadmienić, iż subiektywnie postrzegana kreatywność profesjonalistów nie była dużo niższa niż w grupie studenckiej.

7. Konkluzje

Ze względu na towarzyszące emocje, motywację rozwojową i poczucie głębokiego sensu działań, funkcjonowanie na poziomie *rozpędu* jest stanem dla jednostki najbardziej satysfakcjonującym. Ze względu na ilość pełnionych ról społecznych, poszczególne jednostki mogą funkcjonować na poziomie *rozpędu* w różnych obszarach swojego działania. Im więcej takich doświadczeń osoba

zbierze, tym bardziej buduje w sobie oczekiwanie wprowadzenia się w ten stan w innych dziedzinach życia.

W przypadku osoby pełniącej funkcję mentora w opisywanym Programie, możliwe są następujące scenariusze: ekspert odczuwa potrzebę odejścia od status quo, rozbudowania własnej roli społecznej. Jednocześnie może dostrzegać pewne zrutynizowanie codziennej pracy. Decydując się na udział w Programie zmienia swoją rolę – nie jest już menedżerem, jest partnerem w rozwoju, konfrontuje swoje podejście i wartości z wartościami mentee, który nie pracuje w tej samej organizacji, więc może prezentować zupełnie inny punkt widzenia. Mentor musi więc sprostać nowym zadaniom, co w połączeniu z potrzebą wyjścia poza status quo, przenosi go na poziom *rozpędu*. Mentor może też znaleźć ponowny napęd, wyznaczając sobie zadanie, jakim jest wspieranie kogoś innego, dzielenie się własną wiedzą, co nadaje owej wiedzy nowy sens i zastosowanie. Możliwość wykorzystania posiadanych umiejętności, podzielenia się zbieranymi wcześniej doświadczeniami w innym, dotychczas nieznanym kontekście, nadaje działaniom bardziej innowacyjny charakter, a przy tym pokazuje szerszy sens drogi, którą przebył sam mentor.

Inny scenariusz dotyczy sytuacji, w której mentor początkowo znajduje się na poziomie *wyhamowania*. Praca przynosi mu nieustannie nowe wyzwania, dzięki czemu ciągle zdobywa nową wiedzę oraz umiejętności. Przyłączając się do Programu Mentoringu Międzykulturowego, pracując z mentee, pracuje na swoim doświadczeniu, dokonuje wglądu. Dotychczasowe doświadczenia, poparte refleksją i podsumowane w ramach poszczególnych elementów programu mentoringowego, tworzą obraz drogi, jaką mentor przeszedł. Możliwa jest sytuacja, w której mentor dokonuje podsumowania zmian tożsamościowych i społecznych, składających się na jego dotychczasową karierę. A ta refleksja prowadzi go do poczucia satysfakcji, wiążącej się z poziomem *rozpędu*. Udział w Programie Mentoringowym jest w takiej sytuacji sposobem na wyjście poza status quo.

Mentorzy to z pewnością osoby, które mają doświadczenia, związane z funkcjonowaniem na poziomie *rozpędu*. Z wywiadów zbieranych w badaniach, autorki niniejszego artykułu wiedzą, że sytuacja taka miała miejsce, np. gdy mentorzy rozpoczynali karierę w Londynie. W interpretacji twórców Programu, mentorzy świadomie podejmują działania (jak choćby udział w Programie), które pozwolą im ponownie znaleźć się na poziomie *rozpędu*. Świadczy o tym choćby fakt, iż grupa mentorów, osób dobrowolnie poświęcających czas wolny na pracę z mniej doświadczonymi kolegami w ramach Programu Mentoringu Międzykulturowego rośnie. A poszczególni mentorzy nie rezygnują z udziału w nim.

Intencją Autorów niniejszego opracowania było pokazanie, jak bardzo Mentoring wpływa na efektywność funkcjonowania obu stron zaangażowanych

w proces. Mentoring jest tu ukazany nie tyle, jako sposób podnoszenia efektywności mentee – klientów procesu – co jako system działań stymulujących „siły witalne” samych mentorów.

Dodatkowych – bardzo interesujących w opinii autorów artykułu – badań wymagałoby natomiast sprawdzenie, na ile udział w Programie realizowanym w ramach brytyjskiej organizacji pozarządowej, jaką jest PPA, podnosi również satysfakcję i poziom efektywności mentorów w ich codziennej pracy, w rodzimych organizacjach. Wiadomym jest, że organizacje te doceniają działalność swoich menedżerów, związaną z opisywanym Programem, kwalifikując ją, jako działanie w ramach Społecznej Odpowiedzialności Firm. Planowane są jednak szczegółowe badania, dotyczące przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, związane z aktywnością w Programie Mentoringu Międzykulturowego.

Bibliografia

- Bakker A. B., *Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experience*, "Journal of Vocational Behavior", 2005, No 66.
- Bakker A. B., Demerouti E., *Towards a model of work engagement*, "Career Development International", 2008, No 13.
- Csikszentmihalyi M., *Beyond boredom and anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco 1977.
- Csikszentmihalyi M., *Przepływ*, Wydawnictwo Biblioteka Moderatora, Taszów 2005.
- Demerouti E., *Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness*, "Journal of Occupational Health Psychology", 2006, No 11.
- Ellis G. D., Voelkl J. E., Morris C., *Measurement and analyses issues with explanation of variance in daily experience using the flow model*, "Journal of Leisure Research", 1994, No 26.
- Grzymała-Moszczyńska H., Grzymała-Moszczyńska J., Golińska A., *Migracje polskich Profesjonalistów i Profesjonalistek: Wyjazdy i Powroty*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny”, 2012, (w druku).
- Henry J., *Positive and creative organization*, w: *Positive psychology in practice*, red. P. A. Linley, S. Joseph, Wiley, Hoboken, NJ: 2004.
- Horvath M., Wasko L.E., Bradley J.L., *The Effect of Formal Mentoring Program Characteristics on Organizational Attraction*, "Human Resource Development Quarterly", 2008, No. 19, 4.
- Juchnowicz M., *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Juchnowicz M., *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.

- Łuźniak-Piecha M., *Mentoring w karierze międzynarodowej*, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Łuźniak-Piecha M., Golińska A., *Mentoring jako narzędzie budowania kapitału symbolicznego, czyli jak dyskusja o pogodzie może wpłynąć na rozwój kariery w Londynie*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, 2011, nr 20, 2.
- Mäkikangas A., Bakker A.B., Aunola K., Demerouti E., *Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 2010, No. 83.
- Mesjasz J., Zaleski Z., *Koszty sukcesu w zarządzaniu*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno – zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Roberts B.W., Kuncel N.R., Shiner R., Caspi A., Goldberg L.R., *The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes*, “Perspectives on Psychological Science”, 2007, No 2.
- Rhodes J.E., DuBois D.L., *Mentoring Relationships and Programs for Youth*, “Current Directions in Psychological Science”, 2008, No. 17, 4.

Summary

Momentum – Model and Research Concept Description, i.e. How Mentoring Effectively Enhances Job Satisfaction of Mentors

The article examines the Authors' concept of the FLOW Model as an effect of the research and training program provided by Polish Psychologists' Association in London, UK. The light is shed on described issues focusing on the process of Mentoring and on creating the proactive approach towards career development strategy as well as on providing effective operational equipment for Human Capital development in organisations. The FLOW Model describes four types of Experts' work-related approach depending on their level of change-openness and tasks-innovativeness. The effectiveness of Mentoring in the context of Work-related FLOW and job satisfaction is examined. The analysis ends with further research is examined recommendations enveloping social psychology concepts enriched by management theories and applications.

Keywords: mentoring, job-satisfaction, flow, FLOW Model, expats, professionals.

Резюме

Разбег – описание модели и исследовательской концепции, т.е. как Менторинг эффективно повышает профессиональную удовлетворенность Менторов

Человеческий капитал, в сегодняшней глобальной экономической действительности, предрешает успех фирмы. Одним из способов управления этим капиталом является создание программ развития кадров, в том числе программ менторинга. Авторки настоящей статьи, ссылаясь на теорию явления продвижения в профессиональном развитии (work-related flow), а также исследования, проводимые среди менторов – польских менеджеров в Лондоне, представляют Модель Разбега, описывающую четыре уровня функционирования Экспертов, зависящие от готовности изменить существующее статус-кво и инновационности задач, какие выполняют. Цель исследования – верификация эффективности менторинга как действия, способствующего появлению явления разбега, а тем самым роста уровня профессиональной удовлетворенности в группе Экспертов.

Ключевые слова: менторинг, профессиональная удовлетворенность, продвижение, Модель Разбега, Профессионалы, Эксперты.

Dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Psycholog, autorka szeregu publikacji naukowych oraz opracowań publicystycznych z dziedziny Mentoringu, Coachingu i Psychologii Międzykulturowej, współpracuje naukowo z Polish Psychologists' Association (PPA) w Londynie, jest adiunktem w Katedrze Socjologii Collegium Civitas w Warszawie. Pracuje jako coach i trener, specjalizuje się w zagadnieniach adaptacji w nowym otoczeniu kulturowym, zarządzaniu międzykulturowym, budowaniu strategii rozwoju zawodowego menedżerów w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Pracuje naukowo w Warszawie, Londynie i Paryżu. Jest prezeską Instytutu Społecznych Działań Międzykulturowych z siedzibą w Warszawie. Zarządza pracami Ośrodka Certyfikacyjnego Polish Psychologists' Association (PPA) w Londynie, nadzorującego proces certyfikacji Mentorów Międzykulturowych PPA.

Mgr Agnieszka Golińska

Absolwentka Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie, współpracuje przy koordynacji projektów mentoringowych PPA. Prowadzi działalność edukacyjną, szkoleniową, badawczą, a także publicystyczną w Warszawie, Londynie oraz w New Delhi. Jest Członkiem Zarządu Instytutu Społecznych Działań Międzykulturowych z siedzibą w Warszawie. Zarządza pracami Ośrodka Certyfikacyjnego Polish Psychologists' Association (PPA) w Londynie, nadzorującego proces certyfikacji Mentorów Międzykulturowych PPA.