

PROGRAMY MENTORINGOWE W POLSCE

RAPORT 2021



S P I S T R E Ś C I

Pomysł i realizacja raportu

zespół mentoringowy EMCC Poland w składzie:

Jacek Bełdowski

Andrzej Cieplak

Magdalena Fischer-Tobiasz

Piotr Jaworski

Aldona Królikowska

Katarzyna Syrówka

Koordinacja wydawnicza

Jacek Bełdowski

Opracowanie graficzne

Dorota Szweda

Redakcja i korekta

Katarzyna Józwik

Wydawca

EMCC Poland

www.emccpoland.org

Wydawca bardzo dziękuje:

Małgorzacie Leszczyńskiej właścicielce firmy Ośrodek Ewaluacji

oraz Beacie Ciężkiej ekspertowi w zakresie ewaluacji za konsultacje ankiety.

©EMCC Poland 2021

Wstęp	4
Jak ocenić program mentoringowy?	5
Podsumowanie	9
Jasność celu	12
Wywiad	16
Szkolenie i przygotowanie interesariuszy	18
Wywiad	22
Proces wyboru i dobierania w pary	26
Wywiad	30
Proces monitorowania i oceny	32
Wywiad	36
Zapewnienie wysokich standardów etycznych	40
Wywiad	44
Administracja i wsparcie	46
Wywiad	50
Mentoring odwrócony w służbie (i)DEI	54
Korzenie mentoringu tkwią w mądrości – wywiad z profesorem Davidem Clutterbuckiem	58
Finaliści i laureaci konkursu Super M	62

WSTĘP

W listopadzie 2017 r. doszło do wydarzenia, które do dziś wielu mentorów w Polsce wspomina z rozrzewaniem. W jednym z warszawskich hoteli odbyła się duża konferencja mentoringowa pod wymownym tytułem „Super M”. Entuzjaści mentoringu mogli na własne oczy przekonać się, że jest ich coraz więcej, a także uświadomić sobie jak wiele znakomitych i różnorodnych programów mentoringowych jest już realizowanych w Polsce. Organizator konferencji, stowarzyszenie EMCC¹ Poland, postawił sobie za cel, aby rosnącej liczbie programów towarzyszyła również wysoka jakość. Promocja najwyższych standardów mentoringu oraz systemu akredytacji potwierdzającego kompetencje indywidualne lub programowe była środkiem realizacji tego celu.

Po upływie czterech lat od konferencji „Super M” przyszedł czas na ocenę jakości polskich programów mentoringowych. W tym celu Zespół Mentoringowy EMCC Poland ogłosił konkurs na najlepszy program w czterech kategoriach:

- firmy komercyjne,
- organizacje pozarządowe NGOs,
- jednostki sektora publicznego,
- instytucje edukacyjne (szkoły, uczelnie).

1. European Mentoring and Coaching Council.



Dodatkowo organizatorzy programów zostali zaproszeni do udziału w otwartym badaniu ankietowym. Ostatecznie na zaproszenie odpowiedziało 38 programów, z czego 34 zadeklarowało również udział w konkursie. Postawione w ankiecie pytania zostały oparte o opracowane przez EMCC Międzynarodowe Standardy dla Programów Mentoringowych i Coachingowych. Spełnienie standardów, które są uznawane na całym świecie, bez wątpienia świadczy o wysokiej jakości programu.

Jak się Państwo zorientujecie z lektury raportu, ogólny wynik oceny jest optymistyczny. Wiele polskich programów reprezentuje rzeczywiście bardzo wysoki poziom. Organizatorzy konkursu mają jednak świadomość, że do badania zgłosiły się przede wszystkim programy najlepsze, a te często od wielu lat doskonałą swoją jakość. Dlatego też bardzo zależy nam na tym, aby niniejszy raport posłużył również jako inspiracja i punkt odniesienia dla wielu innych programów mentoringowych, które tym razem nie wzięły udziału w badaniu. Mamy nadzieję, że będzie ku temu okazja już w 2022 r., a samo badanie i konkurs „Super M” stanie się stałym elementem mentoringowego krajobrazu w Polsce.

Zespół mentoringowy EMCC Poland

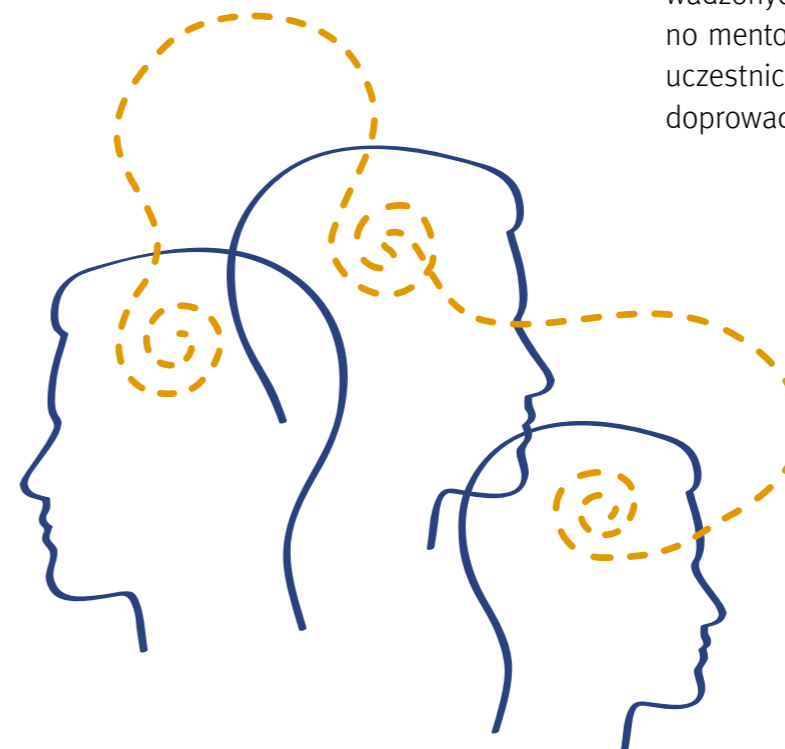
JAK OCENIĆ PROGRAM MENTORINGOWY?

Mentoring

Mentoring to jedno z pojęć, które wszyscy znamy, ale często różnie rozumiemy. Dla jednych to po prostu jedna z wielu metod szkolenia, przekazywania wiedzy osobie mniej doświadczonej. Natomiast dla innych – pamiętających mądrego Yodę z filmu „Gwiezdne wojny” – to zdecydowanie coś więcej, wręcz mityczne spotkanie mistrza i ucznia. Pomiędzy tymi dwoma skrajnymi, a nawet kontrowersyjnymi sposobami rozumienia mentoringu znajduje się wiele innych definicji próbujących uchwycić tę wyjątkową relację, która powstaje między mentorem i mentee. W raporcie wykorzystujemy najnowszą definicję mentoringu zaproponowaną jesienią 2021 roku przez European Mentoring and Coaching Council.

Mentoring to relacja poznawcza, obejmująca dzielenie się umiejętnościami, wiedzą i ekspertyzą pomiędzy mentorem a mentee poprzez rozmowy rozwojowe, dzielenie się doświadczeniem i bycie wzorem do naśladowania. Relacja ta może obejmować wiele różnych kontekstów i stanowi inkluzywne dwustronne partnerstwo na rzecz wzajemnego poznawania w duchu doceniania różnic.

Istotnym wyróżnikiem naszego sposobu rozumienia mentoringu jest to, że dotyczy on relacji prowadzonych w sposób metodyczny, gdzie zarówno mentor, jak i mentee mają pełną świadomość uczestnictwa w procesie rozwojowym, który ma doprowadzić do wcześniej określonego celu.



Program mentoringowy

W raporcie skupiliśmy się nie tyle na metodyce prowadzenia indywidualnych procesów mentoringowych, co raczej na sposobie organizacji programów mentoringowych. Wśród badanych programów znalazły się programy wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W tych pierwszych mentee są pracownicy lub członkowie organizatora, a w tych drugich są to osoby spoza organizacji. Tym, co łączy te dwa rodzaje programów, to fakt, że już z samego założenia adresowane są do większej grupy uczestników (od kilku do nawet kilkuset osób).

Standardy jakości programu mentoringowego

Podstawowym sposobem oceny jakości programu mentoringowego jest porównanie stanu rzeczywistego (jak jest?) ze stanem postulowanym (jak być powinno?). Właśnie takie podejście zastosowaliśmy w naszym badaniu. Informacja o stanie rzeczywistym pochodzi z odpowiedzi udzielonych przez organizatorów programów mentoringowych na pytania ankietowe. Natomiast do określenia stanu postulowanego wykorzystaliśmy opracowane przez EMCC Międzynarodowe Standardy dla Programów Mentoringowych i Coachingowych (ISMCP). Standardy stosowane już na całym świecie pozwalają nie tylko ocenić poszczególne programy, ale również uzyskać międzynarodową akredytację na jednym z trzech poziomów:

- ZŁOTYM = 90% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 80% wymagań w każdej kategorii,
- SREBRNYM = 80% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 70% wymagań w każdej kategorii,
- BRĄZOWYM = 70% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 60% wymagań w każdej kategorii.



ISMCP wskazuje sześć Kluczowych Standardów, które wykorzystaliśmy do oceny programów mentoringowych:

1. Jasność celu

W ramach tego standardu oceniane jest nie tylko jasne określenie celu programu, ale również poziom zrozumienia zakładanych rezultatów i korzyści przez uczestników. Ważnym elementem oceny jest także to, czy zakładane rezultaty przekładają się na wykonalne i zrozumiałe cele rozwojowe dla każdej relacji mentoringowej.

2. Szkolenie i przygotowanie interesariuszy

Zgodnie ze standardami organizatorzy dobrego programu mentoringowego dbają o to, aby interesariusze rozumieli samo pojęcie mentoringu oraz rolę jaką w nim pełnią. Podstawowym środkiem realizacji tego celu jest wsparcie szkoleniowe oferowane uczestnikom.

3. Proces wyboru i dobierania w pary

Standardy zakładają, że uczestnicy programu muszą być traktowani podmiotowo. Oznacza to, że nie tylko powinni rozumieć metodykę wyboru i dobierania w pary, ale również mieć wpływ na decyzję dotyczącą swojego uczestnictwa w programie oraz tego z kim są w parze. Choć zgodnie ze standardami wybór mentorów powinien uwzględniać potrzeby mentee, to istnieje jednak ryzyko, że dobór w pary będzie nietrafiony. Odpowiedzią na to ryzyko jest standard zakładający możliwość anulowania dokonanych wyborów, jak również umożliwiający ponowny dobór uczestników, o ile tego sobie życzą.

4. Proces monitorowania i oceny

Wysoka jakość programu to nie tylko właściwy przebieg poszczególnych procesów mentoringowych, ale także rozwiązania w zakresie bieżącego monitorowania i oceny osiągniętych rezultatów. Warto przy tym zwrócić uwagę, że jeden ze standardów zakłada również analizę kosztów i korzyści oraz oddziaływania programu.

5. Zapewnienie wysokich standardów etycznych

Nie sposób potwierdzić wysokiej jakości programu mentoringowego bez uprzedniej oceny tego, czy dba on o wysokie standardy etyczne. W praktyce oznacza to konieczność jednoznacznego określenia i zakomunikowania wytycznych dotyczących zachowania oraz odpowiedzialności wszystkich interesariuszy. Co ważne, standardy zakładają również konieczność ustanowienia procesu identyfikowania oraz zarządzania potencjalnymi konfliktami interesów pomiędzy interesariuszami.

6. Administracja i wsparcie

Często niedocenianym, ale w praktyce jednym z kluczowych czynników wpływających na jakość programu, jest oferowanie uczestnikom odpowiedniego wsparcia administracyjnego i organizacyjnego. Dlatego właśnie wśród sześciu Kluczowych Standardów znalazł się również ten odnoszący się do sposobu zarządzania programem.

Sama struktura raportu, jak i wszystkie zawarte w nim informacje stanowią bezpośrednie nawiązanie do przedstawionych powyżej standardów ISMCP. Tym samym do oceny stanu rzeczywistego wykorzystano obiektywny i uznany opis stanu postulowanego.

Powyższe standardy EMCC stosuje również przy akredytacji programów mentoringowych. Wszystkich organizatorów chcących otrzymać więcej informacji dotyczących możliwości akredytowania swoich programów mentoringowych prosimy o kontakt z EMCC Poland.
mentoring@emccpoland.org

PODSUMOWANIE

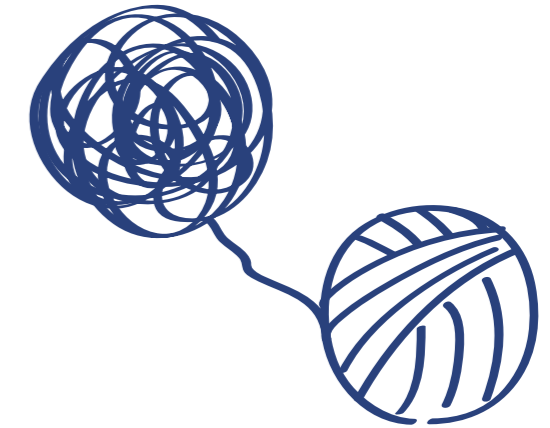
Jak czytać raport?

Inicjując pierwszy w Polsce raport o programach mentoringowych, mieliśmy świadomość skali trudności, która przed nami stoi. Przystąpiliśmy do projektu bez kompletnego spisu wszystkich prowadzonych w Polsce programów. Ba, nie wiedzieliśmy nawet, ile takich projektów może być. Listę znanych nam organizatorów programów uzupełnili ci, którzy odpowiedzieli na nasz apel w social mediach oraz których znaleźliśmy w sieci. Pomocne okazały się też kontakty firm oraz organizacji szkolących mentorów i wspierających wdrażanie programów mentoringowych w organizacjach, za co im bardzo dziękujemy.

W ten sposób dotarliśmy do kilkudziesięciu organizacji wdrażających programy mentoringowe, do których wysłaliśmy ankietę. Otrzymałyśmy 38 odpowiedzi. Mamy oczywiście świadomość, że wielkość próby badawczej nie upoważnia nas do ekstrapolowania wyników ankiety na cały kraj. W każdym przypadku, kiedy przywołujemy wartości statystyczne, dotyczą one wyłącznie omawianej próby i służą podkreśleniu stopnia w jakim konkretne standardy prowadzenia programów mentoringowych są reprezentowane wśród zgłoszonych do badania programów.

Wielce prawdopodobne jest, że ogólnopolski obraz będzie różnił się od tego przedstawionego w raporcie. Mamy ambicję w następnych latach dotrzeć do większej liczby organizatorów programów mentoringowych w Polsce.

Mamy nadzieję, że dla czytelników największą wartością raportu będzie inspiracja do zorganizowania własnego programu, zaś dla respondentów refleksja nad tym, jak ich program wpisuje się w trendy oraz standardy EMCC organizacji programów mentoringowych.



Rodzaje zgłoszonych programów

W kategorii programów wewnętrznych, w których mentee są pracownikami organizacji, znalazło się 16 programów. Tyle samo programów mieści się w kategorii programów zewnętrznych, a pozostałe przyjmują zarówno mentee z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji.

Mentorami w programach niemal w równych proporcjach są pracownicy organizatora, mentorzy zewnętrzni oraz grupa mieszana składająca się z mentorów zewnętrznych i wewnętrznych. Biorąc pod uwagę tylko programy wewnętrzne w 13 na 16 przypadków role mentorów przypadły pracownikom tej samej organizacji.

Warto podkreślić, że w 37 na 38 przypadków mentorzy wykonują swoją pracę pro bono.

Od kiedy istnieje program?

Wśród organizatorów 1/4 to „weterani”, którzy mają co najmniej 6-letni staż prowadzenia programu mentoringowego. Z drugiej strony trochę



mniej niż 1/3 programów wystartowało dopiero w 2020 lub 2021 roku. Bardzo podobnie rozkładają się odpowiedzi w pytaniu o liczbę edycji programu. 1/4 programów ma za sobą co najmniej 6 edycji, z kolei 2/5 programów może się pochwalić ukończeniem 1 lub 2 edycji.

Wielkość programu

Programy zgłoszone do raportu mają bardzo różną skalę. Najwięcej organizatorów (ponad połowa) posiada programy, które w ostatniej edycji miały od 11 do 30 par mentoringowych. Grupa kameralnych programów (do 10 par) występuje u 13% respondentów, a projekty-giganty, w których brało udział po 100 i więcej par, stanowią 10% badanych programów.

W więcej niż 1/3 przypadków program kończy zgodnie z planem ponad 98% par mentoringowych. W kolejnych 1/3 programów jest to 95-98% par. Mniej niż 1/5 organizatorów zaraportowało

wartość tego parametru na poziomie 90–95%, a tylko w pojedynczych przypadkach proces mentoringowy przerywało 10% i więcej par.

Organizatorzy programów

Najliczniej reprezentowaną (19 programów) kategorią organizatora w badaniu jest organizacja pozarządowa (stowarzyszenia i fundacje). Tuż za nią (15 programów) plasuje się kategoria biznesowa zawierająca małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Najmniejszą kategorię (4 programy) tworzą uczelnie i inne instytucje edukacyjne. Trzeba podkreślić, że profesjonalne programy mentoringowe skutecznie organizują podmioty o bardzo różnej wielkości. Choć wśród badanych organizatorów jest 8 dużych firm zatrudniających ponad 1000 osób, to największa liczba programów (15) jest prowadzona przez organizacje zatrudniające mniej niż 10 osób.



Struktura raportu opiera się na 6 Standardach EMCC dla programów mentoringowych opisanych na stronie 6.

Jasność Celu

We wszystkich badanych programach jednoznacznie określono cel programu, a co więcej, w każdym programie zrobiono to w sposób pisemny. Wszyscy organizatorzy badanych programów zadeklarowali, że zarówno mentorzy, jak i mentee są informowani o celu/celach programu. Więcej na temat wyznaczonych celów programu w poświęconej temu sekcji raportu na stronie 11.

Szkolenie i przygotowanie interesariuszy

Organizatorzy zgłoszonych programów bardzo poważnie podchodzą do instruktaży mentorów oraz mentees. Występują one u 90% respondentów. Większość organizatorów zapewnia szkolenia obu grupom interesariuszy. Istnieje bardzo duży rozrzut liczby godzin szkoleniowych wynikający z różnego podejścia organizatorów do budowy programu, posiadanego budżetu i określenia celów programu. Szkolenia i przygotowanie interesariuszy szczegółowo opisaliśmy na stronie 17.

Proces wyboru i dobierania w pary

Najczęstszym sposobem rekrutacji zarówno mentorów, jak i mentee jest samodzielne zgłoszenie. Zdecydowana większość odpowiedzi (82%) na pytanie o to, co przede wszystkim jest uwzględniane przy wyborze mentorów, wskazywała na potrzeby mentee. Wpływ uczestników jest jednak mniejszy w zakresie tego, z kim są w parze. Więcej o rekrutacji i procesie dobierania w pary można przeczytać na stronie 25.

Proces monitorowania i oceny

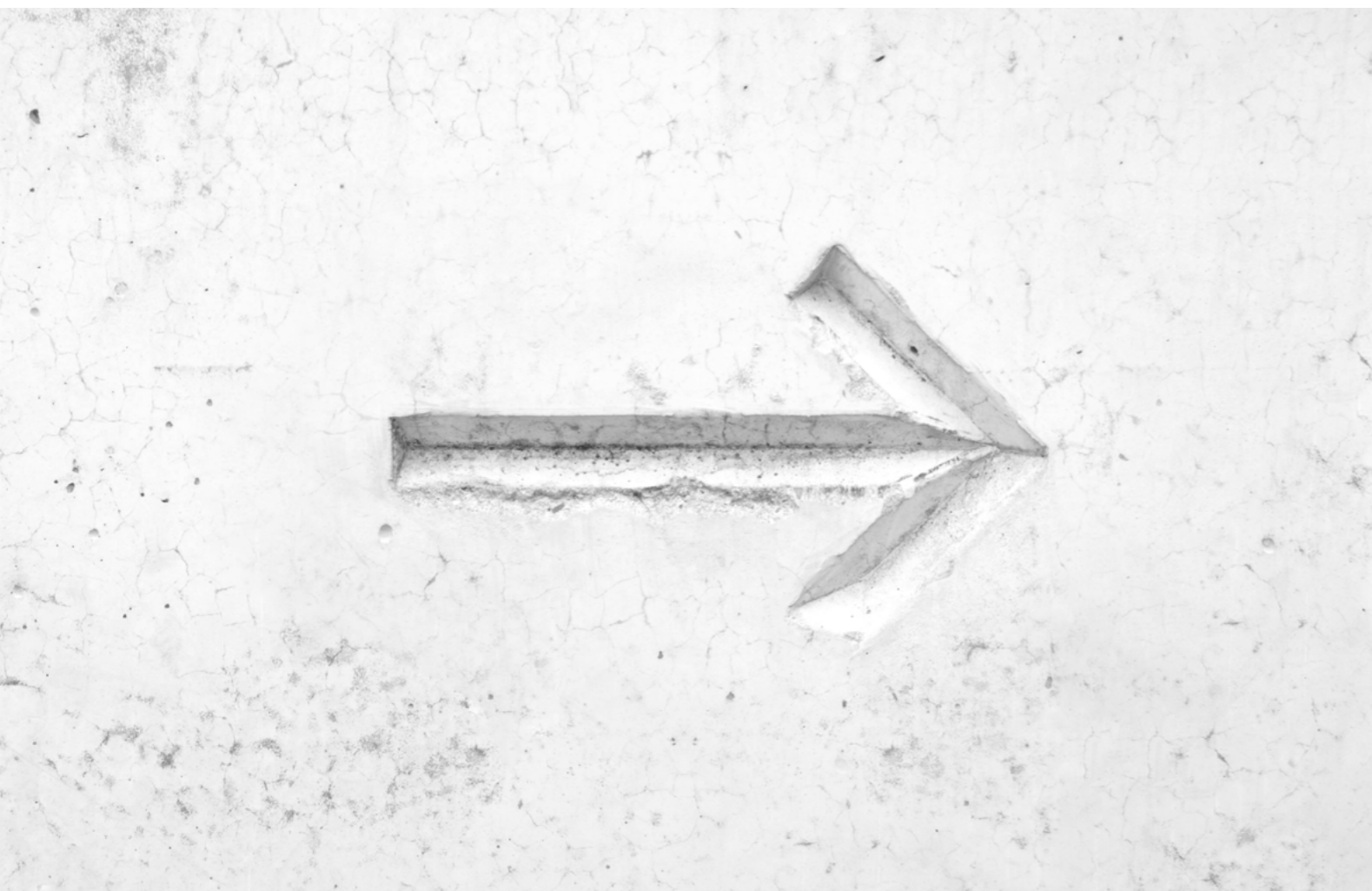
Nie mamy wątpliwości, że ewaluacja programów jest priorytetem ankietowanych. Robi tak aż 92% badanych programów. W ponad 75% programów mentoringowych określono zasady i tryb okresowego zbierania informacji, które służą bieżącemu monitorowaniu programu. W podobnej liczbie programów określono także procedury identyfikowania i zarządzania konfliktami interesów. Więcej na stronie 31.

Zapewnienie wysokich standardów etycznych

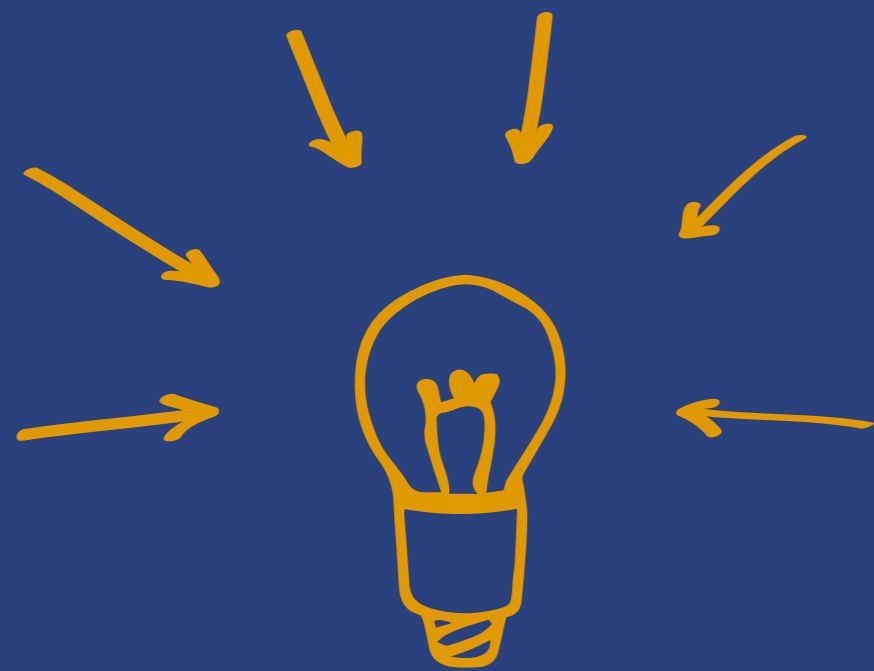
Bardzo cieszy nas fakt, że 35 na 38 ankietowanych – w ramach instruktaży przed startem programów – informuje zarówno mentorów jak i mentees o zasadach etycznych stosowanych podczas procesów mentoringowych. Szerzej na ten temat piszemy na stronie 39.

Administracja i wsparcie

Zdecydowana większość badanych, bo aż 80%, posiada doświadczenie w prowadzeniu więcej niż jednej edycji programu mentoringowego. Natomiast około 25% ankietowanych podało, iż realizowało już więcej niż pięć edycji swojego programu. Uczestnicy otrzymują różnego rodzaju wsparcie: począwszy od szkoleń, a skończywszy na superwizjach mentoringowych. Szersze informacje na ten temat prezentujemy na stronie 45.



JASNOŚĆ CELU



Jednym z podstawowych elementów wpływających na wysoką jakość programów mentoringowych jest jednoznaczne określenie zakładanych efektów ich realizacji. Tę część raportu poświęcamy właśnie sposobowi planowania, komunikowania oraz wykorzystywania celów programu w procesach mentoringowych.



PIOTR JAWORSKI

Członek Zarządu ds. mentoringu w EMCC Poland. Mentor, audytor oraz trener biznesu. Autor wdrożeń programów mentoringowych oraz wykładowca mentoringu w SGH. Właściciel firmy doradczej i akademii kursów online.



Określanie celu

We wszystkich badanych programach jednoznacznie określono cel programu, a co więcej, w każdym programie zrobiono to w sposób pisemny. Wyniki te potwierdzają jak duże znaczenie przywiązują organizatorzy programów do ustalenia zakładanych efektów realizacji. Warto jednocześnie podkreślić, że cele określone są na ogół precyzyjnie. Potwierdza to fakt, że zdecydowana większość organizatorów (74%) zadbała o sformułowanie mierzalnych wskaźników odpowiadających założonym celom, a także określenie zasad ich monitorowania. Tego typu podejście umożliwia nie tylko weryfikację skuteczności podejmowanych działań, ale również zdecydowanie usprawnia akcje informacyjne i promocyjne adresowane do interesariuszy.

Ważnym aspektem procesu formułowania celów programu jest zapewnienie ich spójności z innymi działaniami podejmowanymi przez organizatorów. Tego typu spójność stanowi potwierdzenie, że program mentoringowy nie jest odosobnionym, a często nawet doraźnym projektem rozwojowym, ale dobrze przemyślaną metodą realizacji celów strategicznych. W tym kontekście warto podkreślić, że tylko dwa z badanych programów stwierdziło, że nie weryfikuje celów programu ze swoimi innymi celami, a cztery inne wybrały odpowiedź „nie wiem”.

We wszystkich badanych programach jednoznacznie określono cel programu, a co więcej, w każdym programie zrobiono to w sposób pisemny.

100%

badanych programów deklaruje informowanie mentorów i mentee o celach programu.

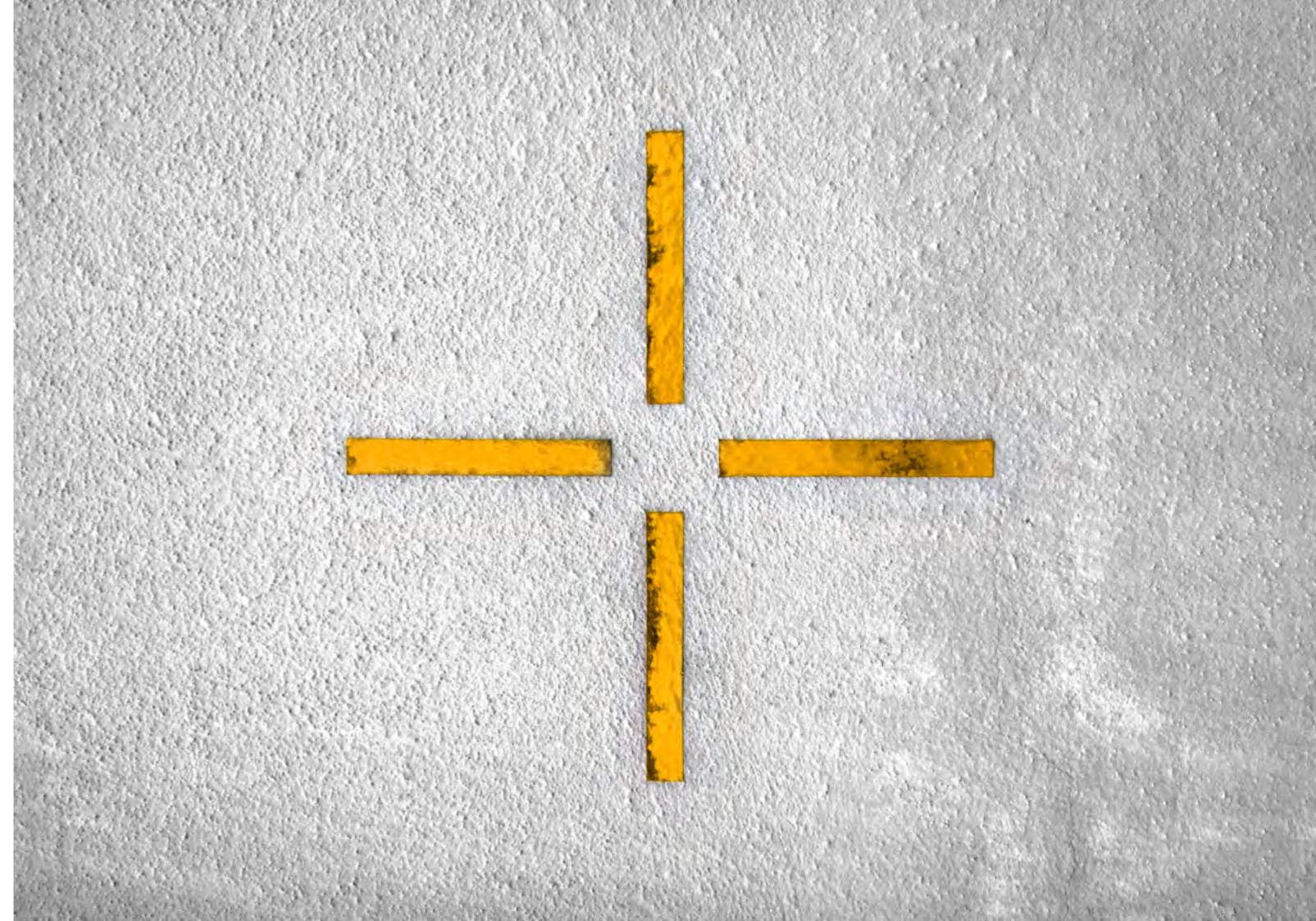
Zrozumienie celu

Międzynarodowe Standardy Programów Mentoringowych EMCC podkreślają duże znaczenie tego, aby zakładane rezultaty i korzyści programu były zrozumiałe dla wszystkich interesariuszy. W praktyce oznacza to chociażby konieczność uwzględnienia tego typu informacji w procesach komunikacyjnych. Wyniki badania potwierdzają, że organizatorzy programów mentoringowych w Polsce są tego świadomi. Wszystkie badane programy zadeklarowały, że zarówno mentorzy, jak i mentee są informowani o celu/celach programu. Organizatorzy programów również bardzo wysoko ocenili poziom zrozumienia zakładanych celów i rezultatów programu wśród odbiorców.

Cel programu a cel mentoringu

Wyzwaniem dla organizatorów programów mentoringowych jest zapewnienie jednoczesnej realizacji celów ogólnych programu oraz celów indywidualnych uczestników. Wyniki badania wskazują jednak, że jest to możliwe. Zdecydowana większość programów (87%) uwzględnia ogólne cele programu przy wyborze indywidualnych celów rozwojowych dla mentee. Pozytywnie oceniana jest również skuteczność realizacji celów. Na pytanie „Czy osiągnięto cele organizacyjne i indywidualne?” wszyscy ankietowani wybrali odpowiedź „tak” albo „raczej tak”. Warto jednak zauważyć, że skuteczność organizacyjną oce-

niono jednak nieco lepiej niż indywidualną. Potwierdza to fakt, że zdecydowanych odpowiedzi „tak” było jednak więcej w kontekście korzyści organizacyjnych (30 wskazań) niż w przypadku korzyści indywidualnych (25 wskazań). Niemniej jednak warto podkreślić, że około 80% badanych programów dokonuje oceny zarówno realizacji celów programu, jak i celów poszczególnych par mentoringowych.



Po co inżynierom mentoring?

Z Jarosławem Wielopolskim rozmawiał Piotr Jaworski.



Piotr Jaworski: Skąd pomysł na realizację programu mentoringowego?

Po co inżynierom mentoring?

Jarosław Wielopolski: Inżynier to też człowiek. W naszej firmie pracują ludzie ambitni, inteligentni, poszukujący dobrych i nietrywialnych rozwiązań. Często jednak działają pod presją czasu, zderzając się z ogromnymi wymaganiami klienta. Potrzebują wsparcia i ukierunkowania, zarówno w kontekście właściwego zdefiniowania celu i sensu pracy, jak też doboru metod, które pozwolą te cele osiągnąć.

Jakie cele ma Wasz program mentoringowy?

Dążymy do zbudowania kultury organizacyjnej opartej na wymianie doświadczeń. Chcemy, by nasza organizacja, jej poszczególni członkowie oraz całe zespoły potrafiły wyciągać wnioski, zarówno z błędów, jak i sukcesów. Dla każdego przedsiębiorstwa „przekazywanie” doświadczeń jest wyzwaniem. W naszej firmie młodzi ludzie chwalą sobie otwartość doświadczonych kolegów, którzy chętnie dzielą się wiedzą. Potrzebne jest



Chcemy, by nasza organizacja, jej poszczególni członkowie oraz całe zespoły potrafiły wyciągać wnioski, zarówno z błędów, jak i sukcesów. Dla każdego przedsiębiorstwa „przekazywanie” doświadczeń jest wyzwaniem.

jednak systematyczne podejście do rozwoju zawodowego pracownika. Sesje mentoringowe z określonym programem i konsekwencją tę lukę uzupełniają.

Czy mentorzy i mentee mają świadomość tych celów?

Mam nadzieję, że tak. Integralną częścią szkolenia jest nauka o formułowaniu celów i sposobach ich realizacji. Szczególnie podkreślamy to, że celem Programu jest zwiększenie kompetencji zawodowych, zarówno tych twardej, technicznych, jak i miękkich.

W jaki sposób ogólny cel Programu wpływa na cele rozwojowe poszczególnych relacji mentoringowych?

Kluczowe jest uświadomienie wszystkim uczestnikom Programu wzajemnych oczekiwań i potrzeb oraz ewentualnych braków w wiedzy czy doświadczeniu. Dla mentorów to okazja do uporządkowania wiedzy, którą chcą przekazać i nauczenia się jak robić to efektywnie. Mentee mogą zadawać pytania, konsultować się na bieżąco. Pytania te nieraz już uruchomiły procesy naprawcze w różnych obszarach funkcjonowania firmy.

Jak oceniacie efekty programu, zwłaszcza w kontekście pierwotnych oczekiwań?

Opierając się na wynikach przeprowadzonych ankiet, należy stwierdzić, że obie strony procesu oceniły go pozytywnie. A to niewątpliwie

cieszy. Mentoring jest naturalnym i wygodnym narzędziem do budowania dobrych relacji, rozwoju zawodowego, szczerego artykułowania problemów i wyjaśniania wątpliwości.

Co Pan najbardziej ceni w mentoringu?

Najcenniejsza jest możliwość realnego wsparcia rozwoju zawodowego osób, które takiej pomocy poszukują.



Jarosław Wielopolski – prezes zarządu i dyrektor zarządzający Multiconsult Polska sp. z o.o. z ponad 25-letnim doświadczeniem zawodowym, w tym ponad 5-letnim w kierowaniu biurami centrali PKP Intercity SA oraz ponad 18-letnim w zakresie zarządzania projektami inwestycyjnymi. Członek zespołu doradców dziekana Wydziału Inżynierii Łądowej Politechniki Warszawskiej oraz Rady Ekspertów powołanej przy Ministrze Infrastruktury i Budownictwa. Absolwent AMP w IESE Business School.

SZKOLENIE I PRZYGOTOWANIE INTERESARIUSZY



Świadomi swoich obowiązków mentor i mentee to warunek powodzenia programu. W tej części raportu skupimy się nad zagadnieniem przygotowania uczestników programu mentoringowego do wypełniania swoich ról.



JACEK BEŁDOWSKI

Executive Coach i Mentor EMCC. Przez ponad 20-lat na stanowisku CEO zarządzał lokalnymi i globalnymi zespołami. Trener w Szkole Mentorów Biznesu. Projektuje i wdraża programy mentoringowe w organizacjach. Wykładowca w programie Executive MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej.



Istotną kwestią w programach mentoringowych jest szkolenie interesariuszy. Już na wstępie możemy stwierdzić, że organizacje, które odpowiedziały na ankietę traktują tę kwestię bardzo odpowiedzialnie.

We wszystkich programach, poza jednym, organizatorzy zapewniają wsparcie szkoleniowe dla mentorów i dla mentees. Możemy wyróżnić kilka funkcji szkoleń i innych form wsparcia:

- **briefing** przed rozpoczęciem programu o zakładanych celach programu, regulaminach, zasadach etycznych;
- **szkolenia kompetencyjne** na początku procesu dotyczące ról mentora i mentee;
- **superwizje mentoringowe**;
- **szkolenia fakultatywne**.

Przygotowanie interesariuszy

Organizatorzy zgłoszonych programów bardzo poważnie podchodzą do instruktaży mentorów oraz mentees. Występują one u 90% respondentów. Ankietowani ogólnie dobrze oceniają skuteczność briefingu. W opinii ponad połowy respondentów w rezultacie przeprowadzonego briefingu wspartego szkoleniami mentorzy rozumieją bardzo dobrze następujące kwestie: pojęcie mentoringu, swoją rolę w programie, zakładane cele programu, zasady etyczne programu.

Z kolei około 1/3 respondentów uznała, że stopień zrozumienia tych kwestii przez mentorów jest na poziomie średnim. Największe trudności respondentom (ponad 10% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) sprawiły pytania o poziom zrozumienia zasad etycznych stosowanych w programie oraz sposobu łączenia par mentorskich.

Odpowiedzi na to pytanie są niemal identyczne jeżeli chodzi o poziom zrozumienia tych samych kwestii przez mentees. To dobrze świadczy o równoprawnym traktowaniu obu grup uczestników procesu w kontekście briefingu i oddaje ducha procesu mentoringowego opartego na partnerstwie.

Szkolenia kompetencyjne

Na tych szkoleniach omawiane są i trenowane umiejętności i zachowania, które wynikają z przyjętych ról mentora i mentee. Jak wspomniano, większość organizatorów zapewnia szkolenia obu grupom interesariuszy. Jedynie w 10% badanych programów wsparcie szkoleniowe dotyczące roli w programie otrzymywali tylko mentorzy.

Ile godzin?

Z odpowiedzi uczestników badania wynika, że najczęściej występującym standardem w szkoleniu mentorów jak i mentee jest wymiar od 4 do 8 godzin w okresie trwania programu. Taki przedział wskazało ponad 1/3 badanych. Rozrzut w liczbie godzin szkoleniowych dostępnych uczestnikom programu jest jednak bardzo duży, przy czym rozkład odpowiedzi na pytania o szkolenia mentees jak i szkolenia mentorów jest podobny. Trochę mniej niż jedna trzecia organizatorów oferuje do 3 godzin szkoleń, z kolei trochę więcej niż 1/3 programów hojnie obdarza uczestników pakietem od 9 do ponad 32 godzin szkoleń w czasie trwania programu.

Ten duży rozrzut liczby godzin wynika, jak wnioskujemy z podanych w ankiecie opisów programów, z różnego podejścia do organizatorów do budowy programu, posiadanego budżetu i określenia celów programu. Wielu organizatorów (co jest opisane szczegółowo poniżej) umożliwia mentorom i mentees uczestniczenie w całej gamie szkoleń fakultatywnych.

Kto szkoli?

Szkolenia dla mentorów prowadzą najczęściej trenerzy firm zewnętrznych (ponad 40% programów). W pozostałych dwóch przypadkach, w niemal równych proporcjach, są to trenerzy wewnętrzni organizatora programu i zespoły mieszane składające się zarówno z trenerów zewnętrznych jak i wewnętrznych.

Z kolei szkolenia dla mentees przeprowadzają najczęściej zespoły mieszane trenerów zewnętrznych i trenerów organizatora programu (ponad 40% programów). W 1/3 przypadków są to trenerzy firm zewnętrznych a w pozostałych przypadkach trenerzy organizatora programu (mniej niż 1/4 programów).

Superwizje

Przy omawianiu kompetencji Szkolenia i Przygotowanie Interesariuszy, nie możemy nie wspomnieć o superwizjach mentoringowych. Poza ogromnym walorem szkoleniowym dla mentorów są one również przykładem dbałości organizatora także o inne standardy EMCC. W tym raporcie zdecydowaliśmy się opisać je szerzej przy omawianiu kompetencji Administracja i Wsparcie na stronie 45.

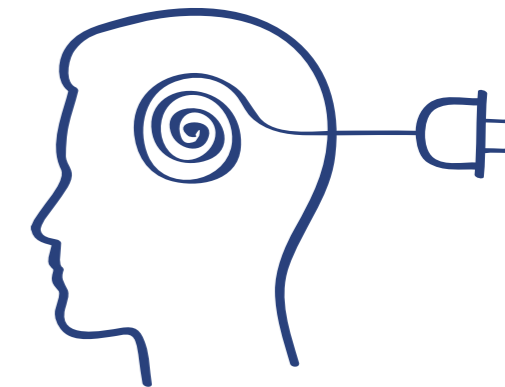
Szkolenia fakultatywne

Udział w programie mentoringowym dla mentorów i mentee to duża inwestycja własnego czasu i energii. Organizatorzy dbają o to, aby dostarczyć dodatkowej wartości uczestnikom w postaci szkoleń fakultatywnych oraz wydarzeń networkingowych.

Wyraźnie wyróżniają się trzy grupy aktywności będących do dyspozycji mentorów i mentees.

1. Największa grupa to szkolenia w postaci warsztatów, webinarów, wykładów i innych form przekazywania wiedzy. Spośród bardzo wielu obszarów zdecydowanie najbardziej popularnym tematem jest marka osobista. Świadomość własnej marki osobistej i umiejętność jej budowy oraz wzmocnienia to kluczowe kompetencje przydatne mentorów jak i mentee w planowaniu kariery zawodowej.

Lista wszystkich dostępnych tematów szkoleń, które organizatorzy uwzględnili w swoich progra-



mach jest bardzo długa. Uczestnicy mogą odkrywać swój styl leaderski, poznawać tajniki dobrej komunikacji i prezentacji biznesowej, dowiedzieć się co to jest peer-to-peer mentoring, zaznajomić się z etykietą w biznesie, pracować ze swoimi emocjami, nauczyć się redukować stres a nawet pracować nad swoim CV. Specjalną kategorią występującą w programach mentoringowych kierowanych do konkretnej grupy zawodowej są szkolenia merytoryczne z kompetencji kluczowych dla tych profesji. Przykładem są umiejętności biznesowe dla właścicieli start-upów czy kompetencje zawodowe profesjonalistów HR.

2. Szkolenia fakultatywne spełniają też inny ważny cel organizatorów jakim jest budowanie wokół programu społeczności mentorów i mentees. I choć nie wynika to bezpośrednio z obecnych badań, obserwacje profesjonalistów pracujących przy programach mentoringowych potwierdzają, że dla większości mentorów przygoda z programem mentoringowym rzadko kończy się na jednej edycji. Organizatorzy wspierają budowanie tych społeczności, tworząc grupy wsparcia w social mediach, organizując wydarzenia networkingowe oraz uroczyste spotkanie inauguracyjne program i kończącą go galę.

3. Ostatnią, stosunkowo rzadko występującą formą wsparcia mentorów i mentees jest możliwość nieodpłatnego skorzystania z narzędzi diagnostycznych jak na przykład test talentów Gallupa czy test motywacji Reiss.

Mentoring jest naturalną konsekwencją działań

skierowanych na wszechstronny rozwój pracowników firmy

Z Piotrem Andrzejczakiem rozmawiał Jacek Bełdowski



Jacek Bełdowski: Skąd pomysł na program mentoringowy w kancelarii Domański Zakrzewski Palinka?

Piotr Andrzejczak: To już było dosyć dawno, siedem czy osiem lat temu. Nasza kancelaria jest znana z tego, że oprócz szkoleń czysto zawodowych proponujemy również dużo szkoleń nie związanych bezpośrednio z praktyką prawniczą. Na tym tle zawsze pojawiało się wiele pomysłów dotyczących programów rozwojowych dla prawników w kancelarii DZP, w tym pomysł mentoringu. I choć relacja radca prawny/adwokat w kancelarii – aplikant mają dużo wspólnego z relacją mentor – mentee, to chcieliśmy to robić w sposób bardziej świadomy i profesjonalny. W gronie osób, które się w to zaangażowały, we współpracy



z ekspertem zewnętrznym, opracowaliśmy założenia programu mentoringowego. Propozycję przedstawiliśmy naszym partnerom i uzyskała ona ich akceptację. Mentoring jest dla nas naturalną konsekwencją działań skierowanych na wszechstronny rozwój prawników w kancelarii DZP.

Jaką rolę pełni Pan w programie mentoringowym?

Mam kilka ról. Sprawy związane ze szkoleniami są mi bliskie, więc kiedy pojawił się temat mentoringu to naturalnie się w niego zaangażowałem i od samego początku uczestniczyłem w jego projektowaniu. Po drugie, staram się być dobrym duchem tego programu, widząc jak dobre przynosi efekty. Mobilizuję zespół, abyśmy działali zgodnie z harmonogramem i ustalonymi zasadami. Moja rola koordynatora jest już na tym etapie życia programu niewielka, ponieważ jest on już częścią naszej kultury firmy. Niektórzy mentee korzystali już z kilku edycji programu, każdorazowo z innym mentorem. Dostają dużo dobrych informacji zwrotnych jak program pomaga prawnikom w ich codziennej pracy i osiągnięciu

celów biznesowych. W mojej ostatniej roli jestem po prostu jednym z mentorów, który pracuje co roku z kolejnym mentee.

Jak wygląda wsparcie szkoleniowe, które jest udzielane mentorom i mentees?

Zaczynamy od szkoleń wprowadzających zarówno dla mentorów jak i mentees. Tak jak

Kluczowym elementem dla obecnego sukcesu naszego programu jest mocne poparcie kancelarii i partnerów uczestniczących w programie mentoringowym dla tego projektu oraz nadanie mu wysokiego priorytetu.

wspomniałem, dla wielu z nas mentoring to umiejętność często oparta na intuicji i doświadczeniu. Szkolenia wprowadzają uczestników programu w rolę i podają im zasady

procesu, które nie zawsze są uświadomione. W trakcie trwania programu mamy jeszcze wsparcie ze strony Piotra Ciacka - trenera zewnętrznego i opiekuna merytorycznego programu. Mentorzy korzystają z superwizji, by przypomnieć sobie zasady mentoringu i przedyskutować wyzwania, przed którymi stoją w trakcie procesu. Poza superwizjami istnieje możliwość bieżących konsultacji z Piotrem. Te bieżące konsultacje są dodatkowym, bardzo często wykorzystywanym narzędziem wspierającym proces mentoringu.

Czy superwizje są grupowe czy indywidualne?

Superwizje są zawsze indywidualne.

Czym różni się superwizja od konsultacji?

Superwizje są z góry zaplanowane i są zasadniczo obowiązkowe dla mentorów. Gdyby mentor miał potrzebę podjęcia ważnych tematów pomiędzy superwizjami, może dodatkowo skorzystać z konsultacji z zewnętrznym trenerem superwizorem. Program kończymy wspólnym spotkaniem podsumowującym, które stanowi odrębną okazję do wymiany opinii na temat tego jak ten proces przebiegał, co było dla nas dobre, a co możemy usprawnić w przyszłości. Chciałbym jeszcze dodać, że proces mentoringu jest wspierany także przez szkolenia niezwiązane bezpośrednio z mentoringiem, ale czyniące go skuteczniejszym.

Proszę podać przykład tematów takich szkoleń.

To są szkolenia z tak zwanych umiejętności miękkich. Co roku jest proponowany prawnikom DZP pakiet takich szkoleń. Na przykład

szkolenie z radzenia sobie z konfliktem, które ułatwia potem pracę mentorowi i mentee w pokonywaniu przeszkód i osiąganiu postawionych celów. Trudno sobie wyobrazić, byśmy mogli prowadzić skuteczny proces mentoringowy, nie mając takiej silnej podstawy w szkoleniach z umiejętności miękkich.

Proszę powiedzieć jak wygląda, oprócz szkolenia początkowego, proces informowania uczestników o ich obowiązkach oraz zasadach programu, np. regulaminie?

Zasady naszego programu mentoringowego sprowadzają się do kilku kwestii. Obejmują na przykład następujące zagadnienia: kto może wnioskować o udział w tym procesie, kto o tym decyduje, pozyskiwanie informacji o celach mentees po to, żeby lepiej skojarzyć pary mentoringowe, proces akceptowania par mentoringowych i warunki przerwania procesu.

Te sprawy są komunikowane wszystkim uczestnikom procesu na początku.

Ponadto trener zewnętrzny po szkoleniu wprowadzającym przeprowadza dodatkowo indywidualne rozmowy z mentorami i mentees.

Jak wyglądają takie indywidualne spotkania?

Ich celem jest głównie przypomnienie dobrych praktyk zarówno po stronie mentora, jak i mentee. To jest okazja dla obu stron procesu na rozwianie wszelkich niejasności odnośnie swoich ról i odpowiedzialności.

Macie więc pakiet szkoleń umiejętności miękkich, szkolenia mentorskie, supervizje i konsultacje. Czy jest jeszcze coś o czym nie rozmawialiśmy?

Tak. Chcę podkreślić jedną ważną sprawę. Problemem w organizacji często jest brak czasu. Mam takie doświadczenia z przeszłości, że wielu szkoleń nie udawało się nam z tego powodu zrealizować lub wiele osób nie było w stanie w nich uczestniczyć. Jednakże obecnie uległo to zmianie. Uważam, że kluczowym elementem dla obecnego sukcesu naszego programu jest mocne poparcie kancelarii i partnerów uczestniczących w programie mentoringowym dla tego projektu i nadanie mu wysokiego priorytetu.

Jakie elementy tego wsparcia są szczególnie doceniane przez uczestników?

Doceniane jest szczegółowe przygotowanie mentorów i mentee do ich ról. Myślę że prawnicy należą do ludzi, którzy uwielbiają jasne sytuacje i to, co zapewniamy poprzez szkolenia, odpowiada precyzyjnie na ich oczekiwania. Bardzo podkreślany jest też aspekt wysokiego priorytetu tego projektu w kancelarii DZP, dzięki czemu unikamy sytuacji, kiedy inicjuje się program, a potem nie przywiązując do niego należytej wagi, skazujemy go na niepowodzenie.

Bardzo dziękuję za rozmowę.

Piotr Andrzejczak – radca prawny, partner w kancelarii Domański Zakrzewski Palinka. Doradza klientom w transakcjach typu M&A, restrukturyzacjach grup kapitałowych i w procesach sukcesji dla polskich przedsiębiorców.



PROCES WYBORU I DOBIERANIA W PARY



Właściwy dobór w pary mentoringowe jest bez wątpienia jednym z najtrudniejszych aspektów organizacji programów mentoringowych. W procesie tym należy bowiem uwzględnić nie tylko potrzebę realizacji założonych celów, ale również kwestie organizacyjne oraz potrzeby i ograniczenia uczestników.

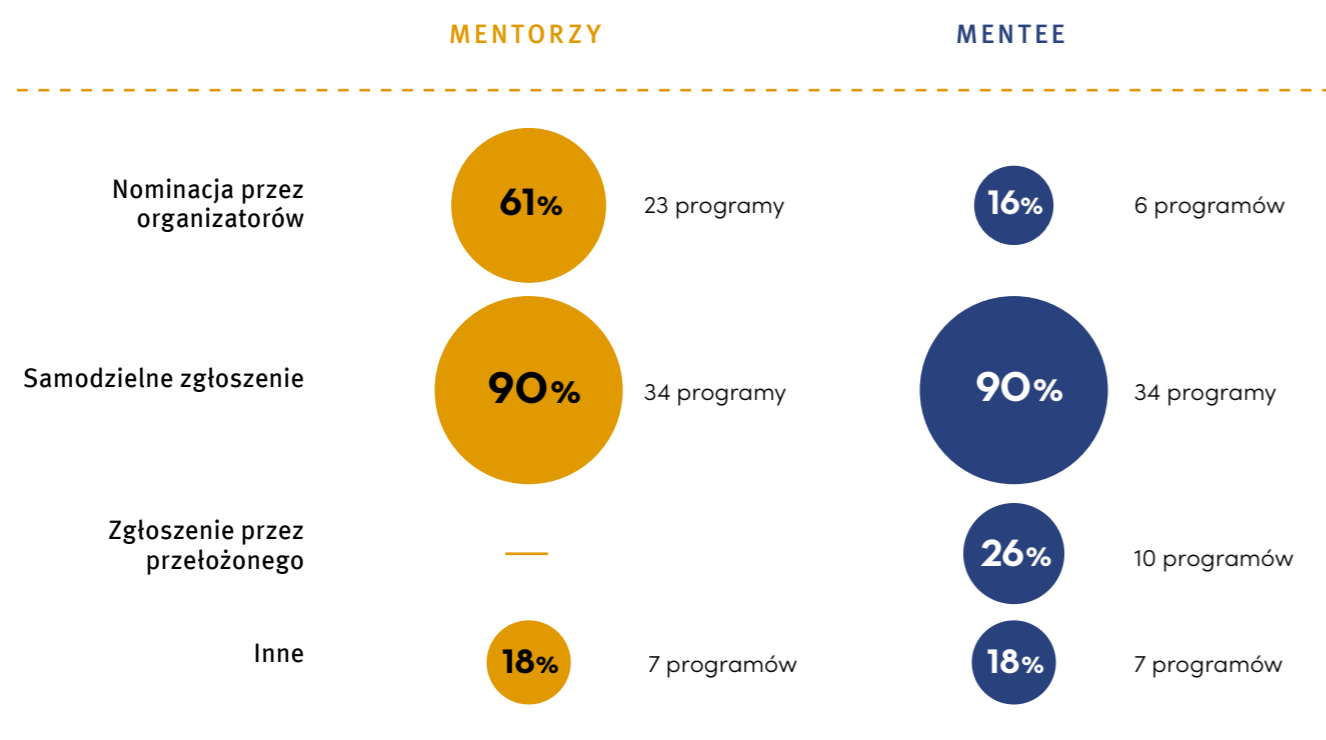
PIOTR JAWORSKI

Metodyka wyboru i dobierania w pary

W badaniu wzięły udział zarówno programy wewnętrzne¹ (15), zewnętrzne² (17) jak i mieszane (6). Żaden ze wskazanych rodzajów programów nie zdominował liczby ankietowanych, co miało znaczenie również dla charakterystyki mentorów i mentee. Byli to – w podobnych proporcjach – pracownicy organizatorów, jak i osoby spoza organizacji.

Dominującym sposobem rekrutacji – zarówno mentorów, jak i mentee – jest samodzielne zgłoszenie. Tego rodzaju metodę wskazało blisko 90% badanych programów. W przypadku mentorów warto jednak podkreślić, że duża część programów (60%) stosuje jednocześnie metodę nominacji³, czyli zaproszenia do programu.

Sposób rekrutacji do programu

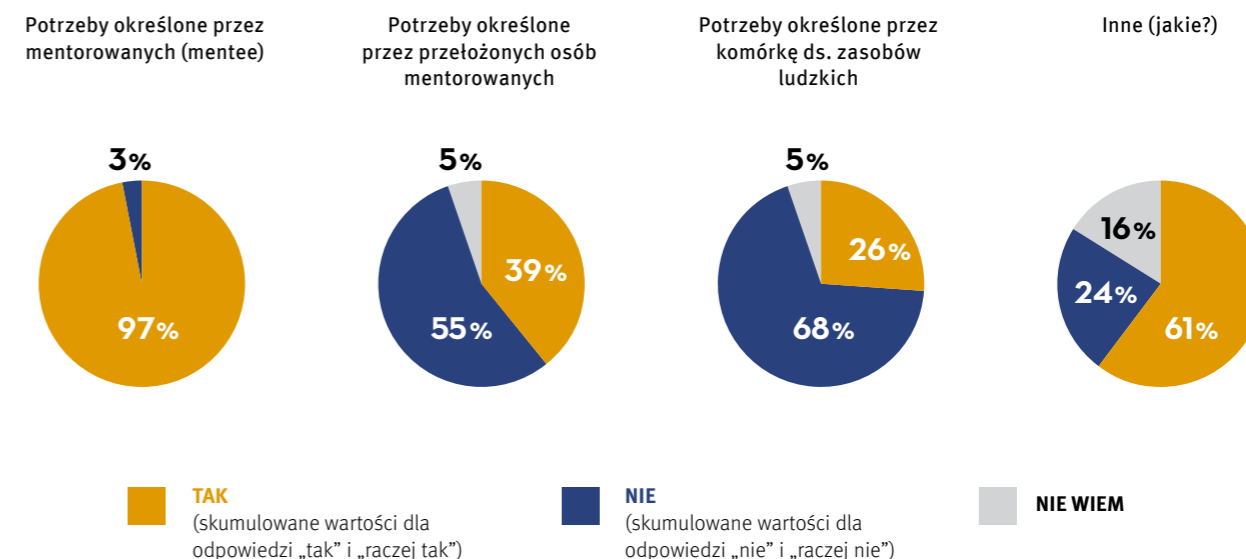


Jeden z międzynarodowych standardów wskazuje, że mentorzy powinni być wybierani pod kątem spełnienia określonych potrzeb mentee. Wyniki badania potwierdzają, że tego typu praktyka jest szeroko stosowana w Polsce. Zdecydowana większość odpowiedzi (82%) na pytanie o to, co przede wszystkim jest uwzględniane przy wyborze mentorów, wskazywała właśnie na potrzeby mentee. Warto jednak zwrócić uwagę, że duża

część programów wybrała również odpowiedź „inne”. Wśród tych odpowiedzi wskazywano takie kryteria jak: osobowość uczestników, kompetencje i doświadczenie mentora czy potrzeby organizacji.

1. Mentee to pracownicy lub członkowie organizatora.
2. Mentee nie są pracownikami lub członkami organizatora.
3. W badaniu można było wskazać więcej niż jedną metodę rekrutacji.

Wybór mentorów



Wpływ mentorów i mentee

W Międzynarodowych Standardach Programów Mentoringowych EMCC bardzo dużą wagę przywiązuje się do wpływu uczestników programu na decyzję dotyczącą samego uczestnictwa oraz tego, z kim są w parze. Pierwszym krokiem do zapewnienia tego wpływu jest zbudowanie świadomości mentorów i mentee w zakresie zasad dobierania w pary. Pozytywnie zatem należy ocenić fakt, że zdecydowana większość organizatorów zadbała o poinformowanie uczestników przed rozpoczęciem sesji mentoringowych o metodyce i kryteriach wyboru do programu (89%) oraz sposobie dobierania w pary (79%). Choć warto również zaznaczyć, że zdarzyły się pojedyncze programy, które tych informacji nie przekazywały wcale lub przekazywały tylko mentorom albo tylko mentee.

Wyniki badania wskazują, że organizatorzy programów mentoringowych dają uczestnikom bar-

dzo duży wpływ na decyzję dotyczącą samego uczestnictwa. Prawie wszystkie programy potwierdziły, że zarówno mentorzy, jak i mentee mogą decydować o:

- swoim uczestnictwem w Programie,
- rezygnacji ze współpracy w danej parze,
- rezygnacji z udziału w Programie w trakcie jego trwania.

Wpływ uczestników jest jednak mniejszy w zakresie tego, z kim są w parze. W przypadku mentorów brak możliwości decydowania w tym zakresie wskazano w 15 na 38 badanych programów (ok. 40%), a w przypadku mentee w 20 na 38 badanych programów (ok. 53%). Takie wyniki nie powinny jednak dziwić i wynikają zapewne z dużych wyzwań organizacyjnych związanych ze spełnieniem oczekiwań (często sprzecznych) wszystkich uczestników.

Dobrana para... w mentoringu

Z dr hab. inż. Krystyną Malińską rozmawiał Piotr Jaworski.



Piotr Jaworski: Na co w programie TopMinds zwracacie szczególną uwagę w procesie dobierania w pary?

Krystyna Malińska: Dobieramy w programie pary mentorskie tak, aby dopasować wizję rozwoju i potrzeby mentee do oferowanego przez mentorów zakresu pomocy oraz ustalić wspólny cel mentoringu. Aplikujący do programu, po zapoznaniu się z biogramami potencjalnych mentorów danej edycji, wskazują trzech mentorów, z którymi chcieliby podjąć współpracę. W procesie doboru par mentorskich najważniejsze jest dla nas, aby każdy mentorowany mógł spotkać się i porozmawiać z potencjalnym mentorem. My koordynujemy proces doboru w pary, ale to mentorzy podejmują ostateczną decyzję, z kim będą pracować w danej edycji.

Jak w programie TopMinds prowadzony jest proces rozpoznawania ewentualnych trudności w parach mentoringowych?

W procesie doboru par mentorskich najważniejsze jest dopasowanie wizji rozwoju i potrzeb mentee do zakresu pomocy oferowanego przez mentorów.

Mamy wypracowany i sprawdzony sposób ciągłego monitorowania potrzeb oraz trudności związanych z realizowaniem mentoringu



w parach. Podczas kilkumiesięcznego mentoringu prosimy każdego mentee i mentora o wypełnienie krótkich, comiesięcznych ankiet ewaluacyjnych. Ich wyniki szczegółowo analizujemy i w przypadku, gdy zaobserwujemy, że dana para mentorska ma trudności, staramy się pomóc.

Dodam, że na początku każdej edycji programu organizujemy tzw. BootCamp, podczas którego mentorzy i mentee biorą udział w szkoleniach wdrażających. W ich trakcie nasi eksperci wprowadzają uczestników w świat mentoringu, wskazując również możliwości wystąpienia różnego rodzaju trudności. Poza tym nasi mentorzy i mentee wiedzą, że w przypadku trudności w relacji mentorskiej mogą bezpośrednio zwrócić się do organizatorów z prośbą o pomoc. Organizatorów wspierają eksperci z wieloletnim doświadczeniem i wiedzą w zakresie mentoringu.

Jakie znaczenie dla mentora i mentee ma możliwość potencjalnego anulowania wyboru już w trakcie mentoringu?

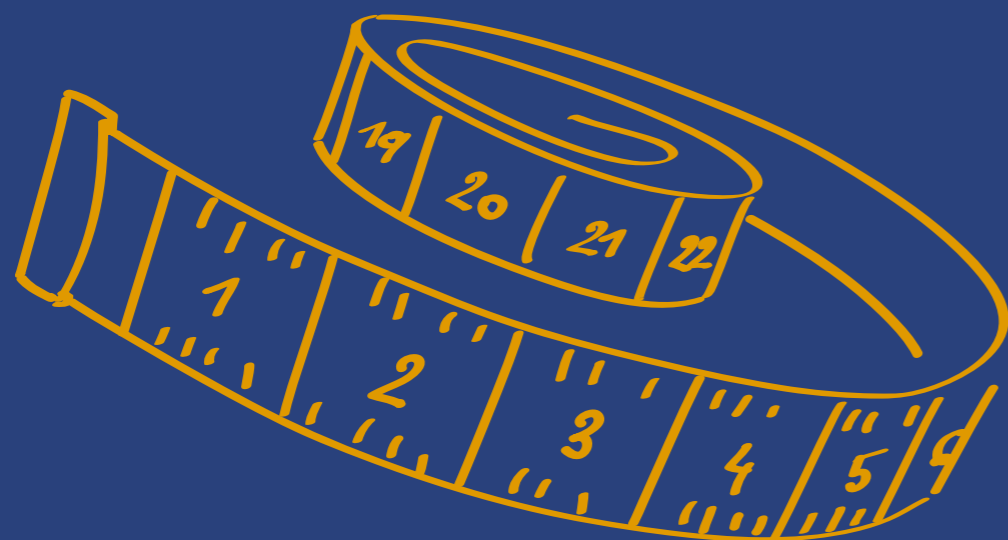
W naszym programie dopuszczamy możliwość dokonania zmian w parach mentorskich na początkowym etapie procesu mentoringu. Myślę, że taka możliwość daje poczucie komfortu, ale też jest motywacją do pracy zarówno dla mentora, jak i mentee.

Co według Ciebie jest najważniejszym czynnikiem decydującym o dobrym doborze w pary mentoringowe?

Przede wszystkim wzajemne poznanie potrzeb i oczekiwań jakie mają mentee i mentor względem relacji mentorskiej.

dr hab. inż. Krystyna Malińska, profesor Politechniki Częstochowskiej, naukowiec i wykładowca akademicki, kierownik zespołów badawczych. Wspólnie z grupą entuzjastów mentoringu akademickiego ze Stowarzyszenia Top 500 Innovators i Polsko-Amerykańskiej Komisji Fulbrighta realizuje program mentoringowy TopMinds.

PROCES MONITOROWANIA I OCENY

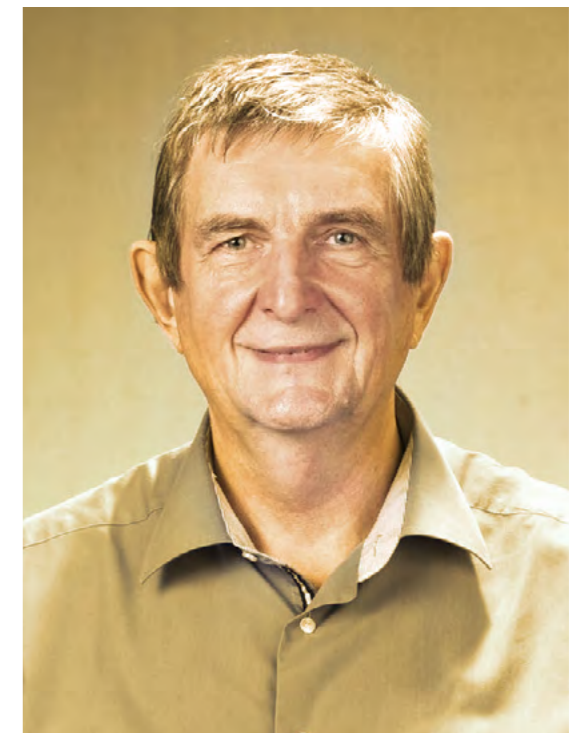


Dobrze określone cele i jasne założenia organizacyjne oraz finansowe to istotne elementy wpływające zarówno na sukces programów, jak też na ich doskonalenie w kolejnych edycjach. Ważne jest, aby przyjęte na początku cele i założenia weryfikować w trakcie programów, które trwają od kilku miesięcy do 2-3 kwartałów. Kolejna część raportu dotyczy właśnie tego tematu: sposobów, jakie zastosowano w programach mentoringowych w celu dokonania ich wewnętrznej oceny, przeglądu w trakcie realizacji oraz pomiaru stopnia osiągnięcia założonych celów.



ANDRZEJ CIEPLAK

Trener, mentor i coach akredytowany w EMCC na poziomie Senior Practitioner. Posiada ponad 30-letnie doświadczenie w zarządzaniu w biznesie. Prowadzi procesy szkoleniowe, coachingowe i mentoringowe z menedżerami oraz zespołami biznesowymi. Projektuje i koordynuje programy mentoringowe w organizacjach. Autor licznych artykułów oraz trzech książek z obszaru rozwoju osobistego i kompetencji menedżerskich.



Określenie celów

Pierwszym istotnym aspektem jest pisemne określenie celów, jakie stawiane są przed programem przez organizatorów.

Jak już pisaliśmy w początkowej części raportu, we wszystkich badanych programach jednoznacznie w sposób pisemny określono cel programu. Co więcej, blisko 3/4 organizatorów określiło mierzalne wskaźniki odpowiadające celowi programu, jak również zasady monitorowania stanu realizacji tych wskaźników. Podobna liczba badanych wskazała, że określono również budżet programu. We wszystkich przypadkach objętych badaniem nad programem czuwa wybrana osoba odpowiedzialna za koordynację zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem realizacji.

W zdecydowanej większości (76%) objętych badaniem programów mentoringowych określono zasady i tryb okresowego zbierania informacji, które służą dokonywaniu w odpowiednim czasie zmian w programie. Okresowe zbieranie danych w większości programów (55%) służy też odpowiedniej analizie kosztów i korzyści w trakcie jego realizacji. U większości badanych (63%) te

okresowo zbierane informacje mają też na celu zapewnienie odpowiedniej analizy oddziaływania (osiąganych efektów).

Potrzeba monitorowania i oceny programów w trakcie ich realizacji wyraża się również w stworzeniu procesów identyfikowania oraz zarządzania konfliktami interesów. Istnienie takich procesów wskazano w ponad 3/4 badanych programów.

Ewaluacja

O dbałości o efekty programów i ich weryfikację świadczy fakt, że niemal wszystkie programy są na zakończenie poddawane ewaluacji. Tylko w 2 przypadkach wskazano, że nie miało to miejsca, a w jednym wybrano odpowiedź „nie wiem”.

W ramach końcowej ewaluacji dokonywano oceny różnych wskaźników opisujących osiągnięte efekty. Zdecydowana większość z nich (71%) dokonuje oceny realizacji założonych mierzalnych wskaźników programu oraz oceny korzyści z realizacji programu dla organizatora (firmy, instytucji czy organizacji). U 2/3 badanych dokonuje

92%

badanych programów poddawanych jest ewaluacji końcowej.

się również oceny realizacji celów we wszystkich procesach mentoringowych u poszczególnych par mentee – mentor. Nieco mniej respondentów, ale nadal większość (54%), informuje, że ocenia zmiany zachowania lub postaw mentee.

W ponad połowie programów (61%) w ramach końcowej ewaluacji dokonuje się oceny nakładów finansowych poniesionych na realizację programu, a w 18% przypadkach również oceny zwrotu z inwestycji – ROI (odpowiedzi „tak” lub „raczej tak”).

W przypadku 14 ankietowanych podane zostały również inne interesujące aspekty oceniane przez organizatorów programów. Wśród nich znalazły się: efekty społeczne, analiza odbioru Programu w mediach tradycyjnych i społecznościowych, oceny koordynatora programu przez mentees i mentorów, wartość merytoryczna warsztatów, chęci mentorów do udziału w kolejnej edycji. Wskazano też konkretne mierniki ekonomiczne – KPI – takie jak: otwartość firm, wzrost sprzedaży, stworzone miejsca pracy, pozyskane finansowanie.



76%

programów posiada procedury identyfikowania i zarządzania konfliktami interesów.



Kiedy menager potrzebuje czegoś więcej...

O roli mentoringu w organizacji

Z Robertem Broniszem rozmawiał Andrzej Cieplak.



Andrzej Cieplak: Robertcie, dziękuję, że zgodziłeś się na tę rozmowę. Chciałbym porozmawiać o programie mentoringowym Akademii Mentora przy Lubelskim Klubie Biznesu. Jak przeprowadzane są przeglądy i pomiar prowadzonego przez Was programu pod kątem wstępnych założeń oraz wyznaczonych celów?

Robert Bronisz: Ważne jest, że taki przegląd jest dokonywany. Mamy w programie Zespół Koordynujący (jestem jego członkiem), który zarządza całością programu i którego zadaniem jest monitorowanie celów kolejnych programów Akademii. W tym roku odbywa się już jej trzecia edycja. Przegląd polega na weryfikacji pod jakim kątem jest prowadzony cały projekt. Hasłem przewodnim poprzedniej edycji był mentoring dla start-upów. Z tej perspektywy został ułożony cały program, by zapewnić narzędzia do pracy właśnie ze start-upami. Ważne były nie tylko informacje pozyskane od mentorów, ale też potrzeby mentee zaproszonych do programu.



I to właśnie ubiegłoroczny program został zgłoszony do konkursu. Dlaczego?

Tak. Chciałbym jednak zaznaczyć, że w tym przypadku pojęcie mentora wymaga rozszerzenia. Mamy grupę mentorów z pierwszej edycji, która była po to, żeby pokazać w naszej organizacji mentoring jako inne podejście do zarządzania organizacją: zapraszanie pracowników do jej współtworzenia. W tym przypadku nie ogranicza się on tylko do zarządzania pracownikami, ale polega też na wysłuchaniu tych osób, które są w organizacji, tj. wydobyciu ich najlepszych cech i ukierunkowaniu. Pierwsza edycja dostarczyła nam bardzo dużą ilość informacji zwrotnych odnośnie tego, jak przygotowywać mentorów do kolejnych programów. Powiedzmy sobie szczerze: przygotowanie do drugiej czy trzeciej edycji było o wiele łatwiejsze, a to dlatego, że posiadaliśmy istotne informacje zwrotne od mentorów i mentee, jak też z samego przebiegu procesów mentoringowych.

Rozumiem, że są to założenia. W jaki jednak sposób monitorujecie problemy pojawiające się w trakcie programu, aby móc wprowadzić ewentualne zmiany?

Przede wszystkim jesteśmy w stałym kontakcie z mentorami i mentee. Oni doskonale wiedzą, że po rozpoczęciu procesów zawsze mogą skontaktować się z biurem Klubu i Zespołem Koordynującym. Zasady procesów są opisane w umowie trójstronnej pomiędzy mentee, mentorem oraz Klubem. Jeśli coś się wydarzy, my otrzymujemy informację na ten temat. Zdarzały się takie przypadki, że mentee lub mentor się wycofał. Wtedy reagujemy na bieżąco.

W trakcie programu mamy też sesje interwizji prowadzone bezpośrednio przez koordynatora merytorycznego lub doświadczonych mentorów (również członków zespołu koordynującego). Uczestniczenie w nich było w poprzedniej edycji obowiązkowe do uzyskania certyfikatu ukończenia naszej Akademii. W czasie tych spotkań rozmawiamy o najważniejszych aspektach całego procesu, o tym co nam idzie dobrze oraz o tym, nad

Okazuje się też, że jak już ktoś zainspiruje się mentoringiem, zacznie używać tych procesów i tych narzędzi, to rodzi się potrzeba na znacznie więcej.

czym chcielibyśmy więcej popracować. Mamy też konsultacje indywidualne. A jeśli uczestnik programu tego potrzebuje jest możliwość uczestnictwa w większej ilości spotkań.

Procesy są monitorowane na bieżąco. Co pewien czas wysyłana jest prośba o informację zwrotną o stanie postępu w procesach. Dzięki temu wiemy, na jakim są etapie. Wykorzystujemy w tym celu odpowiednie arkusze, np. po drugim, a najpóźniej po trzecim spotkaniu w procesie powinny być podpisane wszystkie dokumenty mentee z mentorem oraz z Klubem, w tym arkusz opisujący cele na proces. Dzięki temu wszyscy uczestnicy wiedzą na jakich zasadach odbywają się procesy. Ustalone schematy postępowania i nadzoru pozwalają stwierdzić, czy wszystko toczy się zgodnie z tym, co wcześniej zaplanowaliśmy.

Widzę że jest to dobrze zorganizowane. W jaki sposób jest dokonywana ewaluacja programu po jego zakończeniu?

Na koniec zbieramy całą informację zwrotną: dokumenty z feedbackiem od mentorów i mentee. To są bardzo cenne informacje, dzięki którym dokonaliśmy wielu zmian w naszym regulaminie. Mentorów zapraszamy do podsumowania procesów: wskazania, co było dla nich ważne, co dobre, czego zabrakło, czego oczekują. Mogę powiedzieć, że z edycji na edycję program jest coraz bardziej dopasowany do potrzeb mentorów, mentee i Klubu. Okazuje się też, że jak już ktoś się zainspiruje się mentoringiem, zacznie używać tych procesów i tych narzędzi, to rodzi się potrzeba na znacznie więcej. Istnieje już duża grupa osób, które chcą rozwijać się jako mentorzy w standardach międzynarodowych EMCC.

My dostosowujemy wszystkie nasze dokumenty tak, żeby można było wykorzystać nasze procesy mentoringowe oraz szkolenia do potwierdzenia swoich kompetencji i przygotowania do certyfikacji EMCC.

Czy mógłbyś wskazać kilka najważniejszych – twoim zdaniem – aspektów programu? Na co trzeba zwracać uwagę, dokonując takiej oceny końcowej?

Na pewno są to elementy rozwojowe programu, które można zastosować w kolejnych edycjach. Mamy regulamin Akademii, którym się posługujemy, jednakże każda edycja zaskakuje nas czymś nowym. Informacje zwrotne po każdej edycji pozwalają nam jeszcze lepiej zarządzać całym procesem. I tak było w przypadku dwóch poprzednich edycji, gdzie zaktualizowaliśmy nasze regulaminy.

Drugi punkt to dostosowanie całej Akademii nie tylko do potrzeb mentee, ale też mentorów i ich przyszłego rozwoju. Oznacza to, że dostosowujemy program i narzędzia do tego, żeby mentorzy mogli je wykorzystać do pracy nad sobą. Dotyczy to rozwoju kompetencji mentorskich i możliwości ewentualnej certyfikacji. W tej materii pomagamy bardzo mocno i wskazujemy ścieżkę do certyfikacji.

Podkreślasz z jednej strony, że wyciągacie wnioski do aktualizacji kolejnych edycji, aby były coraz lepsze. Z drugiej zaś dostosujecie program do potrzeb mentorów i mentee. Trzecim aspektem jest dostosowanie programu do dalszego rozwoju mentorów zgodnie ze standardami EMCC. Gdybyś zechciał jeszcze wskazać, co - na bazie doświadczeń z dotychczasowych

edycji – polecilibyś innym organizatorom w aspekcie ewaluacji i oceny bieżącej oraz końcowej. Na co warto zwrócić szczególną uwagę?

Na pewno na to, jakie są potrzeby danej grupy uczestników, bo te nie są identyczne. Ważne jest rozpoznanie grupy, którą chcemy zaprosić do procesu (mam na myśli mentorów i mentee). Wtedy można dostosować cały proces pod konkretną grupę, właściwie przekazać wiedzę merytoryczną i przygotować mentorów i mentee do dobrych procesów.

Widzę, że stale podkreślasz dbałość o mentorów i patrzenie z perspektywy możliwości ich dalszego rozwoju.

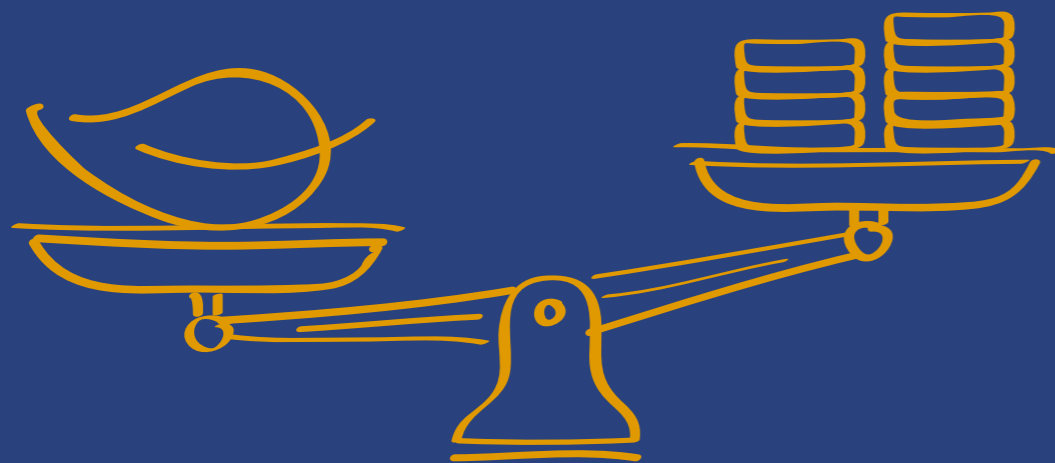
Tak. Okazuje się że udział w Akademii „zapala” do mentoringu nie tylko mentorów, ale też mentee. Kilka osób, które najpierw wzięły udział w programie jako mentee, w kolejnych edycjach zostało mentorami. Dlatego patrzenie na program z perspektywy dalszego rozwoju jest takie ważne. Z dużą satysfakcją powiem, że mamy już wśród uczestników całą grupę osób, które są na drodze do certyfikacji i takie, które już ją uzyskały.

Dziękuję Ci bardzo za rozmowę i ciekawe informacje na temat waszego programu.

Robert Bronisz – wiceprezes zarządu, dyrektor zakładu w ABM Greiffenberger Polska Sp. z o.o., wiceprezes Lubelskiego Klubu Biznesu. Doświadczony lider, pasjonat i praktyk mentoringu w standardach EMCC.



ZAPEWNIENIE WYSOKICH STANDARDÓW ETYCZNYCH



Ta część raportu skupia się nad kolejnym ze standardów EMCC, tj. zagadnieniem prowadzenia programu mentoringowego według jasnych zasad etycznych.



KASIA SYRÓWKA

Akredytowana mentorka rozwoju talentów i drogi zawodowej z akredytacją EMCC na poziomie Practitioner Level® oraz certyfikowany Coach Gallupa®, a także facylitorka modelowania stanowiska pracy, metodyki Job Crafting. Prowadzi własną firmę i wspiera klientów indywidualnych oraz biznesowych jako mentorka rozwoju talentów i drogi biznesowej.



Stowarzyszenie EMCC – na bazie praktyk swoich członków, a także badaczy akademickich i managerów – stworzyło kodeks dobrych praktyk, który nazywamy Kodeksem Etycznym. Każdy członek EMCC nie tylko powinien zapoznać się z jego zawartością, ale także go przestrzegać.

Zapraszam do pobrania kodeksu w całości pod adresem: <https://www.globalcodeofethics.org> Jego postanowienia chronią nas przed popełnianiem błędów i pomagają ustandaryzować dobre praktyki.

Sprawdźmy zatem jaki stosunek do Kodeksu mają organizatorzy badanych przez nas programów.

- **Czy w ramach Programu, przed rozpoczęciem sesji mentoringowych, uczestnicy otrzymują instruktaż/szkolenie w zakresie zasad etycznych stosowanych podczas mentoringu?**

W tym przypadku mamy ciekawy rozkład danych. 2 organizacje z grupy badanych informują o zasadach etycznych tylko mentorów, 3 nie informują o zasadach w ogóle, ani mentorów ani mentees, zaś 35 firm informuje obie grupy.

Zasad etycznych w swoim programie nie posiada jedna firma.

Coaching i mentoring z natury opiera się na autorefleksji i rozwoju samoświadomości, które pomagają rozwijać szereg umiejętności:

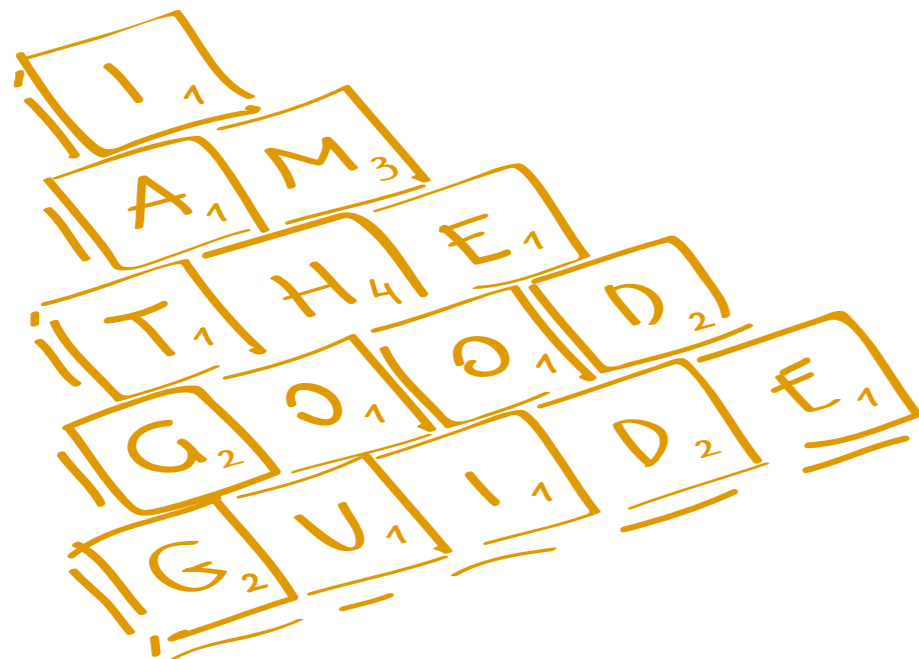
- spójność – integralność wewnętrzna i zewnętrzna;
- etyczność podejmowanych decyzji;
- świadomość konsekwencji dokonywanych wyborów;
- odwaga w realizacji własnej misji i wartości, a także misji organizacji.¹

Dlatego też etyka w programie mentoringowym jest jednym z kluczowych elementów.

- **Jaki jest w Państwa ocenie poziom zrozumienia przez mentee zasad etycznych stosowanych podczas trwania procesu mentoringowego?**

Organizatorzy zgłoszonych programów wskazują, że uczestnicy mają wysoki poziom zrozumienia zasad etycznych stosowanych podczas mentoringu (58% firm). Z kolei niski poziom lub brak wiedzy na ten temat deklaruje aż 17% firm.

1. Bożena Wujec i Lidja Czarkowska, 2011



Cieszymy się ze szczerych odpowiedzi udzielonych w badaniu. Niemniej jednak zachęcamy i mocno rekomendujemy, aby wprowadzać przy projektowaniu tych programów system/ankietę weryfikującą poziom rozumienia zasad obowiązujących w całym procesie.

Będzie ona pomocna nie tylko w dążeniu do lepszej jakości efektów programów mentoringowych, ale także w budowaniu poczucia bezpieczeństwa i zaufania do organizacji wśród mentees.

Człowiek bez etyki jest jak dzika bestia wypuszczona na ten świat.

Albert Camus

- **Jaki jest w Państwa ocenie poziom zrozumienia przez mentorów zasad etycznych stosowanych podczas trwania procesu mentoringowego?**

Przy pracy z mentorami organizatorzy zgłoszonych programów w 83% firm wskazują, że dedykowani mentorzy posiadają wysoki lub średni poziom zrozumienia zasad etycznych stosowanych podczas mentoringu. Z kolei niski poziom lub brak wiedzy na ten temat deklaruje 12,2% firm.

Podobnie jak w pracy z mentees, warto uczulać mentorów – jako tych, którzy są odpowiedzialni za realizację procesu mentoringowego – aby znali i stosowali zasady etyczne oraz postępowali zgodnie z nimi w trakcie swoich procesów mentoringowych.

- **Czy w ramach Programu dostępne jest wsparcie superwizyjne dla mentorów?**

W superwizjach – opisanych szerzej w rozdziale poświęconym standardowi nr 6 „Administracja i Wsparcie” na stronie 45, mamy możliwość omawiania naszych dylematów etycznych z wykorzystaniem Kodeksu Etycznego. Superwizje nie są dostępne w 14,6 % organizacji. Warto byłoby zatem im się przyjrzeć. Warto też zweryfikować jakie narzędzia otrzymują mentorzy, aby móc rozwiązywać na bieżąco swoje problemy, również te dotyczące wątpliwości etycznych.

- **Czy w ramach Programu istnieje proces identyfikowania oraz zarządzania konfliktami interesów?**

Kodeks Etyczny EMCC pkt 2.24 mówi, że Stowarzyszeni będą podchodzić do konfliktów w sposób otwarty i zaakceptują konieczność wycofania się z relacji, jeśli konflikt będzie narastał i nie będzie można go efektywnie rozwiązać.

Aż 24,4 % firm zadeklarowało, że nie posiada, raczej nie posiada lub nic nie wie o tym, że posiada – procesu identyfikowania oraz zarządzania konfliktami.

Rekomendujemy ze swojej strony o dbanie o ten aspekt procesu mentoringowego.

Ważnym elementem etyki w programach jest zapewnienie prawa do rezygnacji ze współpracy w danej parze mentor – mentorowany oraz do rezygnacji z udziału w programie w ogóle, o czym piszemy szerzej w części poświęconej procesowi wyboru i dobierania w parę na stronie 27.

Program mentoringowy to cały system, którym trzeba dobrze zarządzać



Z Aleksandrą Ludynią rozmawiała Katarzyna Syrówka.



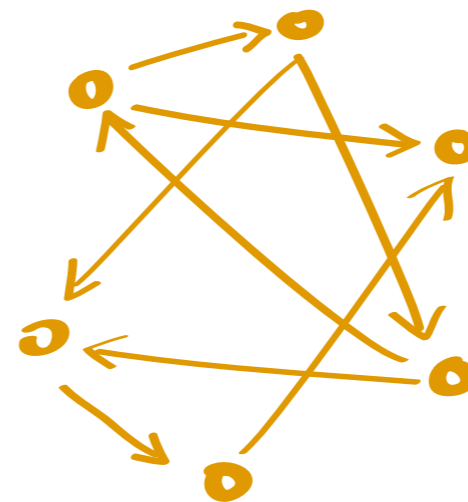
Katarzyna Syrówka: Odpowiada Pani za program mentoringowy w firmie Rödl & Partner. Chcę zapytać czy role i odpowiedzialność wszystkich interesariuszy są jednoznacznie określone? Jeśli tak, to w jaki sposób?

Aleksandra Ludynia: Role interesariuszy zostały jasno określone już na etapie planowania. Jako osoba budująca program w naszej organizacji zadbałam, aby dołożyć wszelkiej staranności również na etapie mapowania interesariuszy, jak i określania ich roli oraz odpowiedzialności.

W mentoringu, oprócz głównych zainteresowanych: mentora i mentee, mamy cały system, w którym program jest osadzony i który

Każdy z elementów mentoringu wpływa na siebie wzajemnie i każdy z nich może zmienić dynamikę programu, a nawet zadecydować o jego powodzeniu.

jest z nim powiązany. Każdy z tych elementów wpływa na siebie wzajemnie i każdy z nich może zmienić dynamikę programu, a nawet



zadecydować o jego powodzeniu. Oprócz managera (czy opiekuna) programu bardzo istotną rolę jest rola koordynatora programu, której zadaniem jest organizacja programu, dopilnowanie przebiegu konkretnych etapów, wydarzeń. Niemniej ważni są sponsorzy programu, przełożeni mentee, trener, superwizor (lub psycholog). Interesariusze poznają swoją rolę i zakres odpowiedzialności najpóźniej podczas szkoleń na początku programu, a w jego trakcie mają zapewnione ciągłe wsparcie organizatora.

Czy istnieje proces identyfikowania oraz zarządzania konfliktami interesów pomiędzy interesariuszami? Jak wygląda i jak przebiega?

Z jednej strony koordynator przygląda się zależnościom w organizacji, którym podlegają uczestnicy, z drugiej zaś bardzo dużą wagę

przykłada do edukacji i regularnego monitoringu przebiegu procesów. Zarówno mentorzy jak i mentees przechodzą szkolenia i warsztaty dotyczące programu, a także samego pojęcia mentoringu, m.in.: czym jest, a czym nie jest, co wchodzi w jego zakres, na czym polega relacja i jak się ją buduje w parze mentoringowej.

Uczestnicy są szczególnie wyczuleni na kwestię zachowania partnerstwa, otwartości, poufności. Dodatkowo pary mentoringowe dostają za zadanie monitorowanie jakości relacji poprzez wspólne udzielenie odpowiedzi na kwestionariusz oceniający jakość konkretnych elementów pracy mentora związanych właśnie z relacją. Ostatnim elementem jest systematyczne monitorowanie procesów mentoringowych poprzez regularne ankiety i spotkania superwizora z uczestnikami.

Aleksandra Ludynia – kierownik zespołu HR ds. rozwoju i szkoleń w firmie Rödl & Partner, pełni również rolę coacha wewnętrznego. Odpowiedzialna także za rozwój kompetencji osób zarządzających, rozwijanie i wdrażanie projektów HR.

ADMINISTRACJA I WSPARCIE



W ostatnim rozdziale raportu zajmiemy się obszarem związanym z administracją oraz wsparciem, które jest udzielane podczas trwania programu mentoringowego. To właśnie stały kontakt z uczestnikami programów oraz oferowana im pomoc mają ogromny wpływ na wysoką jakość sesji mentoringowych.



MAGDALENA FISCHER-TOBIASZ

Liderka z kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym zdobytym w międzynarodowych firmach z branży usług finansowych oraz IT. Obecnie pracuje w Santander Bank Polska na stanowisku IT Area Leadera, a do jej obowiązków należy zarządzanie zespołem IT odpowiedzialnym za digitalizację obszaru HR w banku. Jedną z jej pasji jest mentoring, którym zajmuje się już od kilku lat, wykorzystując go w pracy jak i współpracując z fundacjami poświęconymi tej tematyce.



Administracja

Zdecydowana większość badanych – bo aż 80% – posiada doświadczenie w prowadzeniu więcej niż jednej edycji programu mentoringowego. Natomiast około 1/4 ankietowanych podało, iż realizowało już więcej niż pięć edycji swojego programu.

Jeśli chodzi o możliwość zgłaszania uczestnictwa w projekcie, to bezapelacyjnie organizatorzy stawiają na opcję samodzielnego przedstawienia swojej kandydatury przez potencjalnych mentee. Natomiast najmniej popularnym sposobem rekrutowania uczestników jest nominacja przez organizatorów. Zdarzają się również przypadki, w których kandydat jest nominowany przez partnera programu.

W kwestii odpłatności za możliwość udziału w programie przez mentee sprawa wygląda następująco: ponad 3/4 instytucji nie pobiera żadnych opłat z tego tytułu, zaś pozostała część programów jest odpłatna. Sprawa wygląda zupełnie inaczej w odniesieniu do wynagrodzenia finansowego za prowadzenie mentoringu przez mentorów. W tym przypadku, aż 97% respondentów odpowiedziało, iż mentorzy nie otrzymują żadnych korzyści finansowych. Aczkolwiek duża grupa badanych podkreśla, że mentorzy otrzymują innego rodzaju korzyści, tj: rozwój kompetencji miękkich, przekazywanie wiedzy, komunikowanie się; budowania struktury sukcesji, możliwość kształcenia umiejętności mentoringowych (dzięki licznym warsztatom oraz wymianie wiedzy i doświadczenia), budowanie relacji biznesowych oraz networking, promocja mentorów w social mediach oraz możliwość nawiązania współpracy przy innych projektach.

Na podstawie odpowiedzi respondentów można stwierdzić, że program mentoringowy nie nadwyręża finansów organizatorów. Dla 62% ankietowanych wydatki przeznaczone na mentoring stanowią poniżej 5% całego budżetu rocznego przeznaczonego na rozwój pracowników. Natomiast około 30% badanych nie posiada dostępu do takich danych.

80%

badanych realizuje więcej niż jedną edycję programu mentoringowego.

Wsparcie

Wszyscy organizatorzy zgodnie deklarują, iż uczestnikom ich programów udzielane jest wsparcie i pomoc w szerokim zakresie. Przed rozpoczęciem sesji mentoringowych mentorzy oraz mentee mają możliwość uczestniczenia w szkoleniach lub otrzymują szczegółowy instruktaż z zakresu mentoringu.

Mentorzy otrzymują także wsparcie od organizatorów w postaci superwizji. To niezwykle ważny proces mający wpływ na jakość i bezpieczeństwo sesji mentoringowych. Dla większości mentorów styczność z mentoringiem jest sporadyczna w ramach działalności pro bono. Utrudnia to znacznie zdobycie doświadczenia, które wynika m.in. z liczby przepracowanych sesji. Dzięki superwizji mentorzy, napotykając trudności w procesie mentoringowym czy mający wątpliwości odnośnie zachowań swoich lub mentee, mogą w bezpiecznym środowisku uzyskać pomoc superwizorów, jak też w przypadku superwizji grupowych skorzystać z doświadczenia innych koleżanek i kolegów mentorów.



w 97%

programów mentorzy nie otrzymują wynagrodzenia finansowego.

Autorów tego raportu cieszy niezmiernie fakt, że mentorzy w przeważającej liczbie programów (>85%) otrzymują wsparcie w postaci superwizji. Prowadzone są one najczęściej przez superwizorów zewnętrznych (blisko 50% programów). W pozostałych dwóch przypadkach, w podobnych proporcjach, superwizorami są pracownicy organizatora programu lub zespoły składające się zarówno z zewnętrznych, jak i wewnętrznych superwizorów.

Przygoda z mentoringiem zaczyna się na studiach

Z Ałłą Witwicką-Dudek rozmawiała Magdalena Fisher-Tobiasz.



Magdalena Fisher-Tobiasz: Jak wygląda wsparcie administracyjne udzielane mentorom i mentee w programie?

Ałła Witwicką-Dudek: Biuro Karier Centrum Współpracy z Biznesem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu realizuje od 2011 r. program #Mentoring dla studentów. Proces ten jest jednym z elementów edukacji spersonalizowanej realizowanej przez Uczelnię, a jego celem jest – poprzez zbudowaną relację i pracę z mentorem – rozwój kompetencji osobistych i zawodowych mentees, jak też ich wejście oraz efektywne funkcjonowanie na rynku pracy. Biuro Karier CWB jako organizator tego procesu odpowiada za jego kompleksową realizację, poczynając od zbudowania założeń programowych, zaplanowania kampanii informacyjno – promocyjnej programu, aż po ewaluację po jego zakończeniu. Wsparcie zatem odbywa się poprzez cały szereg działań, w tym m.in. poprzez:

1. Program promowany jest zarówno pośród studentów jak i w środowisku naszych partnerów - menedżerów i specjalistów z otoczenia społeczno – biznesowego uczelni. Niejednokrotnie mentorzy z poprzednich edycji są naszymi ambasadorami w swoich środowiskach zawodowych.

- Budowanie świadomości nt. możliwości rozwoju w ramach tradycyjnego mentoringu i korzyści wynikających z tego procesu realizowane poprzez kampanię informacyjno – promocyjną programu #Mentoring dla Studentów¹;
- Indywidualne konsultacje z doradcami kariery zaangażowanymi w realizację programu oraz udzielanie informacji m.in. nt. celu i zasad udziału w programie, poszczególnych zapisów regulaminu itp., a także doradztwo dla studentów dotyczące wyboru ścieżek rozwoju osobistego i zawodowego;
- Wsparcie w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych do programu (możliwość zweryfikowania CV, listu motywacyjnego, formułowanie oczekiwań i celów rozwojowych itp.);
- Wsparcie studentów w przygotowaniu się do rekrutacji, wyboru profilu mentora i bezpośredniego kontaktu z nim podczas m.in. tzw. „szybkich randek”;
- Dobór mentorów i mentee w Pary Mentor-skie w taki sposób, aby osiągnąć założony cel programu mentoringowego, a przy tym aby obie strony czuły się komfortowo (w oparciu o przeprowadzone rozmowy kwalifikacyjne);

- Bieżąca obsługa zakwalifikowanych do programu studentów (mentees) – możliwość stałego bezpośredniego, telefonicznego i mailowego kontaktu z pracownikami Uniwersytetu odpowiedzialnymi za program;
- Organizacja inauguracji programu, ewaluacji w trakcie procesu tzw. „Połówek Mentoringowych” oraz zakończenia programu w formie atrakcyjnych pod względem merytorycznym oraz networkingowym wydarzeń.

Dodatkowo, jeśli chodzi o wsparcie mentorów, pracownicy Biura Karier CWB współpracują z zakwalifikowanymi do programu mentorami w zakresie rekrutacji mentees poprzez m.in. analizę dokumentów aplikacyjnych, aranżowanie spotkań rekrutacyjnych, konsultacje ich profili.

Szczególnie istotnym elementem programu są szkolenia zarówno dla mentees, jak i mentorów, które – poza stałymi kluczowymi składowymi – uwzględniają indywidualne potrzeby danej grupy uczestników. Mentorzy poprzez szkolenia są przygotowani do pełnienia swojej roli. Warsztatowa forma szkoleń ma na celu rozwój umiejętności z zakresu komunikacji i coachingu, udzielania informacji zwrotnej, zadawania pytań rozwojowych, pracy z celem i przekonaniemi itp.

W trakcie trwania programu specjaliści z CWB pozostają w bieżącym kontakcie z uczestnikami. Studenci mogą skorzystać z konsultacji z zakresu doradztwa kariery, testów badających potencjał zawodowy oraz konsultacji psychologicznych. Z kolei mentorzy także

zostają objęci wsparciem i mogą skorzystać z superwizji realizowanych przez specjalistów BK CWB.

Biuro Karier CWB i osoba koordynatora procesu – Pani Ewa Godlewska – odgrywają także rolę instytucji odwoławczej, do której można zwrócić się w sytuacji problemowej.

Jak wygląda proces monitorowania programu mentoringowego?

W Programie #Mentoring dla Studentów kilkakrotnie przeprowadzamy monitoring, wykorzystując w tym celu rozmowy bezpośrednie, kontakt telefoniczny, a także ankiety ewaluacyjne. Pary mentoringowe rozpoczynają współpracę w grudniu i kończą realizację procesów z końcem maja.

Już po etapie dobierania w pary mentor-mentee w ciągu pierwszego miesiąca od momentu rozpoczęcia procesów mentoringowych przeprowadzamy pierwszy monitoring. Weryfikacji podlega wówczas kontrakt i ustalone cele na proces. Przyjęty w mentoringu model relacji mistrz–uczeń niezmiennie opiera się na efektywności tej relacji, dlatego sprawdzamy również pierwsze odczucia na temat współpracy. Uczestnicy oceniają trafność dopasowania i potwierdzają swój wybór. Jednocześnie w tym czasie mają również możliwość zmiany mentora bez urażenia drugiej strony. Ma to na celu lepsze dopasowanie w programie.

W połowie okresu, w którym realizowane są procesy mentoringowe, organizujemy tzw. „Połowinki Mentoringowe”. Celem spotkania jest podzielenie się doświadczeniami z dotychczasowej pracy w parach i podsumowanie tego, co zadziało się w procesach mentoringowych od momentu ich rozpoczęcia.

Zapraszamy wówczas uczestników na bezpośrednie spotkanie w gronie wszystkich uczestników programu, wykorzystując aktywne metody pracy grupowej. Na podstawie zebranych informacji opracowywany jest raport, który otrzymują wszyscy uczestnicy Programu w danym roku. Często ma on formę kodeksu dobrych praktyk, które można zaimplementować w dalszej pracy w relacji mentoringowej².

W połowie okresu pomiędzy „Połowinkami Mentoringowymi” a terminem zakończenia procesów ponownie kontaktujemy się z mentorami i mentees telefonicznie, aby zapytać o dalszy przebieg oraz postępy w realizacji założonych celów.

Po zakończeniu Programu zwracamy się prośbą o wypełnienie ankiety ewaluacyjnej podsumowującej udział w Programie - osobno dla mentorów i dla mentees. Zapraszamy do udzielenia informacji zwrotnych na temat współpracy z mentorem/mentee (np. czy osiągnięto zamierzone cele, jakie metody pracy okazały się szczególnie użyteczne, w jakim stopniu uczestnicy procesu są zadowoleni z jego przebiegu i jakie mają uwagi), jak również na temat organizacji procesu. Każda uwaga, refleksja czy propozycja usprawnienia to dla nas okazja do rozwijania programu. Raport podsumowujący kolejne edycje programu udostępniamy na naszej stronie internetowej.

2. W roku akademickim 2020/2021 spotkanie realizowane było on line na platformie MS Teams. Podczas spotkania w formule wirtualnego World cafe zapytaliśmy Mentorów i Mentees o dobre praktyki procesu mentoringowego, perspektywę rozwoju kompetencji w procesie mentoringowym oraz ich osobiste doświadczenia i refleksje wynikające z realizacji procesów mentoringowych.

Czy, a jeśli tak, to w jakiej formie są wynagradzani mentorzy?

W 2010 r., w którym zrodziła się idea rozpoczęcia na naszej Uczelni – a przez to z czasem również w środowisku uczelni wrocławskich – programu #Mentoring dla Studentów, przyjęliśmy model, który sprawdził się u naszych zachodnich sąsiadów, tj. w Biurze Karier Uniwersytetu w Poczdamie. Zakłada on m.in. świadome, dobrowolne i nieodpłatne zaangażowanie mentorów w program rozwojowy dla studentów w oparciu o relację mistrz–uczeń. Tym samym nasi Mentorzy biorą udział w programie pro bono.

Natomiast wartością dodaną, na która niejednokrotnie wskazują mentorzy, jest możliwość kontaktu z młodym pokoleniem, spojrzenie z innej perspektywy na zagadnienia z branży oraz realny wpływ na rozwój drugiego człowieka, pomoc w kształtowaniu jego ścieżki zawodowej. „Sukces Mentee jest moim sukcesem” – powiedział kiedyś jeden z mentorów. Mentorzy czują satysfakcję z możliwości podzielenia się swoim doświadczeniem i wiedzą, z dyskusji poglądów. Dla nich samych jest to również okazja do nauki, refleksji nad własnymi doświadczeniami oraz rozwoju w nowej roli. Staramy się docenić rolę mentorów w programie i budować jej prestiż zarówno na Uczelni, jak też w organizacji/firmie Mentora.

3. Jako główne zalety programu uczestnicy - Mentees wymieniają przekazanie wiedzy eksperckiej, poznanie branży przez pryzmat doświadczeń Mentora, również możliwość zobaczenia od podszewki jak wygląda dane stanowisko. Mentees doceniają również możliwość zweryfikowania swoich planów zawodowych, pomoc w przygotowaniu się na wejście na rynek pracy. Część Mentees dzięki udziałowi w Mentorigu znalazło pracę. Ważną częścią relacji Mentor – Mentee jest motywacja do działania i stawiania kolejnych kroków w branży, pozyskanie kontaktów, dzięki którym mogą wejść w środowisko branżowe.

Jakie elementy wsparcia są szczególnie doceniane przez uczestników?

Uczestnicy Programu #Mentoring dla Studentów szczególnie cenią sobie istnienie, bazującego na podejściu indywidualnym, programu rozwojowego na uczelni i możliwość wzięcia w nim udziału³. Ważne są także spotkania na forum innych par mentoringowych podczas „Połowinek...” i poznanie doświadczeń innych uczestników w podobnym procesie. Istotne jest także wsparcie w poszukiwaniu mentora oraz określeniu ścieżki rozwoju.

Wnioski końcowe z raportu po XI edycji Programu #Mentoring dla Studentów:

1. Mentorzy i mentees bardzo wysoko ocenili dyspozycyjność partnerów w procesie. Mentorzy na skali 1-5 ocenili dyspozycyjność mentees na 4,62, mentees – dyspozycyjność mentorów na 4,77.
2. 100% mentees i zdecydowana większość mentorów była zadowolona z przyjętej w tej edycji programu (z powodu pandemii) zdalnej formy współpracy. Choć większość wolałaby spotkania osobiste, to spotkania online przyniosły dodatkowe możliwości, np. współpracy z przeciwnymi krańcami Polski.
3. 100% mentorów i mentees rekomenduje udział w Programie jako świetną okazję do samorozwoju, zdobycia i ugruntowania wiedzy oraz praktycznego rozwoju umiejętności dla obu stron.
4. 100% mentorów i mentees oceniło bardzo wysoko organizację przez Biuro Karier CWB Programu Mentoring dla Studentów.
5. Gotowość do rekomendacji Programu: Zdecydowana większość mentorów jest gotowa po raz kolejny uczestniczyć w kolejnej

edycji Programu. Mentees wyrażają gotowość uczestniczenia w przyszłości w programie jako mentorzy (po zdobyciu odpowiedniego doświadczenia).

6. Dobre praktyki docenione przez mentorów i mentees:

- spotkania wprowadzające,
- szkolenia w formie warsztatowej,
- przygotowanie materiałów i publikacja,
- efektywny i satysfakcjonujący dobór par mentoringowych,
- rozmowy rekrutacyjne potencjalnych par,
- inspirujące zadanie końcowe na podsumowanie procesu mentoringu.

Ałta Witwicka-Dudek – Absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego, dyrektorka Centrum Współpracy z Biznesem UEW, Coach ICC, trenerka biznesu Matrik z ponad 20 letnim doświadczeniem, mentorka w programie Mentoring Walk, inicjatorka programu #Mentoring dla Studentów na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu i w środowisku Dolnośląskiej Sieci Biur Karier. Współtworzy oraz realizuje projekty rozwojowe i szkoleniowe dla osób znajdujących się na różnych etapach swojej kariery zawodowej. Z zainteresowaniem oraz odpowiedzialnością zgłębia tajniki szeroko rozumianej efektywności osobistej i osiągania celów w połączeniu z wartościami, a także indywidualnymi potrzebami klientów, kontekstem ich funkcjonowania, a także celami organizacji.

Mentoring odwrócony w służbie (i)DEI.

„Młoda generacja ma także dziś respekt dla starości: dla starego wina, starej whisky i starych mebli” – mawiał pisarz Truman Capote. Podobnie jest w mentoringu. Mentor nie ma autorytetu u mentee z tytułu swojego wieku, ma za to do dyspozycji swoje doświadczenie i wiedzę. Z tego też powodu działa i rozwija się **mentoring odwrócony**.

Mentoring odwrócony to relacja, w której w rolę mentee wchodzi często kierownicy wyższego szczebla w organizacji, a w rolę mentora osoby młodsze wiekiem lub niższe stanowiskiem. Mentor – zamiast doświadczenia z obecnej firmy – wnosi do takiej relacji energię, entuzjazm i często najbardziej aktualną wiedzę merytoryczną.

Sam koncept mentoringu odwróconego nie jest bynajmniej nowy. Już w końcu lat 90-tych Jack Welch w General Electric zainicjował go dla 500 par mentorskich. Sam też wziął udział w programie a jego mentorem był trzydziestolatek tworzący stronę internetową firmy. Celem programu było zaznajomienie dyrektorów GE z nowymi technologiami.

Ten cel nadal jest najczęstszym powodem wdrażania przez organizacje programu odwróconego mentoringu. Współcześni liderzy muszą być dobrze zorientowanymi w świecie cyfrowym, gdyż to właśnie tam już są lub wkrótce będą klienci ich firm. Mentorska relacja z Milenialsem lub Z-tką pozwala zredukować lukę w cyfrowych kompetencjach lidera.

Oczywiście to nie jedyny cel, dla którego wykorzystuje się mentoring odwrócony. Istnieje kilka innych obszarów, w których ten jest niemal niezastąpiony.

Wspomniany już w tytule artykułu obszar DEI (diversity, equity & inclusion) to priorytet wielu firm. Wynika on bynajmniej nie z mody, ale z pragmatycznej konieczności. Coraz więcej badań nad zespołami i organizacją pokazuje, że najbardziej skuteczne we wdrożeniu innowacji są zespoły charakteryzujące się dużą różnorodnością.

W USA i Wielkiej Brytanii popularne są programy, które wspierają różnorodność i włączenie mniejszości etnicznych, co pomaga decydom w firmie poznać perspektywę osoby reprezentującej grupę, której głos jest często w organizacji niestyszany lub marginalizowany.

I choć w Polsce różnorodność etniczna i kulturowa jest niewielka, jest wiele obszarów, w których diversity & inclusion można, a wręcz trzeba uprawiać. Firmy, chcąc konkurować na globalnym rynku, muszą budować międzygeneracyjne i różnorodne kompetencyjne zespoły, zwiększać obecność kobiet w kadrze managerskiej i w zarządach firm, integrować osoby z niepełnosprawnościami, zapraszać i chronić różnorodność poglądów oraz opinii.

Jako społeczeństwo starzejemy się. Patrząc jednak na rynek pracy, w 2018 r. w Polsce Mileniali stanowili prawie 40% pracowników i byli największą grupą pokoleniową. I niezależnie czy istnieją obiektywne różnice między generacjami czy - jak pokazują niektóre dane – wynika to wyłącznie z różnicy wieku i pozycji w firmie, pracowników z pokolenia Milenialsów trudno zaangażować, a jednocześnie łatwo ich stracić, gdy nie zapewni się im możliwości rozwoju. To pokolenie właśnie przypomina starszym jak ważne są wartości. Firmy - poza swoim wynikiem finansowym - powinny czuć odpowiedzialność za wpływ swojej

działalności biznesowej na społeczności, w których działają oraz na naszą planetę. Dodajmy do tego niecierpliwość pokolenia Y wypracowaną w świecie, w którym wszystko jest natychmiastowe i mamy gotowy przepis na niską retencję. Według raportu Deloitte 36% Milenialsów i 53% pracowników z pokolenia „Z” planuje zmienić obecną pracę w ciągu najbliższych 2 lat.

Mentoring odwrócony z Milenialsem w roli mentora to szansa dla zarządzających firmami na lepsze zrozumienie tego pokolenia, znalezienie wspólnego języka, zaangażowanie talentów w sprawy firmy.

Mentoring odwrócony z Milenialsem w roli mentora to szansa dla zarządzających firmami na lepsze zrozumienie tego pokolenia, znalezienie wspólnego języka, zaangażowanie talentów w sprawy firmy. Nie ma zbyt wielu badań naukowych dotyczących mentoringu odwróconego, ale wiemy z podsumowań programów, że wiele z firm, które go wdrożyły, zmniejszyło rotację pracowników i zwiększyło ich zaangażowanie.

Inne benefity, na które mogą liczyć organizacje, które postawią na odwrócony mentoring, to: budowanie kultury uczenia się, rozwój kompetencji przywódczych u mentora i mentee, zwiększenie kompetencji w obszarze komunikacji (także tej

międzypokoleniowej), większa świadomość siebie i uczestników programu, budowa platformy wymiany różnych poglądów oraz doświadczeń.

Informacja, że przy wdrożeniu programu odwróconego mentoringu trzeba zadbać o te same standardy jak przy klasycznym programie, nie powinna być dla nikogo zaskoczeniem. Jednak oprócz określenia celu programu, sposobu rekrutacji i kojarzenia par, szkoleń, zasad etycznych, sposobu ewaluacji i wsparcia administracyjnego programu nie można pominąć nowych aspektów, które pojawiają się przy mentoringu odwróconym.

Po pierwsze, starsi (lub wyższego szczebla) liderzy w roli mentee muszą być gotowi do otrzymania feedbacku od osoby młodszej i/lub będącej często znacznie niżej w strukturach firmy.

Po drugie, młody mentor także może czuć się niekomfortowo udzielając feedbacku starszemu liderowi czy upewniając się, że osoba na wysokim stanowisku weźmie odpowiedzialność w swojej roli mentee za swoją naukę, działania i osiągnięcie celu.

Z uwagi na te wrażliwe aspekty relacji obie strony muszą traktować się z szacunkiem, budować zaufanie oparte na gotowości słuchania, bycia autentycznym i szczerym oraz zapewnić o pełnej poufności procesu.

Mentoring odwrócony nie jest prosty we wdrożeniu. Dlatego tak ważne jest aby służył ważnemu celowi firmy i miał pełną akceptację jej liderów.

Jacek Bełdowski

Dane w artykule pochodzą z: Czyczerska, K. M., Ławnik, A. J., Szlenk-Czyczerska, E. (2020). *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z/ The modern labor market in Poland and the generation. The differences between generations X, Y and Z*, Rozprawy Społeczne/Social Dissertations, 14(3), 102-125. <https://doi.org/10.29316/rs/125693> oraz Deloitte Global Millennial Survey 2021.

Co roku w Programie Mentoringowym Fundacji Liderów Biznesu mamy kilka, kilkanaście par mentoringu odwróconego. Intuicyjnie spodziewaliśmy się, że celem takich procesów będzie wsparcie Mentees w poruszaniu się w cyfrowym świecie, Social Mediach, e-commerce itp. Takie pary stanowią większość, ale mieliśmy też kilka bardzo ciekawych procesów, w których na rolę Mentee zdecydowali się liderzy i liderki dużych organizacji (głównie HR, sprzedaż). Celem ich współpracy z młodą Mentorką czy Mentorem było zrozumienie młodego pokolenia, jego sposobu funkcjonowania, motywacji, oczekiwań wobec liderów, czasami wypracowanie czy zaopiniowanie konkretnych rozwiązań. Często kontakt osób z najwyższych stanowisk z młodymi pracownikami jest niewielki i mocno zdeterminowany zależnością służbową, która nie sprzyja otwartości. W odwróconym procesie mentoringowym, dzięki kilkumiesięcznej pracy w atmosferze zaufania i partnerstwa, doświadczeni liderzy mogą lepiej zrozumieć potrzeby różnych grup pracowników, również tych na niższych stanowiskach. Pozwala to na budowanie organizacji, która odpowiada na te i inne kluczowe potrzeby.

Każdy z procesów mentoringu odwróconego, któremu mieliśmy przyjemność towarzyszyć w Programie Mentoringowym Fundacji, był niepowtarzalnym doświadczeniem dla obu stron. Dzięki odejściu od tradycyjnego powiązania roli z wiekiem i dorobkiem zawodowym Mentor lub Mentorka oraz Mentee mogą bardzo szeroko czerpać od siebie wzajemnie. To obustronne „win-win” jest w tych procesach bardzo silne. Z jednej strony doświadczeni liderzy czy liderki w roli Mentee umieją dobrze sformułować swoje potrzeby i mają silną motywację do rozwoju, więc są to zazwyczaj procesy efektywne. Z drugiej strony dla młodego Mentora lub Mentorki możliwość bezpośredniej pracy z doświadczoną osobą – poznania jej perspektywy, sposobu funkcjonowania

Żeby wejść w rolę mentee w procesie mentoringu odwróconego, trzeba mieć w sobie dużą ciekawość, otwartość i gotowość na zdjęcie kapelusza z napisem „Szef”/ „Szefowa”.

- jest ogromną inspiracją i doświadczeniem, do którego wracają przez wiele lat.

Żeby wejść w rolę Mentee w procesie mentoringu odwróconego, trzeba mieć w sobie dużą ciekawość, otwartość i gotowość na zdjęcie kapelusza z napisem „Szef”/ „Szefowa”. Bywa to wyzwaniem dla osób z dużym dorobkiem zawodowym, ale jest niezbędne do zbudowania partnerskiej relacji z młodszym wiekiem Mentorem czy Mentorką. Z kolei Mentorowi w takim procesie służy świadomość swoich mocnych stron i autentyczna chęć dzielenia się. W Programie Fundacji Mentorki i Mentorzy pracują pro bono i zgłoszenie się do tej roli wynika z ich wewnętrznej motywacji, więc z reguły posiadają takie cechy. Naszym zadaniem jest wspólne zdefiniowanie tych mocnych stron i dobrać Mentees, którzy najlepiej z ich talentów czy obszarów ekspertyzy będą mogli skorzystać.

Elżbieta Różycka-Szymanko
Dyrektor Zarządzająca Fundacji Liderów Biznesu

„Reverse mentoring” to bardzo cenne doświadczenie dla obu stron. 3 lata temu w PwC Polska w ramach realizacji ogólnofirmowego programu rozwojowego powstał pilot programu mentoringu odwróconego. We współpracy z jedną z polskich szkół wyższych do roli mentorów zaprosiliśmy studentów różnych kierunków studiów, a w rolę mentees wcielili się starsi od nich niemal o dwa pokolenia liderzy PwC. W połowie procesu uczestnicy zamienili się rolami i dalej program przebiegał zgodnie z zasadami klasycznego mentoringu.

Celem programu była wzajemna wymiana wiedzy i spojrzenia na zagadnienia typu: przywództwo, budowanie i podtrzymywanie relacji biznesowych między



Liderzy PwC w nowej, jakże niełatwej dla nich roli mentees musieli otworzyć się na perspektywę patrzenia na świat i biznes oczami 20-latków, aby móc docenić ich świeże i inne spojrzenie.

przedstawicielami różnych pokoleń oraz na kwestie związane z zarządzaniem firmą i wewnętrznymi procesami. Liderzy PwC w nowej, jakże niełatwej dla nich roli mentees musieli otworzyć się na perspektywę patrzenia na świat i biznes oczami 20-latków, aby móc docenić ich świeże i inne spojrzenie. Przy podsumowaniu projektu mocno wybrzmiała m.in. łatwość „testowania” nowych rzeczy, inna percepcja pod kątem podejmowanego ryzyka, otwartość na nowe tematy oraz gotowość do uczenia się w oparciu o popełniane błędy.

Z kolei studenci w rolach mentora przejawiali obawy co do posiadanej wiedzy i kompetencji, aby wspierać swoich mentees. Dodatkowo w pracy w parach mentoringowych z trudnością przychodziło im przechodzenie na „ty” ze sporo starszymi wiekiem i doświadczeniem liderami z ugruntowaną pozycją w branży.

To, na co należy zwrócić uwagę, projektując programy mentoringu odwróconego, to z pewnością: dobrze określony cel procesu i wynik, który chcemy zaobserwować na koniec programu oraz zadbanie o komfort psychologiczny obu stron procesu, co w naszym pilocie zadecydowało o sukcesie tego przedsięwzięcia.

Agnieszka Witkowska
Talent Manager PwC

Korzenie mentoringu tkwią w mądrości

Z Davidem Clutterbuckiem rozmawiał Jacek Bełdowski.



Jacek Bełdowski: Davidzie, jesteś jednym z Ojców mentoringu i coachingu w Europie. Obserwujesz rozwój mentoringu od lat. Jak widzisz jego przyszłość?

David Clutterbuck: Cóż... Myślę, że mentoring zmienił się z czegoś, co zawsze było nieformalne, w proces coraz bardziej sformalizowany, stając się częścią programu mentoringowego. Obserwujemy w organizacjach, że im bardziej zajmują się one szkoleniem i rozwojem mentorów, tym bardziej mentorzy wiedzą, co robią. Ten formalny program daje z kolei początek wielu nieformalnym procesom mentoringowym, a nieformalny mentoring ma prawdziwą moc. Skupienie od początku uwagi na nieformalnym mentoringu zwykle wiąże się z różnego rodzaju problemami. Mentorzy nie rozumieją, po co są a podopieczni nie wiedzą o co powinni prosić. Zwykle wzmacnia to wszelkiego rodzaju problemy, których pojawienie się w mentoringu jest naturalne. Niestety odbija się to negatywnie na różnorodności. Wynika to chociażby z tego, że mentorzy mają tendencję do wybierania podopiecznych, którzy są do nich podobni i vice versa. Obserwujemy więc zwiększającą się świadomość znaczenia

posiadania skutecznego szkolenia dla mentorów oraz rosnącą liczbę superwizji dla mentorów. Coraz więcej mentorów zdobywa kwalifikacje zawodowe, które różnią się od kwalifikacji coachingowych.

W jaki sposób mentoring się zmienia?

Widzimy zastosowanie mentoringu w wielu nowych obszarach, w których mentorzy pomagają ludziom. Obserwujemy szybki rozwój mentoringu osób powracających do pracy po urlopie macierzyńskim lub ojcowskim (*paternity and maternity mentoring*), mentoringu zmian klimatycznych czy mentoringu zachowań etycznych.

Maternity mentoring ma duży wpływ zarówno na odsetek kobiet, które wracają do swojej dotychczasowej pracy po urodzeniu dziecka, ale także na to, jak szybko adaptują się do miejsca pracy i wracają do poprzedniego poziomu efektywności. Zauważyliśmy też trend adaptowania się mentoringu do lokalnych tradycji i kultur. Dlatego też mentoring w krajach arabskich - na przykład w Zatoce Perskiej - nie wygląda tak samo jak mentoring europejski. Wspominam tu Europę, bo zawsze były różnice między mentoringiem na tym kontynencie a mentoringiem w Stanach Zjednoczonych. Wynika to przede wszystkim z tego, że uczeni

w USA, którzy pierwotnie zaczęli badać mentoring i opisywać go, popełnili dwa duże błędy. Po pierwsze, nie zdefiniowali dobrze ani mentoringu, ani tego co mierzą w swoich badaniach. Efektem tego było pomylenie relacji menedżera, będącego bezpośrednim prze-

Prawie każda organizacja, która wprowadziła dobrze zaprojektowane programy mentoringu, odnosi znaczącą poprawę retencji pracowników, w tym swoich największych talentów.

łożonym mentee, z relacją mentorską, która jest nawiązywana z kimś, kto jest poza obszarem zależności służbowej. Po drugie, błędnie odczytali Odyseję i pomylili Atenę, boginię mądrości, z Ateną, boginią sztuk walki. Jednym z kluczowych punktów Odysei jest to, że bardzo mądrzy ludzie mogą być naprawdę głupi. Atena – bogini sztuk walk – jest straszną, krwiożerczą osobą. Jednak taka refleksja nie przyszła do głów amerykańskim uczonym. Korzenie mentoringu w Europie tkwią

w mądrości. Bogini Atena – bogini mądrości – używa swojej mądrości, aby pomóc komuś stać się mądrzejszym. Idea ta materializuje się w roli mentora jako kogoś, kto towarzyszy ci w podróży lub jej części, kiedy tego potrzebujesz. Co ważne, mentor nie idzie przed tobą, pokazując ci co robić. Nie idzie też za tobą, popychając cię do czynów. Mentor idzie zawsze obok ciebie.

Jest wiele osób zarabiających na życie coachingiem. Jak to wygląda w przypadku mentoringu?

Widzimy coraz więcej mentoringu prowadzonego przez profesjonalnych mentorów, którzy zarabiają tym na życie. Mentoring bywa nazywany „coachingiem plus”.

Coachowie, pomagając w osiągnięciu wyników oraz rozwijając klientów na wiele sposobów, nie zapewniają zwykle im dostępu do swojego wspaniałego doświadczenia. Dlaczego? Często bowiem posiadają tego doświadczenia o wiele mniej niż ich klient. Mentor jednak jest w stanie wnieść mądrość pochodzącą z faktu, że sam znajdował się często w sytuacji, w której jest klient. Z naszych badań nad coachingiem wynika, że im dojrzałszy staje się coach, tym bardziej staje się mentorem. To wzmacnia koncepcję mentoringu jako coachingu plus.

To bardzo interesujące. Jakie inne trendy widzisz?

Jednym z moich aktualnych większych projektów jest próba demokratyzacji mentoringu, aby udostępnić go ludziom na całym świecie. Szczególnie tym, którzy nie mają do niego dostępu. Dlatego w szkołach na całym świecie eksperymentujemy z pomocami edukacyjnymi, które pomogą uczniom stać się

dla siebie nawzajem coachami i mentorami. Chcielibyśmy mieć pięć milionów coachów oraz mentorów w wieku szkolnym w danym roku. W materiałach, które im dostarczamy, jest nawet rozdział o tym, jak mentorować swoich rodziców. Jestem bardzo podekscytowany tym projektem. Podsumowując: chodzi o ważny trend polegający na rozszerzeniu mentoringu na nowe obszary i patrzeniu na mentorów jako na ludzi, którzy mogą wpływać oraz wychowywać mądrzejszych liderów na wszystkich poziomach. Aktualnie mamy do czynienia z dużym deficytem mądrości na świecie, w tym z deficytem mądrego przywództwa. Zbyt wielu liderów tak naprawdę nie łączy i nie jednoczy ludzi. Mentoring zaś jest pomaganiem ludziom w zrozumieniu tego, jak się integrować i zbliżać do siebie.

Na jakie korzyści może liczyć organizacja wdrażająca mentoring?

Cóż, pierwszą rzeczą, jaką zauważamy, jest to, że prawie każda organizacja, która wprowadziła dobrze zaprojektowane programy mentoringowe, odnosi znaczącą poprawę retencji pracowników, w tym swoich największych talentów. W grupie osób, która ma mentora, retencja jest większa o jedną trzecią w porównaniu z grupą pracowników, która go nie posiada. Mentoring wzmacnia mechanizm powtórnej rekrutacji osób, które opuściły organizację, ale utrzymują kontakt ze swoim mentorem ze starej pracy. W takim przypadku jest większe prawdopodobieństwo, że powtórnie zatrudnią się w tej samej firmie, kiedy będą szukać następnej pracy. Dla organizacji to okazja do sprowadzenia kogoś, kto ma doświadczenie i zna specyfikę firmy.

Wiemy również, że dzięki mentoringowi

istnieją realne korzyści dla organizacji w zakresie świadomości i wdrożenia strategii na wszystkich poziomach firmy. Mentor – będący osobą z góry organizacji – rozmawia o strategii z mentee z niższych poziomów firmy, co pozwala mentee zrozumieć swoją rolę w szerokim kontekście firmowym.

Rozmawialiśmy o korzyściach. Ciekawi mnie też jakie są główne grzechy programów mentoringowych?

Jednym z największych grzechów jest próba uruchomienia programu mentoringowego bez szkolenia mentorów z zakresu co i jak mają robić. Jeśli ludzie nie rozumieją ról, drastycznie zmniejsza się skuteczność programu. Trzeba więc na początku wyszkolić mentorów oraz wspierać ich później w czasie realizacji programu. To naprawdę ważne.

Kolejną istotną rzeczą jest ignorowanie faktu, że są osoby, które nie będą dobrymi mentorami. Firmy często oczekują, że wszyscy ich menedżerowie wyższego szczebla zostaną mentorami w programie. Niestety jeśli będą słabymi mentorami, to zaszkodzą nie tylko mentee, ale także całemu programowi. Czynienie kogoś mentorem tylko dlatego, bo jest starszy lub zajmuje wysokie stanowisko w firmie, nie jest dobrym pomysłem.

Jak rozpoznać zatem właściwą postawę, kompetencje lub cechy, które pozwalają wierzyć, że ktoś będzie dobrym mentorem?

Moim zdaniem wyróżniają się dwie rzeczy. Jedną z nich fakt, że ktoś ma duże doświadczenie w rozwijaniu innych ludzi. Po drugie, demonstruje zdolność rozwijania samego siebie. Jeśli kandydat na mentora spełni te dwa kryteria, to powinno na początku wystarczyć.

Wśród cech szukałbym jeszcze pokory. Oczywiście starajmy się unikać zatrudniania psychopatów lub socjopatów jako mentorów, ponieważ mogą wyrządzić wiele krzywdy. Pokora, odwaga i ciekawość to cechy, których bym szukał u przyszłych mentorów.

Nasz raport dotrze do wielu organizacji w Polsce, które przyczyniły się do jego powstania; małych firm i dużych korporacji, organizacji pozarządowych, środowisk akademickich. Niektórzy z organizatorów są na początku swojej przygody z mentoringiem. Jedna trzecia spośród wymienionych w raporcie organizacji niedawno wystartowała, mając za sobą pierwszą lub drugą edycję programu. Co chciałbyś przekazać czytelnikom naszego raportu? Na co powinni zwrócić szczególną uwagę?

Z pewnością chciałbym wspomnieć o jednej rzeczy: musisz mieć dedykowane stanowisko menagera programu mentoringowego. Taką osobę trzeba też dobrze przeszkolić do tej roli, ponieważ jest ona bardzo ważna dla utrzymania integralności programu. Ważne jest również mierzenie efektów programu, poddanie go ewaluacji, określenie co można zrobić lepiej następnym razem. Myślę, że naprawdę dobrym pomysłem jest uzyskanie akredytacji programu zgodnie ze standardami European Mentoring & Coaching Council, ponieważ jest to taki znak jakości programu. Mentorów, którzy chcą pójść trochę dalej, chciałbym zachęcić do ukończenia kursu mentorskiego oraz do uzyskania akredytacji EMCC. Widzimy, że coraz więcej mentorów podąża tą drogą. Często wykorzystują umiejętności mentora w ramach swojej aktywności zawodowej już na emeryturze. W EMCC mamy wiele materiałów,

które umożliwiają wspieranie mentorów, aby mieli zasoby, z których mogą skorzystać, kiedy napotykają na wyzwania w procesie mentoringowym. Przykładowo: co robić jeśli masz podopiecznego, który ciągle płacze? Co zrobić, kiedy mentee ciągle odwleka działania?

Davidzie, bardzo dziękuję w imieniu EMCC Poland za poświęcony czas i wnikliwie refleksje o mentoringu. Jestem Ci bardzo wdzięczny, że podzieliłeś się swoją wiedzą i doświadczeniem z czytelnikami raportu. Zamierzamy przetłumaczyć raport na język angielski, mając nadzieję, że inne społeczności EMCC w Europie i na świecie zainspirują się tym pomysłem.

Bardzo mi się podoba ta idea. Naprawdę cieszę się, że to robicie.

Dziękuję za wywiad.

Cała przyjemność po mojej stronie.

David Clutterbuck jest jednym z pionierów coachingu rozwojowego i mentoringu oraz współzałożycielem Europejskiej Rady Mentoringu i Coachingu (EMCC). Autor ponad 70 książek, w tym tytułów z zakresu kultury coachingowej w organizacjach i coachingu zespołowego, które były pierwszymi opracowanymi w oparciu o dowody. Jest profesorem wykładającym w czterech szkołach biznesu. Zarządza firmą Coaching and Mentoring International, która zrzesza trenerów mentoringu i coachingu na całym świecie.

Finaliści 2021

KATEGORIA BIZNES

- Program mentoringowy Merck Biopharma
- Siła Mentoringu, Philip Morris Polska
- Her Mentor, Her Impact
- HR Mentoring Grupowy, CoachWise
- Program Mentoringowy Top Woman in Real Estate
- Program Mentoringowy Liderki Energia Kobiet, Veolia Energia Polska
- Program mentoringowy firmy Balta
- GFT Poland Mentoring Program
- Program Mentoringowy Multiconsult Polska
- Mentoring Biznesowy, Rödl & Partner
- Program Mentoringowy DZP

KATEGORIA NGO

- Otwarty Program Mentoringowy Vital Voices, Fundacja Głosy Kobiet
- Program Mentoringowy PMI Poland Chapter
- Program Mentoringowy Związku Pracodawców Polska Miedź
- Umysł Mistrza, My Business Academy
- Akademia Mentora, Lubelski Klub Biznesu
- Program Mentoringowy Sieci Przedsiębiorczych Kobiet, Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet
- Program Mentoringowy Fundacji Liderki Biznesu
- Mentoring Youth Business Poland
- TopMinds, Top500 Innovators oraz Polsko-Amerykańska Komisja Fulbrighta
- Alumni Mentor Alumni, AIESEC Polska
- Akademia Mentoringu Ewangelicznej Polski
- Program Mentoringowy Fundacji Women in Law

KATEGORIA UCZELNIE

- Program Mentoring dla Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Program Mentoringowy Politechniki Warszawskiej

LAUREACI I WYRÓŻNIENI 2021

KATEGORIA BIZNES



**Siła Mentoringu,
Philip Morris Polska**



**Program Mentoringowy Top Woman
in Real Estate**



**Program Mentoringowy Liderki
Energia Kobiet, Veolia Energia Polska**

KATEGORIA NGO



**Program Mentoringowy
Fundacji Liderki Biznesu**



**Akademia Mentora,
Lubelski Klub Biznesu**



Mentoring Youth Business Poland

KATEGORIA UCZELNIE



**Program Mentoringowy
Politechniki Warszawskiej**



**Program Mentoring dla Studentów
Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu**

Dziękujemy!

