

Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji

Magdalena Łuźniak-Piecha

Katedra Psychologii, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Magdalena Kaczkowska-Serafińska

Katedra Zarządzania, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie

Agnieszka Lenton

Chartered Fellow CIPD, HCPC Registered Occupational Psychologist, Human Resources and Organisational Development, Greater London Authority, Londyn, UK

*Mentor był szlachetnie urodzonym obywatelem Itaki,
postacią z „Odysei” Homera.
Mędrzec, doradca i przyjaciel Odyseusza.
Mentorowi powierzono edukację i opiekę
nad Telemachem, synem Odyseusza.*

Mentoring jest jednym z powszechnie stosowanych i uznawanych narzędzi wspierających działania z zakresu aktywizacji i wykorzystania potencjału intelektualnego członków organizacji. Nowym paradygmatem, obecnym w praktyce biznesu, a także będącym podmiotem niniejszego opracowania staje się mentoring odwrócony (*reverse mentoring*). W artykule omówiono rodzaje mentoringu oraz różnice między mentoringiem klasycznym i odwróconym. Dalsza część analizy to studium przypadku, opisujące praktyczne zastosowanie zasad mentoringu odwróconego w jednej z najbardziej wpływowych rządowych organizacji w Londynie – Greater London Authority (GLA) – pełniącej funkcję strategicznego zarządu metropolii, jaką jest stolica Wielkiej Brytanii.

Słowa kluczowe: mentoring odwrócony, praktyka biznesu, studium przypadku, *employer branding*, kapitał intelektualny, Greater London Authority

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie jest pomyślane jako głos w dyskusji nad aspektami strategii kreowania wizji miejsca pracy jako sprzyjającego pomnażaniu kapitału kompetencyjnego i społecznego członków organizacji. Jednym z powszechnie stosowanych i uznawanych narzędzi wspierających działania z zakresu aktywizacji i wykorzystania potencjału intelektualnego członków organizacji jest mentoring. Nowym paradygmatem, obecnym w praktyce biznesu, a także będącym podmiotem opracowań naukowych staje się mentoring odwrócony (*reverse mentoring*).

Poniżej omówiono rodzaje mentoringu oraz różnice między mentoringiem klasycznym i odwróconym. Dalsza część analizy skupia się na studium przypadku, opisującym praktyczne wdrożenie zasad mentoringu odwróconego w jednej z najbardziej wpływowych rządowych organizacji w Londynie – Greater London Authority (GLA) – pełniącej funkcję strategicznego zarządu metropolii, jaką jest stolica Wielkiej Brytanii.

Autorki opracowania miały okazję zapoznać się z działaniami Departamentu Human Resources & Organisational Development odpowiedzialnego za wdrożenie w GLA programu „Learning at Work” jako inicjatywy wspierającej rozwój umiejętności i karier pracowników. Niniejsza analiza jest wynikiem współpracy przedstawicielek środowiska akademickiego oraz członkiń zespołu menedżerskiego HR&OD w Greater London Authority.

Istota i znaczenie mentoringu

W każdej nowoczesnej organizacji uczącej się zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z mentoringiem i obydwie te obszary działań wzajemnie się uzupełniają. Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest nastawiony na planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrolowanie. Zarządzający oczekują jak najlepszych wyników wykonania powierzonego zadania. Rola mentora jest nieco inna. Polega ona zazwyczaj na dobrowolnym przekazywaniu wiedzy oraz chęci przekazywania tej wiedzy bezinteresownie. Objawia się to zainteresowaniem, wspieraniem w poczynaniach podopiecznego z własnej nieprzymuszonej woli mentora.

Według tradycyjnej, klasycznej (ale także częściej spotykanej w Stanach Zjednoczonych) definicji, mentoring jest relacją rozwojową pomiędzy dwoma osobami: mentorem, osobą starszą, z większym doświadczeniem i przeważnie zajmującą wyższą pozycję w hierarchii organizacyjnej i *mentee* (podopiecznym), osobą młodszą, mniej doświadczoną (Ragins, Scandura, 1994). Celem mentoringu

jest szybkie doprowadzenie do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego oraz jego adaptacja w nowym środowisku. Mentoring w tym ujęciu, ze względu na duże różnice w wiedzy i doświadczeniu, ma raczej charakter relacji mistrz–uczeń (Oleksyn, 2010). W praktyce mentor dzieli się ze swoim następcą, uczniem posiadaną wiedzą, doświadczeniami oraz wartościami. Mentoring bez względu na typ jest procesem ciągłym, mającym na celu wspomaganie ogólnego rozwoju i realizacji ścieżek kariery zawodowej pracowników (Ziębicki, 2001).

Z kolei D. Clutterbuck i D. Megginson (1999) ukazują szersze ujęcie mentoringu, gdyż określają go jako wolną od zależności służbowych pomoc rozwojową udzielaną innej osobie w dokonywaniu znaczących postępów w nauce, pracy lub myśleniu. Takie ujęcie mentoringu, gdzie akcentowany jest wszechstronny charakter wsparcia rozwojowego, przyjęła organizacja European Mentoring Centre, jako że tego typu mentoring jest obecnie najczęściej praktykowany w Europie. Warto zaznaczyć, że jest to ujęcie znacznie bardziej akcentujące coachersko-wspierającą rolę mentora, niż działanie „oświecające” typu mistrzowskiego (Łuźniak-Piecha, Golińska, 2011).

Warto wyróżnić różne rodzaje mentoringu związane z celami wdrażania takich działań. Jeden z wielu podziałów został opisany poniżej. Wskazano mentoring społeczny, edukacyjny, organizacyjny, różnorodności (materiały PMI.org.pl).

- Mentoring społeczny dotyczy niwelowania różnic w społeczeństwie poprzez edukację oraz zapobieganie zjawisku wykluczenia społecznego. Grupą docelową są osoby z kręgów wykluczonych, np. więźniowie ośrodków karnych, mieszkańcy biednych dzielnic, dzieci i młodzież z zakładów poprawczych.
- Mentoring edukacyjny jest to zależność w środowisku edukacyjnym lub akademickim. Dotyczy zarówno relacji profesor–student, jak i działań wśród kadry – profesor–początkujący wykładowca. Mentoring kaskadowy występujący w kręgach naukowych oznacza, iż profesor pełni rolę mentora w stosunku do młodszego naukowca, zaś ten pełni rolę mentora dla jeszcze młodszego i mniej doświadczonego pracownika.
- Mentoring organizacyjny dotyczy relacji najczęściej służbowych w firmach lub przedsiębiorstwach. Mentoring nieformalny dotyczy relacji, które rozwijają się w sposób naturalny pomiędzy mentorem a podopiecznym. Ten typ relacji może być zapoczątkowany przez mentora, jak i podopiecznego. Zazwyczaj to jednak podopieczny jest inicjatorem. Przeważnie tę relację cechuje duża zażyłość i bliskość, chociażby ze względu na podobny system wartości. Podopieczny uważa mentora za wzór do naśladowania, mentor zaś w podopiecznym widzi „młodszą wersję” samego siebie. Mentoring formalny dotyczy relacji inicjowanej przez np. pracodawcę. Pracownikowi bardziej doświadczonemu – mentorowi – powierza się początkującego pracownika pod opiekę oraz do przyuczenia

w celu osiągnięcia założeń firmy. Podopieczny zdobywa wiedzę od starszego pracownika. Relacje w mentoringu formalnym rozwijają się w wolnym tempie ze względu na presję zadań zawodowych i czasu w firmie.

- Mentoring różnorodności polega na wprowadzeniu działań mentorskich wspierających rozwój i zapewnianie równych szans wszystkim bez względu na pochodzenie, kolor skóry, wiek czy płeć. Jest to często wprowadzana metoda wspierająca rozwój kobiet i osób z mniejszości etnicznych ze względu na dużą elastyczność i możliwość dopasowania do indywidualnych celów i sytuacji osobisto-zawodowej.

Poprzez odpowiedni sposób realizacji mentoringu bez względu na typ organizacji mogą osiągnąć poprawę w następujących obszarach (Ziębicki, 2000):

- doskonalenie i rozwój personelu,
- przyspieszenie procesu rozwoju i adaptacji nowych pracowników,
- pomoc w realizacji ścieżek kariery,
- identyfikacja niewykorzystanych umiejętności i zdolności,
- lepsze dopasowanie pracowników do zadań,
- obiektywna ocena kompetencji pracowników.

Znaczenie mentoringu w kontekście *employer branding*

Funkcjonowanie każdej firmy opiera się na wiedzy, zdolnościach i umiejętnościach ludzi, którzy ją tworzą, dlatego ZZL było i jest niezaprzeczalnie istotne dla każdej organizacji. Zarządzanie polega na podejmowaniu decyzji o tym, co i jak należy zrobić, a następnie realizowaniu tych celów za pośrednictwem innych ludzi.

Istotą zarządzania jest osiąganie celów organizacji w sposób efektywny i przy najlepszym wykorzystaniu zasobów organizacji, czyli wydajnie. Wydajność lub sprawność w zarządzaniu zakłada realizację potencjału ludzkiego, finansowego i materialnego organizacji bez zbędnego marnotrawstwa tych zasobów. Aby wykorzystać powyższe zasoby w pełni, warto zaufać mentorowi. Zastosowanie odpowiedniego rodzaju mentoringu w organizacji pozwoli na zorganizowanie cyklu pracy i przekazywania wiedzy pracownikom i tym samym usprawnienie działalności i zwiększenie wartości kapitału intelektualnego organizacji.

Warto zwrócić uwagę na zależność między mentoringiem a strategiami *employer branding* (EB). Działania mające na celu budowanie wizerunku pracodawcy finalizują się w opiniach samych pracowników. Innymi słowy, o wizerunku pracodawcy najlepiej i najbardziej wiarygodnie świadczą sami zadowoleni pracownicy. Przygotowanie wszelkich skutecznych strategii wizerunkowych możliwe jest

tylko w oparciu o wiarygodne informacje o postrzeganiu firmy przez pracowników i kandydatów do pracy.

Skuteczny EB obecnie nabiera znaczenia, kiedy proces starzenia się społeczeństwa stał się nieuniknioną rzeczywistością, a wdrożenie odpowiednich praktyk wobec osób starszych – zdecydowaną koniecznością, która w kolejnych latach będzie wpływała na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. „Proces starzenia się dotyczy w dużej mierze krajów wysoko rozwiniętych, w których przedsiębiorstwa opierają się na wiedzy oraz wysokiej technologii, dlatego gros starszych pracowników nie odnajduje się na rynku pracy” (Pogorzelska, 2011, s. 8).

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi konieczna wydaje się pogłębiona i wielopłaszczyznowa analiza różnych sposobów aktywizowania osób starszych, funkcjonujących w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy. Jedną z takich metod jest metoda odwróconego mentoringu, która została rozpoznana w trakcie realizacji opisywanych częściowo w niniejszym opracowaniu badań pierwotnych, obejmujących swoim zakresem studia nad najlepszymi praktykami, wdrażanymi w organizacjach w londyńskim City.

Mentoring tradycyjny, odwrócony i odwzajemniony jako narzędzia wspierania rozwoju organizacji

Szereg badań nad działaniem mentoringu w organizacjach opisuje zasady wprowadzania do przestrzeni organizacyjnej narzędzi rozwoju opartych o mentoring tradycyjny. Istotną konstatacją tychże badań jest jednak stwierdzenie, że w takim tradycyjnym ujęciu bardziej zaawansowani stażem i pozycją eksperci otrzymują mniej (o ile jakiegokolwiek) wsparcia niż młodszy menedżerowie (Harvey i in., 2009). Stąd ważnym zjawiskiem i nowym paradygmatem budowania struktur wzajemnego wspierania się jest mentoring odwrócony. Harvey i zespół (2009) opisują taki rodzaj mentoringu jako działanie, w ramach którego młodszy pracownik, biegły na przykład w zakresie globalizacji biznesu i użycia nowych technologii, odgrywa rolę przewodnika i osoby wspierającej starszego pozycją i stażem pracownika.

Kolejnym opisywanym w badaniach typem mentoringu jest rodzaj kombinacji mentoringu w ujęciu klasycznym i odwróconym – mentoring odwzajemniony. Zastosowanie tych trzech typów narzędzi stanowi, według przytaczanych tu badań Harveya (2009), o istotnej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa w budowaniu kapitału wiedzy wewnątrz organizacji, w sytuacji konkurencji globalnej, w sytuacji koniecznej, ciągłej transformacji i w budowaniu globalnej

kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście opisywanej wcześniej aktywizacji osób starszych.

Zdolność przedsiębiorstwa do gromadzenia, a następnie rozpowszechniania wiedzy w różnych obszarach wewnątrz organizacji stanowi również o sukcesie w zakresie *employer branding* (Pfeffer, 1994). Taki sukces oznacza stworzenie środowiska organizacyjnego, w którym członkowie organizacji mogą pomnażać własne zasoby merytoryczne, techniczne, specjalistyczne, ale także polityczne, społeczne, organizacyjne i kulturowe (Barney, 1991). Owa zdolność do pomnażania kapitału członków organizacji, a co za tym idzie kapitału kompetencyjnego samej organizacji, ma bezpośrednie przełożenie na zdolność menedżerów do podejmowania trafnych decyzji w otoczeniu organizacyjnym charakteryzującym się następującymi cechami (Harzing, 2001).

- 1) Bardzo szybka erozja kompetencji w czasie, kompetencyjna przewaga konkurencyjna osiągnięta w danym miesiącu może stać się jedynie wspomnieniem w kolejnych miesiącach, jako że wyrafinowane kompetencje nabyte przez członków organizacji stają się niepotrzebne w kontekście błyskawicznego rozwoju nowych rozwiązań i technologii – nikt już dziś nie uważa za jakiegokolwiek osiągnięcie umiejętności wykorzystywania nowych mediów do zarządzania zespołami wirtualnymi. Stąd niezwykle istotne jest ciągle uczenie się pracowników od siebie nawzajem.
- 2) Standardowe procedury działania (SOP) mają skrócony okres przydatności, wymagają renowacji i aktualizacji. Temu prawu podlegają zasady dotyczące zarówno tworzenia produktu, stosowania technologii, ale także organizacji pracy i budowania relacji.
- 3) Strategia organizacyjna wymaga ciągłej aktualizacji i dostosowania do wymagań hiperkonkurencyjnego rynku.
- 4) Pojawianie się nietradycyjnych form nabywania usług, nowych grup klientów, nowych form nawiązywania współpracy pomiędzy organizacjami oraz między organizacją i klientem wewnętrznym i zewnętrznym wymaga od menedżerów śledzenia rozwoju i rozumienia nowych segmentów rynku. Konieczne jest nie tylko rozumienie zasad działania nowych rynków, ale nawet rozumienie pojawiającego się zupełnie nowego słownictwa, nazewnictwa i sposobów komunikacji wewnątrz organizacji i w otoczeniu organizacyjnym.

Każda z opisanych tu cech otoczenia organizacyjnego czyni proces podejmowania decyzji strategicznych trudniejszym. Tym istotniejsza jest ciągła wymiana wiedzy i kompetencji pomiędzy członkami organizacji i tym istotniejsze stają się nowoczesne narzędzia mentoringowe w tym kontekście. Szereg badań skupionych na podnoszeniu efektywności działania organizacji wskazuje na mentoring jako skuteczne narzędzie rozwoju organizacji i jej członków oraz

socjalizacji i wprowadzania młodszych członków organizacji w meandry biznesu (Łużniak-Piecha, 2012). Badania te jednak w większości skupiały się na tradycyjnej formie mentoringu, gdzie starszy pracownik wspiera pracownika młodszego, jak już wspomniano w niniejszym opracowaniu. Nowym zjawiskiem jest jednak implementacja mentoringu odwróconego, będącego narzędziem wspierającym menedżerów w opanowaniu niuansów technologicznie i społecznie zrewolucjonizowanego rynku (Murrell i in., 2008). Dodatkowo istotne wydaje się stwierdzenie, iż w czasach, w których specjalizacja i pozycje eksperckie opanowywane są przez coraz młodszych wiekiem, ale bardzo zaawansowanych w rozwoju merytorycznym pracowników, mentoring odwrócony staje się pełnoprawnym narzędziem wspierania rozwoju kompetencji w organizacji, jest formą budowania więzi i identyfikacji z organizacją, formą budowania zespołu, rodzajem wsparcia społecznego, świadczonego przez organizację i formą dywersyfikacji pracy. Mentoring odwrócony staje się też, według najnowszych badań, skutecznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej oraz transferu wiedzy (Łużniak-Piecha i in., 2008).

Mentoring odwrócony w budowaniu kultur organizacyjnych

Intensywny rozwój nowego paradygmatu w działaniach mentoringowych, związanych z mentoringiem odwróconym, przypada na ostatnią dekadę. W ciągu ostatnich lat organizacje wyraźnie dostrzegły potrzebę tworzenia systemów, w których młodszy wiekiem i stażem pracownik staje się partnerem i wsparciem dla bardziej zaawansowanych pracowników o wyższej pozycji w hierarchii organizacyjnej (Scullion, Collings, 2006). Zasady te szczególnie intensywnie wprowadzone zostały w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym, zwłaszcza w kulturach organizacyjnych o pochodzeniu anglosaskim i amerykańskim. Co dość charakterystyczne, anglojęzyczne badania i publikacje łatwo rozpowszechniają doniesienia o zasadach budowania tego typu systemów w innych krajach (Collings, Scullion, Morley, 2007). Wyniki badań Finkelsteina i zespołu wskazują, iż korzyści odnoszone przez starszego stażem *mentee* w relacji z młodszym od niego mentorem obejmują (Finkelstein, Allen, Rhoton, 2003):

- opanowanie nowych technik poszukiwania i znajdowania dostępu do informacji,
- opanowanie nowych systemów komunikacji wewnątrzorganizacyjnej i komunikacji z otoczeniem organizacji,
- umiejętność poszukiwania i zdobywania społecznej informacji zwrotnej (informacji na temat poziomu zrozumienia wytycznych i gotowości do zaangażowania we współpracę ze strony członków zespołu),
- poprawę efektywności pracy *mentee* i zespołu,

- wzrost satysfakcji osobistej i satysfakcji z pracy *mentee* oraz młodego mentora
- wzrost poczucia mocy sprawczej u obu członków pary: *mentee* i mentora.

Kluczowe dla dalszego opracowania badania Chandlera i zespołu (Chandler, Kram, 2005) wskazały też, iż mentoring odwrócony w przypadku obojga członków diady – młodego mentora i *mentee* – przynosi następujące efekty:

- wzmacnia identyfikację z misją organizacji,
- wzmacnia chęć i umiejętność brania pod uwagę przyszłości organizacji w procesie podejmowania decyzji,
- wzmacnia poczucie spełnienia w pracy,
- wzmacnia lojalność i zaangażowanie organizacyjne,
- podnosi morale.

Obecnie techniki i zasady wprowadzania mentoringu odwróconego w organizacjach są już przedmiotem wykładów w programach MBA wiodących amerykańskich uczelni, takich jak Harvard University, MIT, University of Pennsylvania (Harvey i in., 2009), jak również uczelni brytyjskich: Oxford University, Cambridge University i LSE (Lankau, Scandura, 2002). Zasadą generalną, opisaną podczas owych kursów przez praktyków biznesu i akademików, jest stwierdzenie, 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*. W mentoringu klasycznym to starszy stopniem mentor odpowiada za wprowadzenie młodszego *mentee* w zasady i wiedzę skumulowaną wewnątrz organizacji. W mentoringu odwróconym 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 (Harvey i in., 2009).

Implementacja programu mentoringu odwróconego w Greater London Authority

Program mentoringu odwróconego, analizowany w niniejszym opracowaniu, został wprowadzony przez Greater London Authority, organizację pełniącą rolę strategicznej jednostki samorządowej Londynu. Autorki niniejszego opracowania miały okazję przeprowadzić obserwację oraz otrzymać do analizy dane z wywiadów ustrukturyzowanych z uczestnikami programu. Zarząd działu Human

Resources & Organisational Development GLA udzielił badaczkom szeregu informacji oraz także wziął udział w wywiadzie ustrukturyzowanym.

Celem inicjatywy podjętej przez Departament HR&OD Greater London Authority było stworzenie okoliczności, w których:

- menedżerowie na pozycjach seniorów będą mieli możliwość doświadczenia roli odwrotnej, niż zwyczajowo pełniona – roli, dzięki której będą mogli dowiedzieć się, jak wygląda proces włączania się w życie organizacji, widziany z perspektywy najmłodszych stażem (ale też wiekiem) pracowników na rocznym kontrakcie szkoleniowym (*apprenticeship*);
- najmłodszy hierarchią i stażem pracownicy na pozycjach *apprentices* (praktykantów) będą mogli podzielić się swoimi refleksjami dotyczącymi pracy i rozwoju zawodowego w dużej, wpływowej organizacji¹.

Program mentoringu odwróconego stanowił jeden z elementów szerszego programu implementowanego wewnątrz organizacji – „Learning at Work” – wdrożonego przez zespół HR&OD, aby poszerzać kompetencje pracowników oraz tworzyć nowe możliwości rozwoju ich karier.

Stadia implementacji programu mentoringu odwróconego w GLA przedstawiały się następująco.

- 1) Rozpoznanie i omówienie potencjalnych korzyści z wprowadzenia programu wewnątrz organizacji.
Istotną częścią tego stadium było uzyskanie zrozumienia i akceptacji dla programu ze strony menedżerów, którzy mieli się stać *mentee* wspieranymi przez najmłodszych członków organizacji.
- 2) Ustanowienie parametrów dla programu mentoringu odwróconego.
Najistotniejszym elementem było ustanowienie zakresu i obszaru programu, zasobów czasowych, koniecznych dla przeprowadzenia go zarówno po stronie *mentee*, jak i mentorów oraz zakresu wsparcia ze strony działu HR&OD, jak i kryteriów oceny skuteczności i poprawności prowadzenia programu.
- 3) Zidentyfikowanie i przeszkolenie uczestników programu.
Niezbędne na tym etapie jest przeszkolenie uczestników zarówno od strony zasad budowania specyficznej relacji w mentoringu odwróconym, jak i pod względem technik mentoringowych.
- 4) Wypracowanie mechanizmu uruchamiania współpracy mentoringowej w programie.
Najistotniejszą kwestią na tym etapie jest wypracowanie zasad dobierania par mentor–*mentee*. Ważny okazuje się także moment inicjowania współpracy

¹ Informacje dostarczone przez Departament HR&OD Greater London Authority, *Learning at Work Programme* 2014. Niepublikowane materiały wewnętrzne.

danej pary – wydarzenie, które pozwala w łagodny sposób zapoznać się z wyższym rangą i starszym *mentee*, którego za chwilę wspierać będzie młodszy mentor.

5) Ustalenie i wspieranie w przestrzeganiu zasad relacji.

Na tym etapie ważne jest wspieranie diady we współpracy i superwizja zapewniana na ogół przez specjalistów z działu HR&OD.

6) Zastosowanie ustalonych wcześniej miar sukcesu, pomiar skuteczności działań w programie.

Istotnym jest sprawdzenie jakości i siły wpływu programu na funkcjonowanie obu stron relacji. Powinny to być zarówno miary wskazujące na zmiany w efektywności podejmowania decyzji i funkcjonowaniu na poziomie organizacyjnym, jak i miary bardziej skupione na jednostkowych, personalnych czynnikach decydujących o sukcesie projektu.

Analiza danych z wywiadów ustrukturyzowanych

Informacje dostarczone badaczom na potrzeby analizy procesu implementacji programu mentoringu odwróconego zawierały dane z wywiadów z uczestnikami projektu. Dane te posłużyły w niniejszym opracowaniu do przeanalizowania zmian w charakterystyce postaw pracowniczych, opisywanych w badaniach Chandlera i zespołu (Chandler, Kram, 2005).

Analiza danych z wywiadów pozwoliła zaobserwować występowanie wszystkich pięciu czynników opisywanych przez Chandlera. Biorąc pod uwagę ograniczenia objętościowe niniejszego opracowania, przytaczamy tylko wybrane cytaty z wywiadów. Szerszej analizie zebranych materiałów posłużą przyszłe publikacje.

Zaobserwowano wypowiedzi wskazujące na wzmocnienie identyfikacji z misją organizacji:

I believe it is vital that we share our experiences as young members of staff employed in such a prominent and influential organisation².

„Uważam za niezwykle istotne to, iż dzielimy się naszymi doświadczeniami jako młodzi członkowie tak prominentnej i wpływowej organizacji”.

Dane z wywiadów wskazują także na wzmocnienie chęci i umiejętności brania pod uwagę przyszłości organizacyjnej:

² Wszystkie dane z wywiadów dostarczone przez Departament HR&OD Greater London Authority, *Learning at Work Programme* (2014). Niepublikowane materiały wewnętrzne. Tłumaczenie własne autora tekstu.

(I think it is a good way) for apprentices to gain valuable advice for their year at the GLA, and advice that can be carried over to future job roles.

„Myślę, że to dobra okazja dla praktykanta, by zebrać cenne wskazówki, przydatne podczas pierwszego roku w GLA, a potem wykorzystywać je, pełniąc kolejne role zawodowe”.

Zaobserwowano również wypowiedzi wskazujące na wzmocnienie poczucia spełnienia w pracy:

I had an enjoyable and interesting experience.

„To było przyjemne i interesujące doświadczenie”.

It was great to be able to pass on my recommendations for the apprenticeship scheme such as Annual Meetings with the Directors.

„Wspaniale było mieć możliwość przekazania własnych rekomendacji, dotyczących programu praktyk, jak na przykład spotkania doroczne z dyrektorami”.

Zaobserwowano wypowiedzi świadczące o wzmacnianiu lojalności i zaangażowania organizacyjnego:

I felt it was important for other GLA staff, particularly those in senior management, to understand in more detail what we apprentices are capable of.

„Czułam, że to było ważne dla innych członków zespołu GLA, szczególnie dla tych na pozycjach wyższego zarządu, żeby dokładniej zrozumieć, na co stać nas, praktykantów”.

I would take part in it again because I think it is a good way to narrow the divide between those who have just started on the career ladder at the organisation and those who hold senior positions.

„Wzięłabym w tym udział po raz kolejny, bo myślę, że to dobry sposób, żeby zmniejszyć dystans pomiędzy tymi, którzy właśnie zaczynają wspinaczkę po drabinie kariery w organizacji, i tymi, którzy są już na wysokich pozycjach”.

Dane z wywiadów pozwalają też wnioskować o podniesieniu morale:

I think it's beneficial for various teams to (...) gain fresh ideas and views.

„Myślę, że to z korzyścią dla różnych zespołów – zyskać świeże pomysły i punkt widzenia”.

To be able to speak to the Head of Paid Service [equivalent to Chief Executive] about employment opportunities and the future of apprenticeships was one I could not let pass.

„Móc porozmawiać z prezesem o możliwościach zatrudnienia i przyszłych programach praktyk to okazja, której się nie przepuszcza”.

I would thoroughly recommend to all senior staff that they take the chance to be “mentored” by a younger member of the GLA.

„Absolutnie rekomendowałabym wszystkim członkom wyższego zarządu wykorzystanie szansy bycia »mentorowanym« przez młodszego członka GLA”.

Istotne wydaje się tutaj także przytoczenie danych z wywiadów z mentorowanymi członkami wyższego zarządu GLA:

I think it’s good for senior managers to be exposed to more junior, young staff they wouldn’t generally meet and vice versa.

„Myślę, że dobrze robi członkom zarządu spotkanie z młodym personelem, którego ogólnie nigdy by nie spotkali, i *vice versa*”.

It’s good to let them ask questions.

„Dobrze jest zaprosić ich [praktykantów] do zadawania pytań”.

It puts the apprentice in the driving seat of the discussion to use as they wish.

„To stawia praktykanta w pozycji kierującego dyskusją i pozwala mu użyć tej pozycji wedle własnych życzeń”.

Podsumowanie

Podjmując wysiłek budowania skutecznej strategii wizerunkowej i bycia uważanym przez pracowników za atrakcyjnego pracodawcę, zarządy prominentnych i prestiżowych organizacji rozwijają narzędzia dynamizujące proces wzajemnego transferu wiedzy oraz pomnażania kapitału kompetencyjnego i społecznego pracowników. Jest to zjawisko szczególnie ważne w kontekście zarządzania różnorodnością i zarządzania wiekiem oraz zmniejszenia dystansu pomiędzy członkami poszczególnych grup społecznych w organizacjach. W świecie, w którym mamy do czynienia z rosnącymi wymaganiami otoczenia organizacyjnego, komplikowaniem się procesu podejmowania decyzji menedżerskich, niezwykle dynamicznymi zmianami potrzeb rynku i koniecznością rozumienia komunikatów z owego rynku płynących, ustawiczne uczenie się stało się kluczowym narzędziem wspierania menedżerów. Programy mentoringu odwróconego okazują się natomiast środkiem, który zapewnia wsparcie najwyższym rangą menedżerom. Skoro wiedzą oni już niemal wszystko o organizacji, doświadczeniem niezwykle otwierającym staje się skonfrontowanie własnej wiedzy z punktem widzenia osoby, która ową organizację obserwuje ze skrajnie różnej perspektywy. Mentoring odwrócony staje się zatem narzędziem facylitacji procesu uczenia się i transferu wiedzy nie tyle

wewnątrz organizacji, co implementacji wiedzy o organizacji pochodzącej niejako spoza organizacji.

Dodatkowo program mentoringu odwróconego, będący częścią projektu „Learning at Work” zorganizowanego przez zespół HR&OD Greater London Authority, analizowanego przez autorki niniejszego opracowania, okazuje się działać stymulująco na *employer branding* w kontekście podnoszenia morale i identyfikacji z organizacją i jej misją, postrzegania organizacji jako miejsca realizacji własnych planów rozwoju zawodowego i wiązania z nią przyszłych ról zawodowych.

Bibliografia

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Chandler, D.E., Kram, K.E. (2005). Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context. W: H. Gunz, M. Peiper (red.), *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 548–566.
- Clutterbuck, D., Megginson, D. (1999). *Mentoring Executives and Directors*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Collings, D.G., Scullion, H., Morley, M.J. (2007). Changing Patterns of Global Staffing in the Multinational Enterprise: Challenges to the Conventional Expatriate Assignment and Emerging Alternatives. *Journal of World Business*, 42, 2, 198–213.
- Finkelstein, L.M., Allen, T.D., Rhoton, L.A. (2003). An Examination of the Role of Age in Mentoring Relationships. *Groups & Organizational Management*, 28, 249–281.
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J.T., Moeller, M. (2009). Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse, and Reciprocal Mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344–1361.
- Harvey, M., Buckley, M., Novicevic, M., Wiese, D. (1999). Mentoring Dual-career Expatriates: A Sense-making and Sense-giving Social Support Process. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 5, 808–827.
- Harzing, A. (2001). “Who’s in Charge?” An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries. *Human Resource Management*, 40, 2, 139–159.
- Lankau, M., Scandura, T. (2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. *Academy of Management Journal*, 45, 779–790.
- Łuźniak-Piecha, M., Lenton, A., Krukurka, K., Litwin, J. (2008). Factors of Professional Development of Polish Emigrants – Adaptation on Labour Market in Great Britain. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 3(10), 117–132.

- Łuźniak-Piecha, M., Golińska, A. (2011). 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*, 20(2), 69–88.
- Łuźniak-Piecha, M. (2012). POS (*Perceived Organizational Support*) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy. W: S.A. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 314–322.
- Marzec, I. (2010). Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 19, 94–118.
- Marzec, I. (2010). Patologie relacji mentoringu w polskich organizacjach. W: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 310–331.
- Murrell, A., Blake-Beard, S., Porter, D., Perkins-Williamson, A. (2008), Interorganizational Formal Mentoring: Breaking the Concrete Ceiling Sometimes Requires Support from the Outside. *Human Resource Management*, 47, 2, 275–294.
- Nemanick, R. (2000). Comparing Formal and Informal Mentors: Does Type Make a Difference? *The Academy of Management Executive*, 14, 136–138.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Payne, S.C., Huff, A.H. (2005). A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *Academy of Management Journal*, 48, 176–192.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pogorzelska, N. (2011). Problem starości i starzenia się w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce*, 9, 7–17.
- Ragins, B., Scandura, T. (1994). Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships. *Academy of Management Journal*, 4, 957–972.
- Scullion, H., Collings, D. (2006). *Global Staffing*. New York: Routledge.
- Ziębicki, B. (2001). Zastosowanie mentoringu w doskonaleniu pracowników. *Zeszyty naukowe nr 564 Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 119–134.
- Ziębicki, B. (2000). Coaching i mentoring jako nowoczesne metody rozwoju kadry menadżerskiej. *Zeszyty naukowe nr 554 Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 65–82.
- <http://fundacja-pmi.org.pl/mentoring-nowoczesnym-narzedziem-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-i-wiedza/> (06.06.2015)
- Informacje dostarczone przez Departament HR&OD Greater London Authority, *Learning at Work Programme* (2014). Niepublikowane materiały wewnętrzne.

Summary

Reverse Mentoring – Benefits to Organisation

Mentoring is a widely used and recognised development tool supporting the engagement and retention of intellectual potential of organisations. Reverse mentoring is also becoming more widely practised by high performing organisations, and is the subject of this paper. The article discusses the types of mentoring, and differences between the classic and reverse mentoring. In the second part of the analysis a case study is presented describing practical implementation of reverse mentoring in one of the most influential government agencies in London – the Greater London Authority (GLA). GLA is the strategic government of the capital of the UK.

Keywords: reverse Mentoring, business practice, case study, employer branding, intellectual capital, Greater London Authority

Dr Magdalena Łuźniak-Piecha

Doktor psychologii, adiunkt w Katedrze Psychologii WSM. Jej badania koncentrują się na tematyce najlepszych praktyk zarządzania w organizacjach międzykulturowych i wielokulturowych. Autorka szeregu opracowań teoretycznych oraz praktycznych projektów wdrożeniowych.

Dr Magdalena Kaczkowska-Serafińska

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, adiunkt na kierunku zarządzanie w AFiBV. W obszarze jej zainteresowań znajdują się m.in. badania satysfakcji pracowników, kształtowanie skutecznych strategii motywacyjnych, projektowanie i realizowanie indywidualnych programów rozwojowych dla średniej i wyższej kadry menedżerskiej. Autorka badań z obszaru ZZL w Polsce i we Włoszech.

Agnieszka Lenton MA, FCIPD

Psycholog organizacji, specjalista w dziedzinie HR Development. Praktyk z 15-letnim doświadczeniem w Polsce oraz Wielkiej Brytanii. Oferuje konsulting w zakresie psychologii biznesu, rozwoju kadry menedżerskiej, zespołów i organizacji. Career i executive coach, gościnny wykładowca psychologii na uczelniach w Polsce i Anglii.