

Jovina Ang

National University of Singapore

Argumenty za sponsoringiem

Wprowadzenie

Mimo że agendy rządowe oraz organizacje od ponad 30 lat wspierają kobiety w zakresie edukacji, zdrowia oraz zatrudnienia [Tuminez, Duell, Majid 2012], to jeżeli spojrzymy na wskaźniki aktywności zawodowej czy reprezentację kobiet na szczycie drabiny korporacyjnej, nierówność płci jest wciąż problemem. Przy utrzymaniu obecnego tempa zmian, szacuje się, że równość płci uda się osiągnąć za 217 lat¹.

Edukacja była często postrzegana jako czynnik sprzyjający równowadze płci. Liczba wykształconych kobiet jest dziś większa niż pokolenie temu. W niektórych krajach wykształcenie wyższe ma więcej kobiet niż mężczyzn, np. w Stanach Zjednoczonych², Polsce³ i Singapurze⁴. Jednakże wydaje się, że wykształcenie nie ma większego wpływu na równość płci, skoro na szczycie drabiny korporacyjnej kobiety są w zdecydowanej mniejszości. W Stanach Zjednoczonych tylko 6,4% dyrektorów generalnych 500 firm z rankingu „Fortune” to kobiety⁵. W Polsce kobiety stanowią 6,3% dyrektorów generalnych spółek notowanych na giełdzie⁶. Chociaż odsetek kobiet dyrektorów jest wyższy w Singapurze, ich liczba jest wciąż mała – kobiety stanowią zaledwie 15% dyrektorów generalnych spółek notowanych na giełdzie⁷.

Kobiety odbiegają od mężczyzn także w rozwoju kariery zawodowej, gdyż, jak zauważono, korzystają głównie z mentorów, a nie sponsorów. Mężczyźni natomiast mają lepszy dostęp do sponsorów – członków wyższej kadry kierowniczej, którzy mają władzę oraz wpływy i są chętni ich promować, w związku z czym w porównaniu z kobietami wciąż częściej uzyskują awanse [Ibarra, Carter, Silva 2010].

Ponadto kobiety mają tendencję do tracenia stanowisk menedżerskich i doświadczania stagnacji zawodowej mniej więcej pomiędzy średnim a wyższym poziomem kierowniczym. Wskaźniki dotyczące tego zjawiska w Azji są bardzo wysokie – 70% w Japonii, 53% w Chinach, 49% w Hongkongu i 46% w Singapurze [Tuminez, Duell, Majid 2012]. Chociaż wskaźnik ten w Polsce jest umiarkowany, tzn. wynosi średnio między 45% wśród pracowników ogółem a 36%⁸ na wspomnianym poziomie hierarchii organizacyjnej, to wiele kobiet ma tendencję do hamowania lub niedostatecznego inwestowania w karierę w sytuacji konfliktu pomiędzy pracą a macierzyństwem.

Istnieje wiele teorii, które podkreślają istnienie barier uniemożliwiających kobietom wspięcie się na szczyt hierarchii organizacyjnej. H. Ibarra i O. Obodaru [2009] uważają, że niezdolność kobiet do kreowania wizji czy brak wizjonerstwa w ogóle jest jedną z kluczowych przeszkód w rozwoju kariery. Inni badacze wskazują na takie bariery, jak brak polityki przyjaznej rodzinie, istnienie silnych grup starszych mężczyzn posiadających władzę, nieuświadomione uprzedzenia związane z płcią, stereotypy i wartości kulturowe, trudności w łączeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym oraz brak sponsoringu zawodowego. Mówi się również o syndromie „lepkiej podłogi”, który ma swoje źródło w nastawieniu charakteryzującym się brakiem wiary w awans oraz autodeprecjacją. Kobiety częściej niż mężczyźni powątpiewają we własne umiejętności [Ehrlinger, Dunning 2003].

Przysłowiowy szklany sufit stanowi kolejną barierę, która uniemożliwia kobietom rozwój. Jest on tak mocny, nawet w dzisiejszych czasach, że tylko niewielu kobietom udaje się go przebić. Gdy anali-

zuje się przypadki kobiet, którym udało się przebić szklany sufit, jedna rzecz wydaje się jasna. Kobiety te miały sponsorów, którzy wywarli znaczący wpływ na ich kariery. Sponsorzy umożliwiają przełom w karierze – otwierają możliwości i wstawiają się za swoimi podopiecznymi. S. Sandberg, dyrektor generalna Facebooka oraz członkini zarządów kilku spółek notowanych na giełdzie, jest jedną z najbardziej znanych kobiet, które przebiły szklany sufit. Odkąd S. Sandberg ukończyła studia MBA w Harvard Business School, Larry Summers, jej dawna profesor ekonomii, pomagała jej w uzyskaniu wysokiego stanowiska w Banku Światowym, a następnie w administracji prezydenta Clintona⁹. Taki początek kariery pomógł jej zbudować silne fundamenty rozwoju zawodowego, dzięki czemu szybko mogła uzyskać stanowisko w Google i Facebooku.

Sponsoring jest rozwiązaniem wciąż widocznego problemu w zakresie nierówności płci, jakim jest zbyt mała liczba kobiet na wysokich stanowiskach – problemu, który dotyka od dziesięcioleci zarówno sektor prywatny, jak i publiczny w Polsce, Singapurze oraz większości krajów na całym świecie. Prezentowane poniżej wyniki badań pokazują, że sponsoring skutecznie umożliwia awans zawodowy o co najmniej dwa poziomy w hierarchii organizacyjnej.

Biorąc pod uwagę fakt, iż sponsoring to wciąż stosunkowo nowe zjawisko, celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie oraz przedstawienie idei sponsoringu, aby więcej osób, zwłaszcza kobiet, mogło z niego skorzystać.

Metoda badawcza

W celu dokonania szczegółowej analizy sponsoringu zostały wykorzystane takie metody, jak (1) autoetnografia, (2) indukcyjne jakościowe studium przypadku oraz (3) badanie internetowe. Pozwoliły one na poczynienie pewnych obserwacji dotyczących tej istotnej relacji zawodowej, jaką jest sponsoring.

Autoetnografia jest formą osobistego badania opartego na refleksji, wiążącego się z dogłębną analizą oraz myśleniem krytycznym w ramach podróży przez własne doświadczenia, którą czytelnicy odbywają z perspektywy badacza. Autoetnografia jest metodą badawczą, która pozwala badaczowi „odtworzyć badane światy” [Denzin 2006:422] i pokazuje, jak świat wewnętrzny wchodzi w interakcję z zewnętrznym światem społecznym. Jest to metoda oparta na procesie myślenia, przemyśleniach oraz refleksyjności. Dzięki temu możliwe jest dotarcie do

punktów widzenia, które nie byłyby dostępne, gdyby przyjęto pozytywistyczne podejście [Wall 2008]. W autorki przypadku autoetnografia dotyczyła własnego doświadczenia zarówno jako sponsorowanej, jak i jako sponsora. Obejmowała doświadczenia ze sponsoringiem w takich firmach, jak Telstra Corporation, Motorola, Microsoft oraz Dell. Każde z nich miało miejsce na przestrzeni kilku lat, od dwóch do więcej niż czterech.

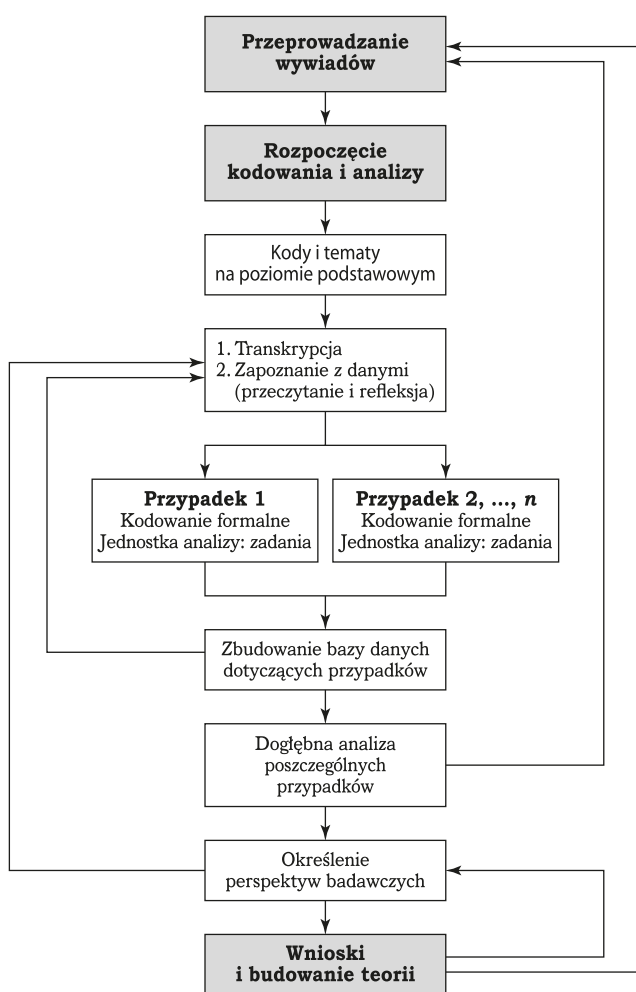
Przeprowadzone studium przypadku służyło zbadaniu zjawiska sponsoringu w kontekście prawdziwego życia w firmach [Yin 1981]. Badanie pozwoliło na uzyskanie różnych spojrzeń na sponsoring oraz solidnego materiału porównawczego do opracowania oraz powielania analiz [Eisenhardt 1989]. Studium przypadku objęło 19 osób będących sponsorami oraz 16 sponsorowanych pracujących w organizacjach międzynarodowych oraz sektorze publicznym na całym świecie. Wszyscy sponsorzy biorący udział w badaniu mieli za sobą przynajmniej 20 lat doświadczenia korporacyjnego. Wśród nich znaleźli się członkowie loży prezesów (C-Suite), partnerzy, dyrektorzy naczelni, wiceprezesi i dyrektorzy. Próba sponsorowanych składała się z osób, które korzystały ze sponsoringu lub które rekomendowali ich sponsorzy. Sponsorowani byli młodsi (od 27 do 52 lat) od sponsorów (od 43 do 69 lat). Próba obejmowała również właściwą reprezentację obu płci w grupie sponsorów (11 mężczyzn i 8 kobiet) oraz sponsorowanych (7 mężczyzn i 9 kobiet).

Została wykorzystana metoda częściowo ustrukturalizowanego wywiadu, ponieważ chodziło o to, aby badani czuli się swobodnie, opowiadając o swoich doświadczeniach ze sponsoringiem. Transkrypcje wywiadów zostały przeczytane wielokrotnie, zanim podjęto próby kodowania, wykorzystując model kodowania hybrydowego, obejmujący specyfikacje *a priori* studium przypadku oraz tematy, które pojawiły się w wywiadach. Jednostką analizy były zdania, ponieważ w każdym języku stanowią one podstawę wiedzy i dają głębszy wgląd w badane zjawisko. Jest to także forma kodowania *in vivo*, mająca na celu wyłapanie pewnych konkretnych słów, narracji, cytatów i metafor używanych przez badanych. Do kodowania został wykorzystany program Microsoft Excel, a następnie, gdy dane stały się zbyt złożone, aby kodować je ręcznie, program Atlas TI.

W ramach powtarzalnych oraz nakładających się na siebie procesów kodowania, analizowania oraz budowania teorii, rozpoczęto pierwszą szczegółową analizę oraz sporządzono projekt podsumowa-

nia po dziesiątym wywiadzie, powtarzając ten cykl po osiemnastym wywiadzie, dwudziestym czwartym wywiadzie i w końcu po trzydziestym piątym wywiadzie (rysunek 1). Proces naprzemiennego kodowania, analizowania i pisania był niezbędny do tego, by zakodować oraz wychwycić wszystkie istotne punkty. W analizie kluczowe koncepcje oraz myśli zostały wychwycone i wzmocnione [Eisenhardt 1989; Yin 2014].

Rysunek 1. Proces kodowania i analizy



Źródło: opracowanie własne.

Badanie internetowe miało na celu uzyskanie danych ilościowych i zostało przeprowadzone za pomocą narzędzia badawczego Qualtrics wśród członków kadry kierowniczej, którzy w hierarchii organizacyjnej zajmowali przynajmniej stanowisko dyrektora ze względu na to, że zakres obowiązków zaczyna znacząco rosnać, począwszy od tego poziomu. W badaniu wzięło udział 100 uczestników.

Coach, mentor i sponsor

Na początku warto wskazać, jak ludzie definiują takie terminy, jak coach, mentor i sponsor. Niewątpliwie wiele osób wciąż często łączy ze sobą terminy sponsor i mentor, a czasami także coach. Niektórzy nawet zakładają, że role sponsora, mentora i coacha są identyczne.

„Te trzy słowa – coach, mentor i sponsor – dla mnie zawsze wiążą się ze sobą. To składnia. Prawdopodobnie użyłbym ich jako synonimów”¹⁰.

Jedną z przyczyn tego błędnego przekonania jest fakt, że wszystkie te trzy role mogą mieć udział we wspieraniu rozwoju danej osoby. Jak pokazały indywidualne wywiady, rola sponsora opiera się na rolach coacha i mentora.

„Moja definicja czy moje doświadczenie jest takie, że sponsor to prawie jak mentor plus. Główną częścią relacji sponsoringowej jest także umiejętność bycia szczerym i uczciwym oraz prowadzenia poufnych rozmów jak równy z równym. W moim odczuciu musisz być więc jak mentor i sponsor w jednym, osobiście wspierając daną osobę”.

Pierwsi badacze mentoringu sprzed ponad 30 lat łączyli ze sobą terminy „mentor” i „sponsor” oraz używali ich zamiennie [Friday, Friday, Green 2004]. Jednakże K.E. Kram [1983], jedna z guru mentoringu, zdefiniowała mentorów jako osoby o dużym doświadczeniu, zajmujące wysokie stanowiska, które chcą promować i wspierać rozwój karier swoich podopiecznych. Ustaliła, że mentorzy pełnią dwie funkcje względem swoich podopiecznych – funkcje związane z karierą oraz funkcje psychospołeczne. W swojej pierwszej pracy zdefiniowała również sponsoring jako jedną z funkcji mentoringu związaną z karierą. Biorąc pod uwagę, co udowodniono, że mentoring wpływa na poprawę kompetencji zawodowych oraz zapewnia wsparcie psychospołeczne i sponsoring w rozwoju kariery, E. Friday, S.S. Friday i A.L. Green [2004] sugerowali, że sponsoring oraz mentoring powinny być traktowane jako dwa różne i oddzielne zjawiska. Istnieją również inne wyraźne różnice pomiędzy tymi trzema rolami, tzn. rolą coacha, mentora i sponsora.

Coach. Badanie pokazało, że coach jest osobą udzielającą wsparcia w zakresie określonych zadań, tematów, umiejętności lub funkcji. Coaching jest relacją pomagającą w osiągnięciu wyznaczonych celów lub poprawieniu wyników. Coach może pomóc rów-

niez w opanowaniu nowych umiejętności lub zdobyciu nowej wiedzy. Jak zauważył jeden z uczestników badania, rola coacha jest analogiczna do roli rodzica, który uczy swoje dziecko jeździć na rowerze:

„Coach ma wspierać cię w procesie uczenia się. Jego zadaniem jest pomóc ci opanować konkretną umiejętność w stopniu biegłym, aby osiągnąć wspólny cel. Coach jest jak rodzic, który uczy swoje dziecko jeździć na rowerze”.

Coachowie przechodzą rygorystyczny proces szkoleniowy w celu uzyskania odpowiedniego certyfikatu. Niektórzy z nich nie mają certyfikatu, lecz posiadają za to bogate doświadczenie korporacyjne. Coach zazwyczaj pobiera wynagrodzenie, w przeciwieństwie do mentora i sponsora.

Rolą **mentorów** jest udzielanie porad podopiecznym [Hewlett 2013]. Robią to, ponieważ lubią daną osobę i chcą jej pomóc.

„Mentor jest neutralną osobą, która pomaga ci w dowolny sposób – wysłuchuje cię, obserwuje cię, a następnie odtwarza i parafrazuje to, co się dzieje w twoim życiu i pracy. Mentor jest prawie jak lustro, dzięki któremu możesz lepiej poradzić sobie z dowolnymi problemami”.

Mentorzy zazwyczaj udzielają porad dwóch rodzajów: porad związanych z karierą oraz porad psychospołecznych pozwalających na lepszy rozwój podopiecznych [Kram 1983]. Mogą pełnić funkcję pudła rezonansowego. Mogą także być powiernikami – wysłuchiwać problemów podopiecznych i radzić, jak je rozwiązywać.

Mentorami mogą być osoby znajdujące się na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej, osoby młodsze stażem, które posiadają określoną umiejętność lub wiedzę, którą chce nabyć podopieczny, np. umiejętność obsługi mediów społecznościowych. Tacy mentorzy są znani jako *reverse mentors*, czyli odwrócenie mentorzy [Marcinkus Murphy 2012]. Mentorami mogą być również koledzy [Kram, Isabella 1985], ale także osoby z dłuższym stażem i większym niż podopieczny doświadczeniem [Kram 1983].

Zważywszy, że mentorzy mogą zajmować stanowiska na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej, mogą także, ale nie muszą, mieć władzę lub siłę przebicia do podejmowania decyzji dotyczących kariery, które są niezbędne dla awansu zawodowego podopiecznego (ang. *mentee*).

Sponsorzy nie „dają”, lecz raczej „inwestują” [Hewlett 2013]. Sponsorzy są członkami wyższej

kadry kierowniczej, których celem jest doprowadzić daną osobę do sukcesu zawodowego. Dokładniej rzecz ujmując, sponsorzy inwestują swój czas, wysiłek oraz zasoby w przygotowanie danej osoby do pełnienia wysokich funkcji. Kiedy dana osoba jest już gotowa do pełnienia kolejnej ważnej funkcji, sponsorzy często robią wszystko, aby wesprzeć jej karierę. Zważywszy, że sponsorzy są członkami wyższej kadry kierowniczej, a więc mają władzę i wpływy, są w stanie wykorzystać swoje umocowanie i znaczenie w środowisku zawodowym, aby uzyskać korzystne dla sponsorowanego decyzje dotyczące pełnionych funkcji, możliwości zawodowych, a także wynagrodzenia.

„Sponsor jest kimś, kto chce pokazać ci tajniki sukcesu, a także nauczyć cię, jak być wszechstronnym. I oczywiście także umożliwić ci awans na lepsze stanowisko”.

W celu uniknięcia „błędnych” nominacji na wysokie stanowiska, organizacje zazwyczaj wybierają kandydatów wspieranych przez sponsorów. Bez sponsora dana osoba raczej nie będzie w stanie zapewnić sobie awansu na wysokie stanowisko kierownicze, bez względu na przebieg kariery, kompetencje czy posiadany potencjał przywódczy.

W tabeli 1 pokazano kluczowe różnice pomiędzy mentorem a sponsorem.

Tabela 1. Różnice między mentorami a sponsorami

Mentor	Sponsor
<ul style="list-style-type: none"> Może zajmować stanowisko na dowolnym szczeblu hierarchii Udziela wsparcia emocjonalnego oraz przekazuje uwagi na temat tego, jak osiągać lepsze wyniki, a także daje inne rady Pełni funkcję wzoru do naśladowania Stara się podbudować u protegowanych* poczucie posiadanych kompetencji oraz własnej wartości Skupia się na rozwoju osobistym i zawodowym podopiecznych 	<ul style="list-style-type: none"> Musi być członkiem kadry kierowniczej z wpływami Przedstawia protegowanych innym członkom kadry kierowniczej, którzy mogą pomóc im w karierze Pilnuje, aby wspierani przez niego ludzie byli brani pod uwagę, jeżeli chodzi o obiecujące możliwości i wymagające zadania Chroni protegowanych przed niekorzystnym rozgłosem lub szkodliwym kontaktem z członkami wyższej kadry kierowniczej Walczy o awanse dla swoich ludzi

* Protegowany jest pojęciem rodzajowym używanym w odniesieniu do podopiecznego/sponsorowanego.

Źródło: [Ibarra, Carter, Silva 2010:85].

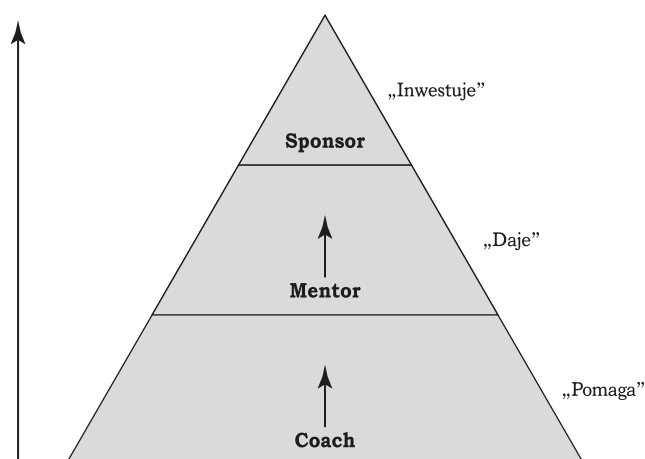
Po omówieniu różniących się od siebie ról coacha, mentora i sponsora, zostanie rozwinięta definicja S.A. Hewletta [2013], przy wykorzystaniu słów takich, jak „pomagać”, „dawać”, „inwestować”, aby podkreślić wyraźne różnice pomiędzy rolą coacha, mentora i sponsora. Coach może pomóc ci nabyć określoną umiejętność. Mentor może poradzić ci, jak postąpić w przypadku danego problemu. Sponsor natomiast zazwyczaj inwestuje w twój rozwój, chcąc umożliwić ci osiągnięcie sukcesu zawodowego.

Mając to na uwadze, opracowano hierarchię ról coacha, mentora i sponsora (rysunek 2). Pokazuje ona, że osoby zajmujące wyższe stanowiska robią więcej niż osoby na stanowiskach niższych, a rola sponsora może obejmować role coacha i mentora. Innymi słowy sponsor może być coachem i mentorem, a także kimś więcej.

„Jeżeli chodzi o nieformalną definicję, uważam sponsora za kogoś, kto łączy to wszystko.

Sponsor jest na najwyższym szczeblu hierarchii ról. Jest kimś, kto publicznie wstawia się za osobą, w którą wierzy i w związku z tym pcha ją do przodu, aby zapewnić jej kolejną ważną funkcję”.

Rysunek 2. Hierarchia ról – coach, mentor i sponsor



Źródło: opracowanie własne.

Definicja sponsoringu

Jeżeli sponsor jest osobą, która inwestuje w czyjąś karierę, sponsoring to relacja pomiędzy wysokim rangą i wpływowym członkiem kadry kierowniczej (sponsorem) a młodszym i mniej doświadczonym

pracownikiem (sponsorowanym), która skupia się na rozwoju kariery zawodowej sponsorowanego. Jest to relacja diadyczna oraz „typ relacji, w której sponsor nie tylko daje uwagi i porady, ale również wykorzystuje swoje wpływy wśród członków wyższej kadry kierowniczej, aby wstawiać się za sponsorowanym” [Ibarra, Carter, Silva 2010:82]. W tym celu sponsor może dać czyjeś karierze skuteczny przebieg, ponieważ jest osobą wpływową. Kiedy sponsor mówi o osobie sponsorowanej, zwłaszcza o jej wartościach, zdolnościach i potencjale przywódczym, promuje ją i zwraca na nią uwagę innych członków kadry kierowniczej organizacji. Sponsor może więc dodać danej kandydaturze powagi i zasygnalizować, że jest „pewniakiem” na wysokie stanowisko. Sponsor może zapewnić lepszy start, otwierając nowe możliwości w organizacji, w której osoba sponsorowana jest zatrudniona lub w innej organizacji [Reskin 1979]. Sponsor może także „postawić wszystko na jedną kartę”, aby walczyć o twój awans [Wayne et al. 1999]. To wskazuje, że sponsor może zrobić wiele więcej niż w przypadku normalnego rozwoju kariery.

Co robią mentorzy i sponsorzy

Jest jasne, że do awansu w hierarchii organizacyjnej potrzeba jednego lub więcej sponsorów. W literaturze na temat mentoringu wyróżnia się trzy konkretne funkcje pełnione przez mentorów. Funkcje mentoringu są rozłączne. W zależności od swoich zdolności oraz pozycji w hierarchii, dany mentor może pełnić jedną lub wszystkie z tych funkcji.

Pierwszą funkcją pełnioną przez mentorów jest udzielanie wsparcia w rozwoju kariery. Często robią to za pomocą porad dotyczących kariery. Im wyższe stanowisko zajmuje mentor, tym więcej porad dotyczących kariery może dać. Ponadto mentorzy na wysokich stanowiskach mogą wyznaczać wymagające zadania [Kram 1983], aby pobudzić rozwój swoich podopiecznych.

Drugą funkcją, jaką pełnią mentorzy, jest udzielanie wsparcia psychospołecznego, które obejmuje także przyjaźń oraz pomoc emocjonalną. Mentor może stworzyć bezpieczną platformę do dyskusji na temat wszystkich spraw osobistych i poufnych podopiecznego, w tym problemów związanych i niezwiązanych z pracą [Noe 1988]. Kiedy K.E. Kram [1983] jako pierwsza zdefiniowała tę funkcję, wskazała cztery konkretne podfunkcje wsparcia psychospołecznego:

- 1) pomoc podopiecznemu w rozwinięciu poczucia tożsamości zawodowej,
- 2) udzielanie porad,
- 3) przyjaźń i wsparcie społeczne,
- 4) pełnienie funkcji wzoru do naśladowania.

Chociaż pierwotnie pełnienie funkcji wzoru do naśladowania było określane jako podfunkcja wsparcia psychospołecznego, dzisiaj uważa się ją za oddzielną funkcję mentoringu [Scandura 1992]. Pełnienie tej funkcji obejmuje również przekazywanie wartości i postaw, a także pokazywanie zachowań przywódczych. Można o nim mówić także, gdy mentor przekazuje podopiecznemu krytyczne i konstruktywne uwagi.

Mentor pełni jeszcze jedną funkcję. W trakcie badań ustalono, że może również skłonić podopiecznego do autorefleksji. Nie należy umniejszać znaczenia autorefleksji, ponieważ może ona doprowadzić do osiągnięcia samoświadomości, która jest fundamentem przywództwa.

Badanie pokazało, że sponsorzy mogą zrobić znacznie więcej niż mentorzy dla sponsorowanych. W związku z tym, że zależy im na sukcesie sponsorowanych, są w stanie zrobić dużo więcej, aby wpłynąć na ich kariery.

„Sponsor sponsoruje cię w jakimś celu. Jest to aktywna relacja, przynosząca pewien skutek”.

„Sponsoring ma miejsce, gdy okazujesz zainteresowanie. Masz poczucie zobowiązania wobec tej osoby”.

Sponsorzy mogą zachowywać się aż na 14 różnych sposobów, aby pomóc sponsorowanym w awansie zawodowym. Podobnie jak funkcje mentoringu, zachowania charakterystyczne dla sponsoringu są rozłączne. W zależności od etapu, na jakim znajduje się relacja sponsoringowa, a także od potrzeb sponsorowanego i sponsora, przyjmowane będą różne zachowania. Zachowania sponsorów można podzielić na zachowania w zakresie rozwoju zawodowego oraz zachowania w zakresie rozwoju osobistego (tabela 2). Biorąc pod uwagę, że główną rolą sponsorów jest dbanie o rozwój kariery osoby sponsorowanej, nie jest zaskakujące, że zachowania w zakresie rozwoju zawodowego (11 zachowań) są liczniejsze niż zachowania w zakresie rozwoju osobistego (3 zachowania). W tym zakresie sponsorzy są w stanie wywrzeć większy wpływ na karierę danej osoby niż mentorzy. Jest więc jasne, że sponsoring ma duże znaczenie, zwłaszcza jeżeli chodzi o rozwój kariery i awans zawodowy.

Tabela 2. Zachowania sponsora

Zachowania w zakresie rozwoju zawodowego	Zachowania w zakresie rozwoju osobistego
<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnianie widoczności i wyeksponowania • Popieranie • Zapewnianie możliwości kandydowania na stanowiska • Opieka i nauczanie • Wyznaczanie wyzwań • Udzielanie praktycznych porad dotyczących kariery • Dostęp do sieci członków wyższej kadry kierowniczej • Budowanie politycznego wyuczucia • Ochrona • Zabieganie o awanse • Dostęp do zewnętrznych sieci 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwijanie pewności siebie • Udzielanie porad wizerunkowych • Udzielanie porad osobistych

Źródło: opracowanie własne.

Istota sponsoringu

Uzyskanie nominacji na wysokie stanowisko wymaga sponsoringu. Nawet jeżeli dana osoba jest kompetentna lub spełnia wszystkie kryteria do pełnienia wysokiej funkcji, nie osiągnie sukcesu, jeżeli nie jest znana, nikt jej nie widział ani o niej nie słyszał.

„Jeżeli masz właściwego sponsora, idziesz szybciej. To naprawdę proste”.

Sponsor pomaga wypromować markę danej osoby z „nieznanej twarzy w tłumie” na „znaną twarz w tłumie”.

„Wszyscy rozgrywający wyglądają tak samo. Bez wątplenia jako rozgrywający musisz dobrze sobie radzić i osiągać dobre wyniki. Jednak to nie wystarczy. Potrzebujesz sponsorów. Tak samo jak rozgrywający, potrzebujesz innych ludzi, którzy są w stanie podjąć dla ciebie ryzyko i pomóc ci wyróżnić się z tłumu”.

Innym sposobem na zrozumienie istoty sponsoringu jest przyjęcie modelu kariery zawodowej opartej na kompetencjach, autorstwa R.J. DeFillippi i M.B. Arthura [1994]. Zgodnie z tym modelem istnieją trzy kompetencje mające krytyczne znaczenie dla sukcesu zawodowego. Są to kompetencje *know-why*, *know-how* oraz *know-whom*. Do osiągnięcia sukcesu zawodowego potrzebne są wszystkie trzy.

Kompetencje *know-why* odnoszą się do poczucia tożsamości jednostki oraz aktywności w zakresie po-

szukiwania i tworzenia możliwości rozwoju kariery. Kompetencje *know-how* odnoszą się do zdolności, wiedzy i umiejętności jednostki niezbędnych w pełnieniu danej funkcji. Kompetencje te pomagają osiągać dobre wyniki oraz odgrywać rolę przywódców, w związku z czym stanowią źródło przewagi konkurencyjnej nie tylko dla danej osoby, lecz także dla organizacji [Pfeffer 1998]. Kompetencje *know-whom* wynikają z relacji społecznych i zależą od dostępu danej osoby do sieci członków wyższej kadry kierowniczej.

Model kariery zawodowej opartej na kompetencjach pokazuje jasno, że sponsorzy mogą pomóc rozwijać siedem kompetencji *know-how* i siedem kompetencji *know-whom* (tabela 3). Te wzmocnione kompetencje pokazują, dlaczego kobiety mające sponsora odnoszą większe sukcesy w rozwoju kariery niż kobiety bez sponsora. Tłumaczą również, dlaczego kobiety, które korzystają z pomocy sponsorów, mają dwa razy większą szansę dojść do poziomu łoża prezesów (C-Suite) w porównaniu z kobietami, które nie mają sponsorów, dokładnie 61% do 32%¹¹.

Tabela 3. Kompetencje nabywane dzięki sponsoringowi

Kompetencje <i>know-how</i>	Kompetencje <i>know-whom</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Opieka i nauczanie • Wyznaczanie wyzwań • Udzielanie praktycznych porad dotyczących kariery • Budowanie politycznego wyczucia • Rozwijanie pewności siebie • Udzielanie porad dotyczących wizerunku • Udzielanie porad osobistych 	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnianie widoczności i wyeksponowania • Popieranie • Zapewnianie możliwości kandydowania na stanowiska • Dostęp do sieci członków wyższej kadry kierowniczej • Ochrona • Zabieganie o awans • Dostęp do zewnętrznych sieci

Źródło: opracowanie własne.

Badanie przeprowadzone wśród 100 członków wyższej kadry kierowniczej z całego świata potwierdziło znaczenie sponsoringu dla kariery zawodowej. Aż 60% tej kadry zadeklarowało, że sponsoring pomógł im awansować o jeden do dwóch poziomów, ale niektórzy twierdzili też, że ich sponsorzy umożliwili im awans przynajmniej o trzy poziomy w hierarchii organizacyjnej [Ang, Reb 2017]. Wyniki tych badań pokazują, że sponsoring ma wpływ na rozwój kariery, stanowi klucz do rozwiązania problemu zbyt małej liczby kobiet na wysokich stanowiskach oraz braku równości płci na całym świecie. Kobiety nie powinny ignorować sponsoringu zawodowego jako ważnej strategii rozwoju kariery.

Widząc, jak niektóre kobiety wykorzystują sponsoring zawodowy do rozwoju kariery, organizacje również postanowiły sięgnąć po to rozwiązanie. Przykładami skutecznych programów sponsoringowych są: program ATLAS, prowadzony przez Deutsche Bank (Accomplished Top Leaders Advancement Strategies) oraz kanadyjski projekt The Protégé Project. Od momentu przystąpienia do programu ATLAS większość jego uczestniczek objęła nowe lub wyższe stanowiska¹². The Protégé Project w Kanadzie pomógł również kilku Kanadyjkom przebić szklany sufit, chociaż pierwotnie projekt miał przede wszystkim pomagać kobietom w budowaniu sieci członków wyższej kadry kierowniczej na poziomie krajowym. Te dwa programy pokazują, że sponsoring zawodowy ma znaczenie dla rozwoju kobiet.

Uwagi końcowe

Jeżeli naprawdę zależy nam na tym, aby na świecie było więcej kobiet pełniących wysokie funkcje, nie możemy odkładać na później ukierunkowania się na sponsoring zawodowy. Programy sponsoringowe nie tylko mogą dać kobietom platformę do rozwoju osobistego oraz awansu w hierarchii organizacyjnej, lecz także pozwolić organizacjom odegrać kluczową rolę w rozwiązaniu odwiecznego problemu zbyt małej liczby kobiet na wysokich stanowiskach.

- ¹ World Economic Forum, 2018, *Closing the gender gap*, <https://www.weforum.org/projects/closing-the-gender-gap-gender-parity-task-forces>
- ² N. Feeney, *Women are now more likely to have college degree than men*, „Times”, 7 października 2015, <http://time.com/4064665/women-college-degree/>
- ³ ICFE Monitor, *Women increasingly outpacing men's higher education participation in many world markets*, 22 października 2014, <http://monitor.icef.com/2014/10/women-increasingly-outpacing-mens-higher-education-participation-many-world-markets/>
- ⁴ J. Pan, *The rise and rise of women in higher education*, „Straits Times”, 7 marca 2013, <http://newshub.nus.edu.sg/news/1303/PDF/RISE-st-7mar-pA43.pdf>
- ⁵ B. Socha, *Women in leadership: Boardroom dancing*, „Warsaw Business Journal”, 8 marca 2018, <http://wbj.pl/women-in-leadership-boardroom-dancing/>
- ⁶ V. Zarya, *The 2017 Fortune 500 includes a record number of women CEOs*, „Fortune”, 7 czerwca 2017, <http://fortune.com/2017/06/07/fortune-women-ceos/>

- ⁷ K. Vaswani, *Women in the workplace: The Singapore way*, BBC, 19 listopada 2015, <https://www.bbc.com/news/business-34864993>
- ⁸ OECD, *Enhancing women's economic empowerment through entrepreneurship and business leadership in OECD countries*, http://www.oecd.org/gender/Enhancing%20Women%20Economic%20Empowerment_Fin_1_Oct_2014.pdf
- ⁹ M. Bergelson, *How Sheryl Sandberg's mentor helped launch her career*, „Everwise”, 5 lutego 2015, <https://www.geteverwise.com/mentoring/how-sheryl-sandbergs-mentor-helped-launch-her-career/>
- ¹⁰ Ten i kolejne cytaty pochodzą z wywiadów przeprowadzonych przez autorkę.
- ¹¹ N. Tittleman Colla, *Sponsorship is an important key to unlocking women's career potential*, „The Globe and Mail”, 8 marca 2018, <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/sponsorship-is-an-important-key-to-unlocking-womens-career-potential/article38204533/>
- ¹² Catalyst, *Catalyst sponsorship guide*, 2015, http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokument_i_pdf/enake_moznosti/VKljuciVseSponsorshipGuide.pdf
- Ibarra H., Carter N.M., Silva C. [2010], *Why men still get more promotions than women*, „Harvard Business Review”, 88 (9), 80–85
- Ibarra H., Obodaru O. [2009], *Women and the vision thing*, „Harvard Business Review”
- Kram K.E. [1983], *Phases of the mentor relationship*, „Academy of Management Journal”, 26 (4), 608–625
- Kram K.E., Isabella L.A. [1985], *Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development*, „Academy of Management Journal”, 28 (1), 110–132
- Marcinkus Murphy W. [2012], *Reverse mentoring at work: Fostering cross generational learning and developing millennial leaders*, „Human Resource Management”, July–August, 51 (4), 549–573
- Noe R.A. [1988], *An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships*, „Personnel Psychology”, 41, 457–478
- Pfeffer J. [1998], *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business Press
- Reskin B.F. [1979], *Academic sponsorship and scientists' careers*, „Sociology of Education”, 52, 129–146
- Scandura T.A. [1992], *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*, „Journal of Organisational Behaviour”, 13 (2), 169–174.
- Tuminez A.S., Duell K., Majid H.A. [2012], *Rising to the top?: A report on women's leadership in Asia*, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore, <http://sites.asia-society.org/womenleaders/wp-content/uploads/2012/04/Rising-to-the-Top.pdf>
- Wall S. [2008], *Easier said than done: Writing an autoethnography*, „International Journal of Qualitative Methods”, 7 (1), 38–53
- Wayne S.J., Liden R.C., Kraimer M.L., Graf I.K. [1999], *The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success*, „Journal of Organisational Behaviour”, 20 (5), 577–595
- Yin R.K. [1981], *The case study crisis: Some answers*, „Administrative Science Quarterly”, 26, 58–65
- Yin R.K. [2014], *Case study research: Design and methods*, Sage Publication, London

Bibliografia

- Ang J., Reb J. [2017], *Why every manager needs a sponsor*, „Asian Management Insights”, 4 (1), 76–80
- DeFillippi R.J., Arthur M.B. [1994], *The boundaryless career: A competency-based perspective*, „Journal of Organisational Behaviour”, 15 (4), 307–324
- Denzin N.K. [2006], *Analytic autoethnography, or déjà vu all over again*, „Journal of Contemporary Ethnography”, 35 (4), 419–428
- Ehrlinger J., Dunning D. [2003], *How chronic self-views influence (and potentially mislead) estimates of performance*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 84 (1), 5–17
- Eisenhardt K.M. [1989], *Building theories from case study research*, „Academy of Management Review”, 14 (4), 532–550
- Friday E., Friday S.S., Green A.L. [2004], *A reconceptualisation of mentoring and sponsoring*, „Management Decision”, 42 (5), 628–644
- Hewlett S.A. [2013], *Forget a mentor. Find a sponsor: The new way to fast-track your career*, Harvard Business Review Press