

Małgorzata Sidor-Rządkowska

Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia

Wyniki badań prowadzonych przez The American Society for Training & Development wskazują, iż ponad 75 proc. kierowników uważa indywidualny mentoring za jeden z najważniejszych czynników mających wpływ na ich zawodowy sukces [Budzewski, 2016]. DHL, Leroy Merlin, Microsoft, Nestle, Sanofi – to tylko kilka przykładów firm, w których od lat funkcjonują programy mentoringu.

Pojęcie mentoringu wywodzi się z mitologii greckiej. Według Homera, Odyseusz, udając się na wojnę trojańską, powierzył opiekę nad edukacją syna Telemacha swojemu przyjacielowi Mentorowi: *Przekaż swoją wiedzę i doświadczenie mojemu synowi* – powiedział. Przyjaciel dobrze wywiązał się z zadania, stając się na wieki symbolem oparcia dla młodego człowieka. Do tej znanej od wieków relacji mistrz – uczeń nawiązuje coraz większa liczba współczesnych przedsiębiorstw, obejmując swych pracowników systemem mentoringu.

Definicji, formułowanych zarówno w literaturze przedmiotu jak i w trakcie spotkań praktyków, jest tak wiele, że E. Parsloe i M. Wray [2002, s. 81] określają dyskusje wokół pojęcia mentoringu mianem „semantycznej dżungli”. Aby unikać zagłębiania się w ową dżunglę, ograniczmy się do przedstawienia tylko dwóch definicji.

Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na od-

krywanie 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].

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 [Clutterbuck, 2002, s. 13].

Szczególnie istotne wydaje się zawarte w drugiej z przytoczonych definicji stwierdzenie, iż mentoring jest relacją niezależną od hierarchii służbowej. Oznacza to, iż na często zadawane pytanie: Czy funkcję mentora można powierzać bezpośrednio przełożonemu? – należy odpowiedzieć przecząco. Trzeba unikać takich sytuacji nawet w tych przedsiębiorstwach, w których relacje między przełożonymi a podwładnymi (nazywanymi „współpracownikami”) są prawdziwie partnerskie, opierają się na zaufaniu i otwartości. Mentoring jest bowiem relacją bardzo szczególną, w dodatku rozwijającą się w czasie. Niejednokrotnie zdarza się, że w trakcie kolejnych spotkań pracownik zaczyna się zastanawiać na przykład, czy dobrze wybrał swoją drogę zawodową. Trudno byłoby mu dzielić się tego typu wątpliwościami z bezpośrednim przełożonym. To tylko jeden z możliwych przykładów pokazujących, że bezpośrednia podległość służbo-

wa łącząca uczestników programu może prowadzić do wielu trudnych sytuacji i/lub blokować autentyczność relacji mentoringowej.

A co z sytuacją, gdy pracownik, wybierając mentora, wskaże swojego bezpośredniego przełożonego? Myślę, że odpowiedź powinna być jednoznaczna – należy poprosić go o zmianę dokonanego wyboru. W przeciwnym razie proces doboru może przekształcić się w swoisty plebiscyt popularności menedżerów – efektem będzie ich podział na tych, którzy zostali wskazani przez swoich podwładnych jako mentorzy oraz takich, którzy zostali tej satysfakcji pozbawieni. Trudno uznać, aby tego typu działania służyły wzmocnieniu kultury organizacyjnej jakiegokolwiek przedsiębiorstwa.

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 autorów wielu publikacji naukowych. Charakterystyczny jest też fakt, iż istniejące kodeksy etyczne traktują coaching i mentoring łącznie, mimo że między tymi dwoma formami rozwoju są znaczące różnice. Jednoznaczne wskazanie tych różnic jest naprawdę trudne, chociażby dlatego, że nie ma „jedynie słusznych” definicji ani coachingu, ani mentoringu. Wydaje się jednak, iż można tutaj wskazać kilka elementów różnicujących.

Mentor jest osobą przekazującą wiedzę, umiejętności i postawy, podczas gdy coach pełni rolę „akuszerki” – 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) są ważnym elementem 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.

Kluczowe różnice między mentoringiem a coachingiem można byłoby więc ująć w postaci zestawienia – tablica 1.

Dyskusja na temat elementów odróżniających mentoring od coachingu trwa i nic nie wskazuje na to, aby w dającej się przewidzieć przyszłości miała się zakończyć. Dołączając do tego pytania na temat różnic między coachingiem, mentoringiem, konsultingiem, psychoterapią i innymi formami wspierania rozwoju. Kilka lat temu autorzy pracy zbiorowej zatytułowanej *Coaching doskonały*, zniecierpliwieni ciągącymi się od lat dysputami, zaproponowali 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,

Tablica 1 **Kluczowe różnice pomiędzy mentoringiem a coachingiem**

Mentoring	Coaching
oparty na partnerstwie relacja mistrz – uczeń	relacja w pełni partnerska
rola osoby przekazującej wiedzę, umiejętności i postawę	rola „akuszerki”
udzielanie rad – dozwolone	udzielanie rad – zakazane, to błąd w sztuce

Źródło: opracowanie własne.

- mentor podzieli się własnymi doświadczeniami związanymi z kierowaniem wozu,
- konsultant doradzi, jak kierować autem,
- coach zachęci do jazdy i udzieli pomocy w kierowaniu pojazdem [Passmore, 2012, s. 47].

Przykład wydaje się żartobliwy, a role niektórych specjalistów scharakteryzowane w sposób zaskakujący. Myślę jednak, iż autorzy wspomnianej książki, mniej lub bardziej świadomie zwracają uwagę na ważną prawidłowość: 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.

Korzyści związane z wdrożeniem mentoringu w przedsiębiorstwie

Można spotkać się ze stwierdzeniem, że w organizacjach, w których istnieją dobrze opracowane programy szkoleniowe, wprowadzenie systemu mentoringu jest zbyteczne. Trudno zgodzić się z takim poglądem. Szkolenia, zarówno te prowadzone przez pracowników organizacji jak i przez wyspecjalizowane instytucje zewnętrzne, koncentrują się na ogół na przekazywaniu wielu, skądinąd interesujących, poglądów i umiejętności, jednak rzadko całość przekazywanej wiedzy możliwa jest do praktycznego zastosowania. Z drugiej zaś strony, tzw. szkolenia na stanowisku pracy ograniczają się ze swej istoty do przekazywania informacji czysto instrumentalnych. Możliwość otwartego przedyskutowania z kimś darzonym

szacunkiem i zaufaniem wiadomości pochodzących z różnych źródeł jest bardzo ważna. Mentoring nie tylko nie przekreśla więc podstawowych założeń polityki szkoleniowej, ale wręcz odwrotnie – jest jej cennym uzupełnieniem i rozszerzeniem.

To tylko jedna z korzyści wiążących się z wdrożeniem programu mentoringu w przedsiębiorstwie. Korzyści tych jest bardzo wiele, dotyczą zarówno podopiecznych, mentorów, jak i organizacji jako całości [Sidor-Rządkowska, 2014]. Spróbujmy krótko scharakteryzować najważniejsze z nich.

Wsparcie procesów zarządzania wiedzą. Dobrze funkcjonujący system mentoringu może stać się niesłychanie ważnym elementem rozwoju firmy. Sprzyja faktycznej, a nie tylko deklaratywnej realizacji idei *uczącej się* organizacji. W takiej organizacji wszyscy pracownicy rozumieją, że ich najważniejszym obowiązkiem jest nieustanne nabywanie nowych umiejętności, a stałe poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań to podstawowe zadanie osoby zatrudnionej w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Mentoring powoduje, iż dzielenie się wiedzą z innymi przestaje być pustym hasłem, a staje się naturalnym sposobem postępowania. Analiza zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą przekroczyłaby znacznie ramy tego artykułu. Warto jednak przynajmniej wspomnieć o paradoksalnym, zjawisku, które M. Brzeziński [2015, s. 36] charakteryzuje w sposób następujący: (...) *w miarę jak rozrasta się wyspa naszej wiedzy, rozrasta się wybrzeże naszej niewiedzy. Nieustannie kohysanie się między przeciwieństwami – stanem wiedzy i niewiedzy – tworzy wzajemne powiązania i zależności, w dynamicznym procesie przepływu i wymiany zarówno wiedzy jak i niewiedzy pomiędzy pracownikami organizacji.* Wdrożenie programu mentoringu może spowodować skierowanie tego przepływu w pożądanym przez przedsiębiorstwo kierunku.

Wsparcie idei zwanej *life long learning* – uczenia się przez całe życie. Epoka, w której życie ludzkie dzieliło się na czas nauki i czas pracy, dawno minęła. Odpowiedzialność jednostki za własną sytuację zawodową musi pociągać za sobą gotowość do nieustannego podnoszenia posiadanych kompetencji. Praca w nowoczesnej organizacji jest tożsama z koniecznością nieustannej nauki. Relacja mentoringowa bardzo ułatwia realizację tego zadania. Wspomniana prawidłowość dotyczy zarówno podopiecznego jak i mentora, który czuje się zobligowany do aktualizacji posiadanych wiadomości, rozumiejąc iż pełnienie tej funkcji pociąga za sobą zobowiązanie do „bycia na bieżąco” w tej dziedzinie wiedzy, która jest przedmiotem rozmów z podopiecznym. Wielu doświadczonym pracownikom zdarza się przyznawać, że dopiero wybór na mentora zmusił ich do przejrzania fachowej literatury z ostatnich kilku lat.

Wsparcie procesów zarządzania różnorodnością, w tym zwłaszcza procesów tzw. zarządzania wiekiem. Mentoring sprawia, że przełamywanie barier międzypokoleniowych przestaje być hasłem, a staje się rzeczywistością. Młodszy i starsi pracownicy odkrywają (często z pewnym zaskoczeniem), jak twórcze i inspirujące mogą być wzajemne kontakty. Różnice wieku i doświadczenia okazują się wartością, a nie obciążeniem. Staje się to szczególnie widoczne, gdy w przedsiębiorstwie wdrażany jest tzw. intermentoring – program, w którym mentor jest 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 to ogromna wartość tego rodzaju projektów. [Boruta-Gojny, Popiołek, 2014, s. 91-119].

Rozwój kompetencji przywódczych zatrudnionych w przedsiębiorstwie menedżerów. Chodzi tu o autentyczne przywództwo, rozumiane jako umiejętność wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze. Pełnienie roli mentora pociąga za sobą doskonalenie umiejętności słuchania, zadawania pytań, właściwego przekazywania informacji zwrotnych, formułowania motywujących pochwał i konstruktywnych uwag krytycznych. Są to kompetencje niezbędne każdemu menedżerowi. Kompetencje te zostają w organizacji, nawet po formalnym zakończeniu programu mentoringu.

Profilaktyka zjawiska tzw. wypalenia zawodowego poprzez stwarzanie doświadczonym pracownikom szansy „odświeżenia” wiedzy i umiejętności nabytych w ciągu długich lat pracy zawodowej. Pomoc w kierowaniu rozwojem innej osoby staje się często źródłem inspiracji, przeciwdziałania rutynie i schematyzmowi. Możliwość przedyskutowania utrwalonych, niekiedy wręcz „skostniałych” poglądów z osobą dysponującą świeżym spojrzeniem jest nierzadko bodźcem do zrewidowania niektórych przekonań, uzupełnienia własnej wiedzy, słowem – stwarza nowe wyzwania dla sposobu wykonywania obowiązków. Z drugiej zaś strony, wybór do roli mentora powoduje zwykle wzrost poczucia satysfakcji z własnych osiągnięć zawodowych. Prestiż związany z tą rolą jest potwierdzeniem dokonań w określonej dziedzinie. Jak podkreślają A. Frączkiewicz-Wronka oraz I. Marzec [2012, s. 133]: *Zostanie mentorem stanowi dla wielu dojrzałych pracowników nowe wyzwanie, „zastrzyk” twórczej energii, bodziec do dalszego uczenia się i rozwijania nowych umiejętności (...) Możliwość uczenia innych stwarza mentorowi unikalną szansę wyrażania siebie poprzez wspieranie innych, co wzmacnia samoocenne i poczucie kompetencji oraz wpływa na poprawę wyników działania.*

Budowanie alternatywnych ścieżek kariery. Problemem dużej części przedsiębiorstw jest fakt, że oferują w nich tylko dwie ścieżki kariery – specjalistyczną oraz menedżerską. Niejednokrotnie dochodzi do sytuacji, w której osoba nie mająca predyspozycji kierowniczych otrzymuje, „za zasługi” na stanowisku specjalistycznym, awans na stanowisko menedżerskie. Jest to często tzw. propozycja nie do odrzucenia – jedyne czego oczekuje się od pracownika otrzymującego taką ofertę, to przyjęcie jej z głęboką wdzięcznością. Niejeden kierownik męczy się na swym obecnym stanowisku menedżerskim tylko dlatego, że obawiał się skutków odmowy jego przyjęcia. Konieczność zapobiegania takiemu rozwojowi wydarzeń wydaje się oczywista. Jednym ze sposobów może być właśnie wprowadzenie mentorskiej ścieżki kariery, będącej dla wielu osób atrakcyjną formą rozwoju zawodowego, stwarzającą możliwość pełnego wykorzystania posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

Charakteryzując korzyści wynikające z mentoringu trudno nie wspomnieć o podopiecznych – są oni głównymi beneficjentami programu mentoringowego. Dobrze przeprowadzony program musi prowadzić do wzrostu wiedzy i umiejętności uczniów – innej możliwości po prostu nie ma, programy różnią się co najwyżej stopniem tego wzrostu. Nie są to jedyne korzyści. Podopieczni kształtują także swoją postawę wobec wykonywanej pracy, a w szczególności uczą się, że na drodze rozwoju zawodowego nieuchronne są porażki i ważne, aby umieć je twórczo wykorzystywać. Duże znaczenie ma także fakt, że mentoring stwarza podopiecznym przestrzeń do bezpiecznego eksperymentowania i próbowania różnych koncepcji działania. Łatwiej odważyć się na to w sytuacji, gdy obok stoi ktoś, kto w porę ostrzeże przed niebezpieczeństwem, a gdy to się nie uda – pomoże w naprawie wy-

rażonych szkód. Mentoring daje także podopiecznym możliwość podwyższenia umiejętności komunikacyjnych, uczy prowadzenia otwartego dialogu z drugim człowiekiem, także tym zajmującym wysokie miejsce w hierarchii organizacyjnej. Zdolność jasnego formułowania wypowiedzi, obrony własnego zdania, przyjmowania rzetelnych informacji zwrotnych – to przykłady niektórych tylko umiejętności rozwijających się pod wpływem mentoringu. A. Herman [2014, s. 12] zauważa, iż: *W realiach współczesnego życia gospodarczego, które charakteryzuje się gwałtowną zmiennością i towarzyszącą jej rosnącą niepewnością relatywnie zmniejsza się znaczenie dyscyplin funkcjonalnych, a zwiększa rola krytycznego myślenia i umiejętności rozwiązywania problemów w warunkach rosnącego ryzyka.* [Tworzy to] *potrzebę przesunięcia akcentu na dostarczanie wiedzy bardziej zintegrowanej i interdyscyplinarnej, która umożliwi skuteczniejsze przejście od stanu: więcej wiedzieć, do: racjonalnie działać.* Dążenie do takiego stanu jest celem każdej prawidłowo funkcjonującej relacji mentoringowej.

Mentoring, jak podkreślaliśmy, przynosi organizacjom korzyści długofalowe i dlatego trudne do szybkiego policzenia. W niektórych obszarach są to jednak korzyści bardzo wymierne. I tak, przykładowo, z danych brytyjskiej firmy SmithKline Beecham wynika, że fluktuacja nowych kadr, których nie obejmował system mentoringu, wynosiła 27 procent, natomiast wśród osób, które miały mentora – jedynie 5 procent (!) [*Idealny czas na mentoring*, 2013].

Warto pamiętać, że główną przyczyną fluktuacji młodych pracowników są trudności okresu adaptacji, brak wsparcia w okresie, gdy człowiek rozpoczynający dopiero karierę zawodową najbardziej takiej pomocy potrzebuje. Równocześnie rezygnują z pracy doświadczeni pracownicy, cierpiący na syndrom „wypalenia się”, przekonani, że osiągnęli już pełnię swoich

możliwości, a ich wiedza i doświadczenie nie są w pełni wykorzystywane. Swoistym paradoksem jest fakt, że często te dwie grupy pracowników to ludzie zatrudnieni w tym samym przedsiębiorstwie. Warto więc chyba rozważyć możliwość ich wzajemnego wspierania się poprzez stworzenie w przedsiębiorstwie systemu mentoringu.

Wbrew wyrażonym niekiedy opiniom, mentoring nie jest jednak programem uniwersalnym, dającym się zastosować zawsze i wszędzie. Jego niewłaściwe wprowadzenie może spowodować wiele problemów, przesłaniających potencjalne korzyści. Warto więc wcześniej uświadomić sobie mogące pojawić się trudności i opracować sposoby ich przezwyciężania. Najważniejsze z tych zagrożeń zostaną teraz kolejno omówione.

Zagrożenia związane z wdrożeniem programu mentoringu w przedsiębiorstwie

Niedostosowanie programu mentoringu do specyfiki organizacji, w tym zwłaszcza do funkcjonujących w niej nieformalnych relacji mentoringowych. W dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach dzielenie się przez doświadczoną osobę wiedzą i umiejętnościami z młodszymi pracownikami jest nieodłącznym elementem funkcjonowania, przyjmując postać tzw. mentoringu nieformalnego. Relacje tego typu 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 [por. Marzec, 2010, s. 311]. Przekształcenie tych spontanicznych działań w sformalizowany program mentoringu to prawdziwe wyzwanie dla

każdej organizacji, wymagające dużego szacunku dla dotychczasowych doświadczeń. Narzucony z góry, niekiedy wręcz „przyniesiony w teczce”, niedostosowany do kultury organizacyjnej program może bowiem negatywnie wpłynąć na wypracowane latami, efektywnie funkcjonujące nieformalne relacje mistrz-uczeń. D. Clutterbuck [2002, s. 49] zauważa: *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.*

Wytworzenie poczucia zagrożenia u bezpośrednich przełożonych. Doświadczenie wykazuje, iż u części przełożonych, których podwładni uczestniczą w programach mentoringu pojawia się (zwykle głęboko skrywana) obawa, iż więź pomiędzy mentorem a podopiecznym zagrazi ich pozycji i autorytetowi. Niezwykle istotne jest więc wyraźne uświadomienie pracownikom, iż nadal podlegają przede wszystkim kierownikom liniowym i powinni się koncentrować na wykonywaniu codziennych obowiązków. Warto przy okazji zauważyć, że rola przełożonego w procesie mentoringu jest ogromna. M. Suchar [2003, s. 74] określa bezpośredniego przełożonego mianem naturalnego sprzymierzeńca w rozwoju kariery zawodowej pracownika. W tych przedsiębiorstwach, w których przytoczone określenie nie odpowiada rzeczywistości, mentoring ma nikłe szanse powodzenia. Sabotujący, nieprzygotowany do swojej roli przełożony jest w stanie zniszczyć najlepiej nawet opracowany program.

Niewystarczająca lub niewłaściwie prowadzona kampania informacyjna.

Wdrożenie formalnego programu mentoringu to, jak podkreślaliśmy, bardzo głęboka ingerencja w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Niezwykle istotne staje się więc dotarcie z informacją do wszystkich pracowników – nie tylko tych, którzy będą w programie uczestniczyć. W przeciwnym razie w organizacji szybko wytworzy się atmosfera dezorientacji, niepewności, a nawet zagrożenia, tak bardzo szkodząca wszelkim działaniom rozwojowym. Przystępując do rekrutacji uczestników programu mentoringu trzeba odpowiedzieć na pytanie, która z grup – grupa mentorów czy grupa podopiecznych, powinna być wybrana w pierwszej kolejności? Czy powinniśmy postępować według zasady: „Gdy uczeń jest gotów, pojawi się nauczyciel”, czy też raczej zgodnie z regułą: „Gdy nauczyciel jest gotów, znajdują się uczniowie”. [por. Kupaj, 2012, s. 38]. Oba rozwiązania mają swoich zwolenników, jednak bardziej pragmatycznym podejściem okazuje się zwykle rozpoczynanie od pozyskania kandydatów na mentorów. Niezależnie od tego, który sposób postępowania zostanie wybrany, wszelkie kwestie związane z rekrutacją uczestników programu muszą zostać jasno zakomunikowane wszystkim zainteresowanym.

Niewłaściwy dobór kandydatów na mentorów. Wybór osób mających pełnić rolę mentorów to kluczowe, a zarazem niezwykle trudne zadanie – nie sposób wskazać „jedynie słusznej” metody. W praktyce organizacyjnej obserwuje się zwykle jedno z dwóch rozwiązań: a) kandydaci na mentorów zgłaszają się samodzielnie, b) kandydaci na mentorów są wskazywani przez dział HR. Zastosowanie pierwszego z nich sprawia, że mentorami zostają osoby cechujące się wyjątkowo wysokim poziomem motywacji do objęcia omawianej funkcji. Z drugiej jednak strony pojawia się obawa zgłoszeń ze strony osób, których przydatność do pełnienia roli mentora budzi wątpliwości. W skrajnych przypadkach grozi to pojawieniem się

tzw. toksycznych mentorów, charakteryzowanych przez D. Clutterbucka [2002, s. 48] następująco: *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.*

Drugim możliwym rozwiązaniem jest powierzenie zadania wytypowania kandydatów na mentorów pracownikom działu personalnego. W przedsiębiorstwach, w których troska o rozwój pracowników od lat jest jednym z głównych kryteriów oceny osób zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich, jest to zadanie stosunkowo proste. Naturalnymi kandydatami zostają wówczas osoby, o których wiadomo, że spełniają to kryterium w stopniu najwyższym. Przyjmując takie rozwiązanie trzeba jednak pamiętać, iż warunkiem sukcesu programu mentoringu jest autentyczność, a nie tylko deklaracyjność, dobrowolność udziału. Wytypowanie kandydatów przez pracowników komórki personalnej może więc mieć jedynie charakter wstępnej propozycji – każdy zainteresowany musi samodzielnie ocenić, czy chce i może podjąć się roli mentora.

Brak wsparcia szkoleniowego. Wdrożenie programu mentoringu w organizacji wymaga wielu działań przygotowawczych. Do najważniejszych należą odpowiednio przygotowane i przeprowadzone szkolenia. Zaniedbania w tym obszarze bywają źródłem wielu trudności na wszystkich kolejnych etapach realizacji programu. Celem warsztatów szkoleniowych powinno być:

- przedyskutowanie przez uczestników istoty pojęcia oraz szans i zagrożeń związanych z pełnieniem roli mentora;
- wzmocnienie umiejętności komunikacyjnych, w tym zwłaszcza zdolności aktywnego słuchania, zadawania trafnych pytań, udzielania konstruk-

- tywnej informacji zwrotnej;
- poznanie wszystkich faz procesu mentoringowego;
- przećwiczenie przykładowej sesji mentoringowej;
- wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z wejściem w nową rolę;
- stworzenie okazji do poznania się wszystkich mentorów, nawiązania relacji będących bazą do wzajemnego wspierania się w czasie realizacji programu.

Program szkoleniowy opracować należy także dla grupy podopiecznych – uczestnicy muszą poznać zasady mentoringu oraz szczegółowe cele i założenia oferowanego programu. Dużą uwagę poświęcić trzeba zagadnieniom wzajemnych relacji stron procesu mentoringowego. Uczestnicy warsztatów powinni dogłębnie zapoznać się z istotą roli mentora i podopiecznego, przedyskutować swoje oczekiwania wobec oferowanego programu, ocenić, które z tych oczekiwań są realne, a które – niemożliwe do spełnienia. Bardzo ważnym elementem działań edukacyjnych przeprowadzanych przed wdrożeniem programu jest też zorganizowanie spotkania dla przełożonych osób, które będą uczestniczyć w programie w roli podopiecznych. Odpowiednia postawa bezpośredniego przełożonego jest bowiem, jak wskazywaliśmy, warunkiem powodzenia wszelkich procesów mentoringowych.

Niewłaściwy dobór par mentor-podopieczny. W przedsiębiorstwach wdrażających programy mentoringu, kwestia *doboru par* wywołuje zazwyczaj najwięcej emocji. Podejmowane decyzje mają często charakter przypadkowy, wywierając niekorzystny wpływ na całość realizowanego programu. Warto więc zacząć od przeglądu możliwych rozwiązań w tym obszarze i wypracowania odpowiedzi na pytanie, które z nich sprawdzi się najlepiej w kulturze organizacyjnej

danego przedsiębiorstwa. Wspomniane rozwiązania sprowadzają się do trzech możliwych sposobów postępowania:

- 1) podopieczny wybiera mentora,
- 2) mentor wybiera podopiecznego,
- 3) doboru dokonuje osoba trzecia (najczęściej koordynator programu).

Wraz ze wzrostem popularności formalnych programów mentoringowych w przedsiębiorstwach działających na rynku polskim rośnie liczba firm oferujących narzędzia *doboru par* w oparciu o różnorodne koncepcje psychologiczne. W pełni szanując ich kompetencje chciałabym podkreślić jedno: w relacjach międzyludzkich, zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym, często tkwi coś, co wymyka się racjonalnym analizom. Niezależnie od czasu i wysiłku poświęconego omawianemu przedsięwzięciu, stopnia profesjonalizmu zastosowanych metod, ostatecznym kryterium trafności podjętych decyzji pozostają odczucia mentora i podopiecznego. Jeżeli choć jedna ze stron dochodzi do wniosku, że relacja nie spełnia jej oczekiwań, powinna istnieć faktyczna, a nie tylko deklaracyjna możliwość zmiany przyjętych ustaleń. Prawo do *rozstania bez orzekania o winie* musi stanowić fundament każdej relacji mentoringowej.

Warto raz jeszcze podkreślić, iż wprowadzenie programu mentoringu jest dużym i złożonym przedsięwzięciem, głęboko ingerującym w kulturę organizacyjną. Jest to także, wbrew wyrażanym niekiedy opiniom, przedsięwzięcie kosztowne – angażuje bowiem na długo czas wielu grup pracowników. Korzyści z wdrożenia (dobrze przemyślanego) programu – długofalowe i dlatego trudne do szybkiego oszacowania – znacznie przewyższają poniesione nakłady. Jak podkreśla J. Moczydłowska [2014, s.65]: *Z perspektywy teorii i praktyki zarządzania, rola mentoringu nie ogranicza się tylko do wsparcia pojedynczych osób.*

Dzięki wytworzeniu relacji o nowej jakości korzyści przekładane są na funkcjonowanie całej społeczności organizacyjnej. Aby jednak osiągnięcie omawianych korzyści stało się możliwe, konieczna jest świadomość zagrożeń związanych z wdrażaniem

programu mentoringu oraz odpowiednio wczesne podejmowanie działań zapobiegawczych. Tylko wtedy ujawniają się w pełni ogromne możliwości związane z tą formą wspierania rozwoju pracowników przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

1. Berłowski P. [2013], *Pod doświadczonego opiekuna*, „Personel i Zarządzanie”, kwiecień.
2. Boruta-Gojny B., Popiołek K. [2014], *Intermentoring pokoleniowy w organizacji*, w: *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, M. Sidor-Rządkowska (red.), Warszawa, Wolters Kluwer.
3. Brzeziński M. [2015], *Refleksje o zarządzaniu wiedzą i niewiedzą*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, s. 36-41
4. Budzewski M. [2016], *W poszukiwaniu talentów*, „Personel Plus”, styczeń, s. 38-41.
5. Bugaj J.M. [2009], *Rola mentora w rozwoju młodego pracownika*, Prace i materiały. Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, z. 2, cz. 3, s. 954-961.
6. Chyrchel T. [2013], *Metody doboru par mentor – uczeń w ramach procesu mentoringu organizacyjnego*, „Personel Plus”, wrzesień.
7. Clutterbuck D. [2002], *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?*, Warszawa, Wydawnictwo Petit.
8. Delong T.J., Gabarro J.J., Lees R.J. [2008], *Dlaczego w warunkach hiperkonkurencji ważni są mentorzy?*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień.
9. Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I. [2012], *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*, w: A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Kraków, Mfiles.
10. Fronckiewicz B., Stefaniak A. [2012], *Mentoring, coaching, doradztwo, czyli warsztat pracy opiekuna stażu. Praktyczne rozwiązania*, Warszawa, Wydawnictwo Fraszka Edukacyjna.
11. Gorzędowska K. [2012], *Problemy związane z mentoringiem*, w: *Dobre praktyki mentora akademickiego. Doświadczenia projektu „Kuznia liderów – Szkoła Mentorów”*, M. Grewiński (red.), Warszawa, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP.
12. Guryń H. [2013], *Mentoring – tajniki skutecznej realizacji*, rozmowa z Gillesem Gambade’em, wiceprezesem European Mentoring & Coaching Council, „Personel Plus”, wrzesień.
13. Herman A. [2014], *Jakie szkoły biznesu w XXI wieku?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, s. 2.
14. *Idealny czas na mentoring* [2013], „Magazyn THINKTANK”, lato.
15. Karwalla S. [2009], *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Nowy Sącz, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University.
16. Kowalczyk J. [2009], *Mentoring dla małych i średnich firm: niezbędne narzędzie wsparcia w okresie kryzysu*, Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 46, Uniwersytet Szczeciński, Materiały z II Ogólnopolskiej Konferencji Doktorantów „Młodzi Ekonomści wobec Kryzysu”.

17. Kupaj L. [2012], *Mentor czyli ... Ty!*, w: *Mentoring? To takie proste! Raport Dobrych Praktyk z realizacji projektu „Upowszechnienie i promocja idei mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”*, M. Ruzspel (red.), Lublin, Lubelska Fundacja Rozwoju.
18. Malinowska-Parzydło J. [2013], *Skuteczna metoda rozwijania przedsiębiorczości*, „Personel Plus”, wrzesień.
19. Małota W. [2012], *Przywódca mentorem (1). Mentoring jako skuteczne narzędzie rozwoju kadry kierowniczej w organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, czerwiec.
20. Małota W. [2012], *Przywódca mentorem (2). Mentoring jako skuteczne narzędzie rozwoju kadry kierowniczej w organizacji*, „Personel i Zarządzanie”, lipiec.
21. Marzec J. [2010], *Patologie relacji mentoringu w polskich organizacjach*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), tom 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
22. Marzec J. [2010], *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 19.
23. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garret-Harris R. [2008], *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Poznań, Dom Wydawniczy Rebis.
24. Meister J.C. [2010], *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium, Generacja Y na rynku pracy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 10.
25. Moczydłowska J. [2014], *Mentoring jako metoda rozwoju kompetencji społecznych pracownika*, „Przedsiębiorstwa Przyszłości”, nr 4, s. 56-66.
26. Niziołek O. [2012], *Z mentorem w zespole: proces wdrażania nowych pracowników w Volvo Polska – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie”, lipiec.
27. Parsloe E., Wray M. [2002], *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków, Oficyna Wydawnicza.
28. Passmore J. (red.) [2012], *Coaching doskonały*, Warszawa, Wydawnictwo MUZA SA.
29. Ruzspel M. [2012], *Mentoring? To takie proste! Raport Dobrych Praktyk z realizacji projektu „Upowszechnienie i promocja idei mentoringu w biznesie na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu”*, Lubelska Fundacja Rozwoju.
30. Sidor-Rządkowska M. [2014], *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Warszawa, Wolters Kluwer.
31. Siwek-Jeziorna M. [2012], *Mentor i podopieczny: jak zapewnić efektywność programów mentoringowych?*, „Personel i Zarządzanie”, luty.
32. Suchar M. [2003], *Kariera i rozwój zawodowy*, Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
33. Zimbardo P.G. [2013], *Znaczenie mentoringu w biznesie i edukacji*, „Personel Plus”, wrzesień.

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska, adiunkt w Akademii Finansów i Biznesu Vistula.