

Evaluacja tematyczna:  
**„Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw”**

Komponent I - Raport częściowy z indywidualnych wywiadów pogłębionych

Wykonawca  
*Polskie Stowarzyszenie Mentoringu*

## Spis treści

Raport częściowy z badań - indywidualne wywiady pogłębione .....	3
metodologia. Opis badania.....	3
charakterystyka respondentów.....	3
raport z badań - wywiady z przedstawicielami organizacji zajmujących się mentoringiem .....	5
raport z badań - wywiady z koordynatorami programów mentoringowych .....	13
raport z badań - wywiady z mentorami .....	21
raport z badań - wywiady z uczniami.....	28

## RAPORT CZĄSTKOWY Z BADAŃ - INDYWIDUALNE WYWIADY POGŁĘBIONE

Socjologiczne badania jakościowe przeprowadzono techniką Indywidualnego wywiadu pogłębianego. Technika IDI opiera się na pogłębionej rozmowie przeprowadzanej przez wykwalifikowanego badacza (moderatora) z wybranym rozmówcą. Zebrane w ten sposób dane mają charakter jakościowy i pozwalają na uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat szerokiego spektrum zagadnień opisanych poprzez cel badania.

W niniejszym badaniu zastosowano formę rozmowy częściowo ustrukturyzowanej w oparciu o przygotowane we współpracy z Zamawiającym scenariusze wywiadów. Prace trwały od 12 listopada do 11 grudnia 2013r. Spotkania z respondentami i wywiady odbywały się w Warszawie i w Poznaniu, najczęściej w miejscach pracy respondentów. Informacje o respondentach zostały zawarte w oddzielnym pliku i przekazane łącznie z transkrypcjami wywiadów.

Etapy pracy i terminy:

- opracowanie 4 scenariuszy wywiadów indywidualnych dostosowanych do poszczególnych grup respondentów,
- opracowanie dyspozycji wywiadów,
- opracowanie kryteriów rekrutacyjnych poszczególnych grup respondentów,
- kontakt z respondentem w celu ustalenia czasu i miejsca realizacji wywiadu,
- spotkanie/realizacja wywiadu (nagranie audio),
- transkrypcja,
- raporty częściowe,
- podsumowanie i rekomendacje.

**Metodologia. Opis  
badania.**

### CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

Przeprowadzono łącznie 18 wywiadów pogłębionych wśród respondentów wytypowanych z bazy udostępnionej przez PARP oraz Polskie Stowarzyszenie Mentoringu. Baza zawierała listę organizacji, firm i instytucji zaangażowanych w działania mentoringowe w Polsce.

- trzy wywiady z przedstawicielami organizacji zajmujących się mentoringiem;

- pięć wywiadów z osobami odpowiadającymi za koordynację programów mentoringowych;
- pięć wywiadów z mentorami;
- pięć wywiadów z uczniami.

Po indywidualnym kontakcie mailowym i telefonicznym wytypowano konkretne osoby, posiadające doświadczenie istotne z punktu widzenia celu projektu badawczego. Osoby te uczestniczyły w badaniu dobrowolnie i nieodpłatnie. Przed rozpoczęciem badania zostały poinformowane o jego celach oraz o anonimowym charakterze wywiadu.

W gronie badanych osób znaleźli się przedstawiciele Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu oraz Collegium Wratislaviens. Było to 3 respondentów zaangażowanych w działania organizacji, posiadających szeroką wiedzę ogólną dotyczącą mentoringu w Polsce i poza granicami kraju.

Wśród pięciu osób koordynujących programy mentoringowe znaleźli się reprezentanci dużych przedsiębiorstw (m.in. z sektora finansowego), administracji publicznej, firmy coachingowej, organizacji pozarządowych. W każdym przypadku były to osoby wysoko postawione w pionach odpowiedzialnych za HR oraz zasiadające w zarządach wymienionych instytucji.

Respondenci z grupy mentorów (5 badanych) to osoby aktywne zawodowo – właściciele prywatnych firm, uczestniczący w zewnętrznych programach mentoringowych (w charakterze mentorów dla osób zaczynających własną działalność gospodarczą), uczestnicy programów start-upowych, osoby zatrudnione w korporacjach (m.in. sektor telekomunikacyjny) – mentorujące młodszych stażem kolegów/koleżanki, przedstawiciele firm coachingowych.

W gronie mentees (5 osób) udało się również zaprosić do badania osoby o zróżnicowanym doświadczeniu. Wśród respondentów znaleźli się przedstawiciele firmowych programów mentoringowych, uczestnicy programów start-upowych oraz programów mentoringowych realizowanych przez organizacje pozarządowe.

## RAPORT Z BADAŃ - WYWIADY Z PRZEDSTAWICIELAMI ORGANIZACJI ZAJMUJĄCYCH SIĘ MENTORINGIEM

Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z przedstawicielami Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu oraz z przedstawicielem Collegium Wratislaviens.

Pierwsza część wywiadu miała na celu wprowadzenie w temat oraz identyfikację źródeł wiedzy na temat mentoringu. Pierwszy kontakt z mentoringiem, pojęciem mentoringu nie jest przez respondentów jednoznacznie lokowany w czasie. Pojawia się albo w związku z lekturą „**termin mentoring usłyszałam w szkole podstawowej albo średniej przy omawianiu Odysei Homera**” albo w związku z wykorzystywaną w organizacjach relacją straszy pracownik (doświadczony) – pracownik wchodzący do organizacji. Znamienne jest, że nie zawsze taka relacja nazywana jest mentoringiem, nawet w tak, zdawałoby się jawnym przejawie relacji mistrz – uczeń, czytelnym przykładzie jakim jest relacja w rzemiośle (nauce zawodu) termin mentor pojawia się sporadycznie.

**Brakuje banku wiedzy na temat mentoringu. Wiedza jest rozproszona i niepełna.**

Źródła informacji wiedzy na temat mentoringu można, w zasadzie, podzielić na dwa typy: dokumenty wewnętrzne organizacji i publikacje książkowe artykułu, publikacje projektowe itp. Analizując dokumenty wewnętrzne „instrukcje postępowania” respondenci nie spotykali się z określeniem mentor. Wiedza ze źródeł zewnętrznych dostępna jest w zasobach internetu (w zasadzie większość publikacji jest tam dostępna, jeśli nawet nie w formie pełnej to z pewnością jest informacja o publikacji). „**Moim zdaniem, wiedza dostępna jest globalnie przez internet. Natomiast nie ma jednego miejsca, gdzie ta wiedza byłaby łatwo dostępna, przerobiona i obrobiona**” jest to wypowiedź charakterystyczna pokazująca rozproszenie informacji. Drugą, podkreślaną cechą tych informacji jest jej niekompletność/ jest ona niewystarczająca. „**Moim zdaniem nie [jest kompletna]. [...]. Brakuje podstawowych informacji - wiedzy porządkującej, typu: co to jest mentoring, kim jest mentor, jakie są oczekiwania wobec mentora, jakie są oczekiwania wobec menti – czyli tego podopiecznego, jak wygląda proces, nie ma wypracowanych dobrych praktyk tutaj w Polsce. Jeśli są, to można je wyliczyć na palcach jednej ręki, zazwyczaj wypracowane przez firmy, które nie chcą się dzielić, bo to jest know-how. Więc moim zdaniem, tu nie chodzi o żadną jakąś wyszukaną wiedzę – to są zwykłe podstawy**

**związane z pewną relacją, która powinna być bardzo dobrze opisana”.**

Drugi blok zagadnień związany był z mentoringiem w Polsce. Pierwsze pytanie związane było ze znanymi respondentom programami mentoringowymi. Odpowiedzi łączyły w sobie także informacje o firmach/ organizacjach, które wdrażają te programy. Przedstawicielka Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu wskazywała na następujące programy: **„Nestle, PeKaO S.A, City Handlowy. [Istnieją także] programy realizowane przez organizacje startupowe dla młodych startupowców. Odbywa się Vital Voices, istnieje Ambasada Przedsiębiorczości Kobiet, która organizuje sto ambasaderek przedsiębiorczości - to jest de facto trochę program mentoringowy. Schneider Electric, organizuje globalny program „ Go green in the city”. Program Mentor w administracji publicznej – program „ Jestem szefową” u minister Kozłowskiej – Rajewicz”.** Na programy dla tzw. start ups wskazywali także inni respondenci (np. anioły biznesu i podobne projekty).

Pokazuje to od razu jakie firmy realizują programy mentoringowe – duże, chociaż należy podkreślić, za respondentami, że mentoring jest w fazie ‘raczkowania’. Warto też jednak zwrócić uwagę, że firmy małe także takie programy mają wdrożone, chociaż bardzo często nie nazywają ich mentoringowymi. **„Według mnie, firmy duże częściej nazywają takie działania, częściej mają jakąś klasyfikację, np. nazywają to programem mentoringowym, programem mistrzostwa, ale nazywają to, ponieważ mają rozwinięte struktury HR’owe, [...]. Natomiast w firmach małych, rzadko kto to nazywa, ale występuje to równie często, jeżeli prowadzący, przedsiębiorca, osoba która prowadzi biznes, chce efektywnie wykorzystać doświadczenie swoich pracowników”.**

Widać z powyższych wypowiedzi, że nieznane są respondentom dane ilościowe na temat programów mentoringowych. Faza ‘raczkowania’ wskazuje, że programów tych nie jest wiele.

Trudnym zagadnieniem była też analiza form mentoringu. Ich klasyfikacja nie jest jednoznaczna, brak jednej przyjętej klasyfikacji, ale respondenci wymieniali kilka typów:

**„[...] istnieje formuła mentoringu dla nowo zatrudnionych ludzi, gdzie młody, czy nowy pracownik dostaje kogoś doświadczonego w organizacji - i to jest forma mentoringu. Istnieje forma mentoringu w ramach programów employer brandingowych, gdzie przedstawiciele firmy, dostają pod**

**Mentoring w Polsce „jest w fazie raczkowania”.**

***opiekę różnego rodzaju perły i talenty poławiane na uczelniach. Istnieje mentoring jako rozwijanie podstaw przedsiębiorczości, chociażby ten wspomniany mentoring – programy kobiece. Mentoring jest narzędziem rozwijania przywództwa [...]”. Mentoring jako zwykły transfer wiedzy w organizacji gdzie dojrzały ekspert uczy przy biurku młodego, wdrażającego się pracownika, specjalistę***

Powód, dla którego firmy organizują programy mentoringowe jest, w dużym uproszczeniu, jeden – zysk. Należy uzupełnić ten wniosek o kilka wyjaśnień. Po pierwsze respondenci wskazywali na to, że wynik – zysk jest celem każdej organizacji biznesowej (stąd wszystko co robi organizacja zmierza do wypracowania zysku). Bardzo ważnym czynnikiem sukcesu firmy są ludzie w niej zatrudnieni. Kapitał wiedzy, doświadczenia, umiejętności jest nie do przecenienia. Z jednej strony mamy potrzebę i chęć wykorzystania tego kapitału, z drugiej przekazanie np. wiedzy młodemu pracownikowi może być, w programach mentoringowych, bardzo efektywne. Stąd istotnym jest, aby programy mentoringowe były zgodne ze strategią firmy oraz pisane językiem strategii.

***Spodziewany zysk jest powodem wdrażania w firmach programów mentoringowych***

W wywiadach z przedstawicielami organizacji zajmujących się monitoringiem nie znalazła się wprost informacja, w jaki sposób przygotowywane są programy mentoringowe. Doświadczenie respondentów wskazuje, że część korporacji, zwłaszcza międzynarodowych, stara się przenieść programy z innych krajów. Poszukuje się także dostępnych w literaturze, internecie opisanych doświadczeń – case’ów. Czerpie się z doświadczeń innych organizacji, a także osób, które takie programy wdrażały, uczestniczyły w nich.

Taki sposób pozyskania wiedzy, analiza doświadczeń pokazuje, że część firm korzysta z zagranicznych wzorów. Czasem wprost (korporacja, która ma wystandaryzowane programy dla wszystkich swoich krajowych firm), czasem tylko jako inspiracja. Brakuje danych, które pozwalałyby ilościowo odpowiedzieć na takie pytanie.

Trzeci blok pytań dotyczył mentoringu na świecie. Skupiał się on na zagadnieniach związanych z programami mentoringowymi oraz formami mentoringu. Respondenci byli proszeni o rozróżnienie w wypowiedziach programów z Europy i Stanów Zjednoczonych.

Ważnym elementem, gdy analizujemy mentoring na świecie, jest to, że w każdym kraju, w różnych częściach świata może być różne podejście do tego zagadnienia. Wynika to, jak zgodnie stwierdzali respondenci, z różnic kulturowych. „[...] **na pewno są różnice**



*kulturowe, to jest najbardziej szerokie określenie, bo to jest i tradycja prowadzenia biznesu i tradycyjne relacje w przedsiębiorstwach, weźmy, Japonię jako przykład z jednej strony, to też mamy zupełnie inny stosunek pracownika do firmy, firmy do pracownika, a weźmy nas [Polaków], to zupełnie coś innego i tutaj nie chodzi o to żeby mówić kto jest lepszy, tylko że jest różnie. Jeżeli my mówimy czy też kładziemy nacisk na to żeby szukać mentorów dla kobiet zakładających działalność gospodarczą, to w innym kawałku świata, zupełnie się nie przyjmie, to też trzeba na to zwrócić uwagę. I to że mamy taki model współpracy biznesu ze szkołami wyższymi, który powoduje, że studenci, którzy kończą szkołę mają pewną wiedzę o biznesie, bo ta współpraca pomiędzy firmą a uczelnią istnieje, nawet tu mamy mentora z biznesu ucznia z uczelni, to chociażby w Stanach, ale też na wyspach brytyjskich ma to znacznie większą tradycję niż u nas”.*

Popularność form mentoringu w różnych krajach nie jest taka sama. Duży nacisk kładzie się na mentoring w biznesie, jest on opisywany i znany, ale także mentoring w sporcie, czy kulturze jest na świecie popularny. „Mentoring jest w bardzo różnych formach popularny na wyspach brytyjskich, organizacje zajmujące się wspomaganie, czy mentor wspomaga czy mentor uczy ludzi, ulokowane poza biznesem to jak najbardziej tam istnieją, bardzo wiele organizacji mentoringowych, czyli takich które gdzieś wpisują sobie, że my jako mistrzowie działamy na rzeczy uczniów, bardzo dużo takich działań w Stanach i one są bardzo przeróżne, działające na uczelniach i działające w innych sektorach, ale też, nie wiem, w miejscowościach, także tam jest to też bardzo rozwinięte. Takie case’y swojego rodzaju mentoringowe są ze Skandynawii, gdzie to jest pewien typ uczenia, czyli uczymy nowych pracowników przez to właśnie, że dajemy im takiego kogoś kto ich wspomaga, kto jest ich mistrzem. Np. Finowie taką organizację, która się tym zajmuje, opisując jak to powinno wyglądać”. **Widać z tego, że popularność mentoringu w różnych krajach rozkłada się różnie pomiędzy biznes, uczelnie, a nawet mentoring w rozumieniu pomocy osobom wykluczonym (np. w Danii, czy też programy realizowane przez oddziały PFRON).**

Blok czwarty zagadnień dotyczył praktyki mentoringowej w przedsiębiorstwach. Punktem wyjścia do rozmowy w tym bloku było pytanie dlaczego firmy decydują się na realizację programów mentoringowych. Zapewne pewien wpływ ma moda, czy też trend. Nie jest to jednak negatywne znaczenie mody/ trendu. Warto zwrócić uwagę, że zainteresowanie pewnymi aspektami rozwoju

***Moda, szukanie nowych i tańszych form doskonalenia zawodowego sprzyjają rozwojowi mentoringu.***



kapitału społecznego zawsze (zresztą nie tylko) zawsze zaczyna się od prekursorów, za którymi, tworząc trend i ulegając 'modzie' idą następni. *„Moda i trendy bez dwóch zdań odgrywają jakieś znaczenie, bo to tak wygląda, że na rynek trafia nowe rozwiązanie do zarządzania i firmy zaczynają tym interesować”.* Oprócz tego warto wskazać na wyczerpanie się, a raczej na szukanie innych rozwiązań, takich form jak szkolenia czy coaching. *„Decydują się [na mentoring] teraz ponieważ okazało się, że tradycyjne szkolenia, takie w klasach i wszelkiego rodzaju alternatywne formy, jak coaching, okazały się nieefektywne. Okazały się drogie i nie przynoszą pożądanych efektów i rezultatów. W związku z tym, biznes poszukuje w tej chwili, być może tańszego, a być może bardziej skutecznego, narzędzia szybkiego rozwijania ludzi. [...] Niektóre firmy po raz pierwszy od wielu lat spotykają się ze zjawiskiem rotacji i porzucania cudownej oferty po miesiącu pracy-gdzie ci młodzi mówią: sorry ale na poziomie rekrutacji to wyglądało zupełnie inaczej. Jest bałagan, nie ma zasad, nie ma standardów, nikt się mną nie zaopiekował, mam niekompetentnego szefa, nikt mi nie mówi, co ja tutaj będę robił za rok i ja idę dalej - i to są kompletnie nowe zjawiska. W związku z tym, firmy szukają sposobu na zarządzanie tym pograniczem, a mentoring jest tutaj bardzo dobrym narzędziem”.*

Przytoczona wypowiedź daje początek analizie mocnych i słabych stron mentoringu. Widać, że mentoring, w zestawieniu z innymi działaniami rozwojowymi, ma szereg mocnych stron, ale nie można traktować mentoringu jako remedium na wszystko. Ukazuje to także kolejna wypowiedź: *„Myślę, że po pierwsze trzeba zaznaczyć, że każda z tych form rozwoju, to troszeczkę ma inne cele i nie do końca uważam, że byśmy mogli zastąpić szkolenie mentoringiem czy szkolenie coachingiem i tak dalej. **Co mentoring w przedsiębiorstwie, w takim modelowym ujęciu, daje więcej niż na przykład szkolenie, to chociażby to że wykorzystujemy wiedzę, która w przedsiębiorstwie jest, o przedsiębiorstwie, czyli nie przychodzi trener teoretyk z zewnątrz, albo nawet praktyk, ale z zewnątrz, bo mamy praktyka z wewnątrz, mówimy o organizacji, o problemach w organizacji i o rozwiązaniach, które są stosowane w organizacji, to jest myślę, że przewaga. Minus tego, to jest brak spojrzenia szerszego, spojrzenia z zewnątrz, [...]. Jakie są jeszcze zalety mentoringu, to że mentor jest tutaj na stałe dla ucznia dostępny, że mentoring jest pewnym procesem dłuższym niż szkolenie, bo pracownik na szkolenie wejdzie, potrwa dzień szkoleniowy, dwa, trzy, cztery, ale potem wraca i nawet jeżeli szkolenie ma jakiś follow up, no to nie daje tyle ile współpraca z mentorem, gdzie można coś sprawdzić i omówić za chwilę, może za godzinę, może na***

**Wiedza zatrzymana w organizacji, wyjątkowość relacji, większa integracja – przewagi mentoringu**

***następny dzień jaki jest problem czy to wyszło czy nie wyszło. Przewagą mentoringu nad coachingiem jest to, że mentor pomaga w rozwiązaniu problemów, praktycznie, to znaczy nie tylko przez to, że zmusza człowieka do pomyślenia czy do odpowiedzi na pytania, raczej stara się pokazać jak dany problem rozwiązać.”***

Mentoring to także sposób na dobre relacje międzypokoleniowe, a to w organizacjach jest bardzo istotne. Warto także zwrócić uwagę, że pracowników starszych będziemy mieli w firmach coraz więcej. Aby wykorzystać mocne strony mentoringu potrzebny jest dobry mentor oraz chcący się rozwijać uczeń. To jednak, zdaniem respondentów, nie wystarcza. Istotne jest aby para mentor-uczeń była dobrana w optymalny sposób. „**[...]dobór powinien zakładać, że ta osoba, która ma być mentorem jest rzeczywiście wzorem pewnej wiedzy eksperckiej [w danej dziedzinie]. Powinna też umieć słuchać, powinna być ciekawa tej drugiej osoby, powinna być silnie zmotywowana do poświęcenia uwagi i czasu. Mieć czas, co więcej, zagwarantowany przez organizację. W zawiązku z tym ten dobór powinien też uwzględniać, udział a przynajmniej jakąś deklarację, ze strony przełożonych obu tych osób, jeśli to są pracownicy firmy”**. W uzupełnieniu kolejny cytat: „**Warto jest spojrzeć całościowo na te dwie osoby, plus na proces, który ma zajść, czyli dobrać te osoby. Ważne są oczekiwania, czyli to co może mentor dać, czego się może uczeń nauczyć. Czego oczekuje uczeń od mentora i czego oczekuje mentor od ucznia, to powinno być spójne**”. Zdarzają się niestety błędy w doborze. Polegają one głównie, zdaniem respondentów na, narzucanie uczniowi mentora, nieznanomość ‘reguł gry’, tzn. „*ludzie nie rozumieją po co ten program jest realizowany*”. Nieznajomości celów, braku opisanie zasad współpracy, brak pozyskania przełożonych dla tego projektu, braku sponsora – opiekuna w zarządzie.

Analizując powyższe uwagi dotyczące łączenia par, uzupełniając także o inne elementy można przedstawić listę czynników sukcesu programu mentoringowego:

- powinien odnosić się do strategii firmy,
- nie może być programem ad-hock,
- musi być ściśle powiązany ze stylami biznesowymi,
- musi być skrojony na miarę strategii firmy (dopasowanie do potrzeb kultury, przywództwa, komunikacji itd.),
- kompetencje mentorów, czyli przygotowanie jednej i drugiej,
- jasna komunikacja celów programu,
- kontrola przebiegu procesu i monitorowanie,

***Czynniki gwarantujące  
sukces programu  
mentoringowego***

- ocena stopnia realizacji celów po zakończeniu programu.

Wdrażanie programu mentoringowego niesie ze sobą pewne ryzyko. Nie jest to tylko ryzyko niepowodzenia programu, nieosiągnięcia celów. Relacja mentor – uczeń opiera się na zaufaniu. Rozpoczynanie procesu w organizacji, w której brak jest kultury zaufania może doprowadzić do porażki programu. Zarówno uczeń, który pokazuje swoje 'słabe strony' – brak doświadczenia, czy umiejętności w jakimś obszarze, jak i mentor powinni czuć się bezpieczni. Uczeń pytając nie obniża swojej pozycji w firmie, a mentor ucząc, że nie okaże się wkrótce niepotrzebny) przekazał całą swoją wiedzę, doświadczenie itd.)

Kompetencje mentora zostały wymienione jako jeden z istotnych czynników sukcesu. Nie zawsze osoba, która ma wiedzę, doświadczenie, odniosła sukces (jako ekspert, specjalista, biznesmen itd.) jest gotowa być mentorem. Mentor powinien być przygotowany do przekazywania wiedzy, do uczenia innych. Mentor powinien być także wyposażony w wiedzę o celu programu, informacje o standardach firmowych w zakresie mentoringu, aspektach kulturowych itd.

**Rynek usług związanych z mentoringiem jest, tak jak sam mentoring w Polsce, na etapie początkowym. Wyraźnie widać próby przejścia, niektórych firm, od oferty coachingowej do mentoringu, czasami bez zmiany treści oferowanych usług.** Zdarzają się też osoby, które, idąc za modą, starają się oferować programy mentoringowe bez głębszej refleksji, co to znaczy. Zdaniem respondentów tak wygląda rynek, chociaż nie znane są im badania potwierdzające diagnozę. To czego brakuje to zdefiniowania mentora, niezbędnych kompetencji oferty (po zdefiniowaniu) dla mentorów. Brakuje także opisanych dobrych praktyk, które byłyby wskazaniem dla firm jak można programy mentoringowe wdrażać, na co zwracać uwagę, co jest wyznacznikiem sukcesu.

Ostatni blok zagadnień związany był z przyszłością mentoringu w Polsce. Wśród respondentów nie było różnic, zgodnie potwierdzali, że mentoring ma przyszłość w polskich przedsiębiorstwach. Mentoring, zdaniem respondentów, może się rozwijać w zasadzie każdym sektorze. Oczywiście jest biznes (każdy sektor gospodarki), także edukacja, szkolnictwo wyższe, administracja państwowa i samorządowa (przykład KSAPu), prawnicy, lekarze, tzw. wolne zawody. Zastanawiający jest przykład firm nowoczesnych technologii. O tyle jest to ciekawe, że mentorzy będą tam

***Dobre prognozy - przyszłość mentoringu w Polsce***

najczęściej młodzi, albo bardzo młodzi. Pojawił się nawet termin 'odwrócony mentoring'. Respondenci nie wskazali jednoznacznie na wielkość firm, w których mentoring ma większy potencjał na wdrożenie. Z jednej strony duże firmy z przygotowanymi specjalnymi programami wydają się być naturalnymi odbiorcami takich działań. Z drugiej jednak widać, że małe firmy wdrażają i będą stosowały mentoring jako narzędzie pozwalające wykorzystać doświadczenie pracowników, wprowadzać do firm nowych ludzi, narzędzie skuteczne, a jednocześnie efektywne kosztowo.

Respondenci byli pytani także o możliwe wsparcie ze strony państwa (dofinansowanie ze środków publicznych). Na początku warto zauważyć, że idea mentoringu musi być cały czas popularyzowana. Środki publiczne mogłyby być skierowane na popularyzowanie wszelkich form mentoringu, za wcześnie jest mówić o najważniejszych form. Mentoring powinien być także promowany wszystkim bez wyjątku przedstawicielom biznesu.

Warto przytoczyć wypowiedź odnosząca się wprost do interwencji publicznych:

*„Patrząc na rozwiązania, które są przyjęte w kolejnej perspektywie, jeżeli chodzi głównie o techniki społecznej aplikacji w Polsce przez program wiedza, edukacja, rozwój, to oczekiwałbym, że zostaną wdrożone pewne systemowe rozwiązania, że zostaną wypracowane pewne modele, rozwiązania, standardy, to co pozwoli ludziom korzystać z mentoringu, już bardziej świadomie. Myślę, że jak najbardziej takie wsparcie powinno być, ale na poziomie ogólnym, czyli stworzenia pewnego zasobu wiedzy i rozwiązań, który można później aplikować w przedsiębiorstwach. Bo drugą rzeczą to będzie pewnie rozwój rynku usług mentoringowych w takim uproszczeniu, takich które są związane z mentoringiem. Natomiast tutaj bym już raczej nie mieszał do tego interwencji publicznej, czyli pieniędzy publicznych, bo myślę że firmy powinny samodzielnie wybierać usługi rynkowe albo czerpać z jakichś zasobów wiedzy czy dobrych praktyk opisanych, na które te środki powinny pójść. Troszkę inaczej ta sytuacja się przedstawia według mnie w regionach gdzie pomoc dla firm może być wprost z środków publicznych, unijnych może być aplikowana, ale nie mam przekonania czy powinno być to rozwiązane w taki sposób w jaki było do tej pory, ze szkoleniami, [...] dlatego że to może wpłynąć negatywnie i na rynek i na stosowanie mentoringu w ogóle w firmach, [...]”.*

**Z wypowiedzi respondentów wnioskować można, że środki publiczne powinny wspierać wypracowanie standardów, opisanie kompetencji mentora, to czego mentor powinien sam się nauczyć zanim będzie przekazywał wiedzę innym.**

**Stworzenie zasobu wiedzy na temat mentoringu, katalogu kompetencji mentora, bazy dobrych praktyk.**

## **RAPORT Z BADAŃ - WYWIADY Z KOORDYNATORAMI PROGRAMÓW MENTORINGOWYCH**

Koordinatorzy programów mentoringowych uczestniczący w badaniu reprezentowali przedsiębiorstwa, organizacje, a także administrację publiczną. W tej grupie zrealizowano pięć wywiadów pogłębionych. Zróżnicowanie reprezentowanych organizacji pozwoliło na otrzymanie szerokiego spojrzenia na mentoring, nie ograniczonego do typowo biznesowego podejścia. To z kolei daje możliwość wykorzystania różnorodnych doświadczeń i podejść.

Wstępne pytania dotyczyły definicji mentoringu i ogólnie zainteresowania tą problematyką.

Respondenci, niezależnie od doświadczenia zawodowego, deklarowali, że z mentoringiem, pojęciem mentoring, zetknęli się dość dawno, nawet w latach 90tych. Pokazuje to, że samo omawiane pojęcie nie jest nowe. Jednak z jego zdefiniowaniem jest już trudniej. Definicji mentoringu jest wiele, w zasadzie każda organizacja może mieć własną, wykorzystywaną w wewnętrznych procedurach. Warto przytoczyć kilka przykładów definicji: *„Jest to bliska relacja z drugą osobą, które w profesjonalnej relacji razem podążają przez pewien czas po to, aby przekazywać wiedzę, myśli, dyskutować różne trudne sprawy. To jest taka relacja, która powinna uczyć wzajemnie obie strony, jedna jest taka bardziej dająca, druga bardziej biorąca.”* [przedstawiciel sektora finansowego]. *„To jest partnerska relacja między mentorem a mentee, to jest relacja oparta na zaufaniu i celem tej relacji jest wzajemne przekazywanie sobie wiedzy i doświadczenia, jednak przy założeniu, że mentor jest tą osobą, tą stroną która służy tutaj, posiada większą wiedzę i doświadczenie.”* [przedstawiciel administracji publicznej]. *„Mentoring to relacja, w której mentor jest katalizatorem ...”*. [przedstawiciel organizacji]. **Widać różnorodność definicji mentoringu, ale kilka cech jest wspólnych i kluczowych:**

- **Relacja**
- **Zaufanie**
- **Przekazywanie wiedzy, doświadczenia**
- **Mentor jako katalizator – pomoc, inicjator pewnych procesów, zmian.**

Respondenci w różnych okolicznościach zainteresowali się mentoringiem. Wspólne dla nich jest stwierdzenie: *„niemal*

**Definicja mentoringu, źródła wiedzy**



*naturalnie*”. Wynikało to z programu studiów, doświadczeń zawodowych, okoliczności w miejscu pracy, które powodowały, że nawet nie będąc formalnym mentorem pełnili taką rolę. Konsekwencją pełnienia takiej roli było głębsze zainteresowanie tematyką mentoringu.

Badani deklarowali różne źródła pozyskiwania wiedzy, informacji na temat mentoringu. Respondenci wskazywali na publikacje (elektroniczne i drukowane), ale tutaj padało zastrzeżenie, że nie jest ich zbyt wiele (inaczej mówiąc nie ma zbyt wielu wartościowych pozycji). Kolejnym cennym źródłem wiedzy są doświadczenia własne powiązane z wewnątrz organizacyjnymi dokumentami. Znamienne jest także, że wiedza czerpana jest z wielu opisywanych i dostępnych studiów przypadku (*case study*). Ciekawym zasobem wiedzy, z której można czerpać informacje na temat mentoringu jest, dość bogata, literatura związana z coachingiem. Respondenci czynili jednak zastrzeżenie, że nie są to pojęcia tożsame, a jedynie odnoszą się do wspólnych elementów.

Drugi blok zagadnień odnosił się do doświadczeń respondentów w koordynacji projektów mentoringowych, a także do wykorzystywanych form oraz oczekiwanych korzyści z realizowanych programów.

W przypadku reprezentanta firm projekt był i jest jeden, ale długotrwały, w którym cyklicznie pojawiają się mentorzy i uczniowie. Można je określić jako typowy, tzw. program rozwoju talentów, w którym mentorzy pomagają uczniom w rozwoju zawodowym. Podobnie przedstawiają się programy w administracji publicznej, chociaż należy wziąć pod uwagę specyfikę organizacji. Idea jest wspólna – pomoc w osiąganiu lepszych wyników w pracy, rozwoju zawodowego w organizacji.

Innego rodzaju programy realizowane są dla młodych osób chcących założyć działalność gospodarczą lub mających aspiracje do bycia liderem. Takie programy, aczkolwiek w swej warstwie bazowej opierające się na tym samej relacji mentor – uczeń, zakładają jednak udział uczniów z zewnątrz. Mentor będzie miał zazwyczaj większą liczbę podopiecznych, uczniów, na inne też aspekty będzie zwracał uwagę.

Ciekawe jest uzasadnienie podjęcia budowy autorskiego programu w instytucji finansowej: *„Z bardzo prostego powodu. W tym, co znaleźliśmy w firmach zewnętrznych, w tym co znaleźliśmy w wiedzy, która jest do pozyskania to doczytaliśmy się, że mentoring jest bardzo efektywnym sposobem budowania liderów, budowania dobrej ścieżki wzrostowej dla przyszłych liderów i postanowiliśmy że taki program wdrożymy. To, co jest szansą dla wszystkich instytucji*

**Różnorodność doświadczeń  
w koordynacji projektów  
mentoringowych**

w naszym pojęciu w ciągu najbliższych lat z różnych powodów to jest budowanie przewag konkurencyjnych. Naturalne stało się, że taki program jest nam konieczny”. Na konieczność prowadzenia takich działań wskazywali także przedstawiciele administracji publicznej. W przypadku programu realizowanego w celu wyrównywania szans mężczyzn i kobiet program organizowany był dla młodych kobiet chcących zostać liderkami.

**Respondenci pytani o formy mentoringu nie odpowiadali jednoznacznie. Tak jak sama definicja nie jest jedna, tak i formy nie stanowią zbioru zamkniętego, ściśle zdefiniowanego.** W instytucji finansowej forma została opisana w sposób następujący: *„Mentoring w instytucji (instytucjonalny), ale nie w rozumieniu budowania pewnych struktur. To jest po prostu mentoring wewnątrzfirmowy, który służy zbudowaniu programu dla tej części naszych młodych kolegów, którzy mają ambicję i rokują”*. Inaczej przedstawia się forma przy programach adresowanych do zakładających działalność, w tym przypadku mamy *„nakierowanie na stworzenie organizacji w znaczeniu założenie firmy”*.

Programy realizowane wewnątrz organizacji, jeśli bierzemy pod uwagę aspekt jego przygotowania, różnią się od pozostałych na etapie opracowania. Jeśli wykorzystywane są wzorce, zewnętrzni konsultanci, to działają na konkretne potrzeby, nie są to szerokie konsultacje. W przypadku programu „Zostań szefową” grono tworzących program było już znacznie szersze. Program przygotowywany był przez Pełnomocnika Rządu, a to również wpływa na możliwości szerokich konsultacji: *„[przygotowywanie] programu mentoringowego zakładało udział wielu partnerów, również zewnętrznych i współpracy. i przy ustalaniu programu, planu tutaj partnerem takim wiodącym, tak jak wspomniałam jest organizacja Vital Voices, która pomogła przede wszystkim w opracowaniu takiego kwestionariusza potrzeb, który zostały wysłane do dziewcząt i do mentorek, który to bardzo pomógł jeśli chodzi o dobór par. Dobór par również został zrobiony przez osoby z Vital Voices. Natomiast po naszej stronie było czuwanie nad koordynacją, koordynacja nad całym programem.”*

**Każdy realizowany program powinien zakładać osiągnięcie konkretnych celów. Większość programów jest jednak w fazie początkowej, nawet jeśli trwają już jakiś czas. W przypadku projektów w biznesie, celem jest przede wszystkim pokazanie działającego programu mentoringowego. Respondenci nie przedstawili konkretnych zdefiniowanych celów.** Inaczej sytuacja wygląda z omawianym programem dla zakładających firmy. Ponieważ był to projekt finansowany z EFS wymagane było



przy jego składaniu założenie wskaźników z jednej strony udzielonej pomocy (np. liczba osób objęta mentoringiem), a z drugiej liczba założonych firm oraz tych, które przetrwają pierwszy okres działalności.

Trzeci blok pytań odnosił się do praktycznych aspektów realizowanych programów. Dobór par, według wypowiedzi respondentów, stanowi jeden z ważniejszych czynników powodzenia programu mentoringowego. Intuicja – to ‘narzędzie’ było wykorzystywane w początkowych fazach wielu programów. Wiele wskazuje na to, że jest ono wykorzystywane w wielu firmach. Później narzędzie Insign (sektor finansowy). To jednak nie jedyne sposoby doboru par. Można opierać się na decyzji przełożonego, który „*najlepiej zna możliwości i potrzeb*”. Wykorzystywane są dwa skrajne podejścia: wybór mentora przez ucznia i wybór uczniów przez mentora. Warto jednak zwrócić uwagę, co w trakcie wywiadów podkreślali respondenci, że stopniowo odchodzili od takich czystych form (nazywanych nawet żartobliwie „castnigiem”) i dochodzili do stosowania bardziej wystandaryzowanych metod. Uczniowie i mentorzy wypełniali określone, wystandaryzowane kwestionariusze, które pomagały w doborze par. warto jednak, za respondentami, podkreślić, że współpraca mentor-uczeń musi być podjęta dobrowolnie tzn. strony tej ‘umowy’ mogą zrezygnować lub nie podjąć współpracy. Przymus wpływa negatywnie na efektywność procesu. Program, co było podkreślane wielokrotnie, musi być zbieżny z celami organizacji, strategią. Z celami biznesowymi w organizacjach gospodarczych oraz celami działania organizacji w tym administracji/ urzędów państwowych.

Każdy uczestnik programu, zarówno mentor jak i uczeń, ma określone oczekiwania. Spodziewa się odniesienia pewnych korzyści. Dobrze odzwierciedla to wypowiedź przedstawiciela sektora finansowego: „*Mentorzy poszukują głównie satysfakcji dzielenia się wiedzą. Są głęboko przekonani, że są bardzo profesjonalni. Doszli do szczytów w różnym rozumieniu hierarchii zawodowej. Są nastawieni na dzielenie się wiedzą i nastawieni na satysfakcję dzielenia się wiedzą. Ale też zmierzania się z własnym mitem szefa. Niektórzy – ci bardziej świadomi, bo to nie jest powszechne – oczekują też wzrostu własnej wiedzy*”.

Mentee oczekują w relacjach z mentorami przede wszystkim pozyskania wiedzy. Ale nie tylko. „[...] oni [mentee] przede wszystkim liczą, że mentor pomoże im w rozwoju, w tej sytuacji tych projektów przedsiębiorstw, rozwinąć im biznes. Że będzie taką dźwignią rozwoju tego biznesu, że dostarczy im wiedzy

**Praktyczne aspekty realizacji  
programów mentoringowych**

**Mentorzy i mentee –  
Dobór par, wzajemne  
oczekiwania.**

*sprzedażowej*” – wypowiedź przedstawiciela organizacji wspomagające start-ups. Na ile cele te i oczekiwania zostały zrealizowane, respondenci nie do końca byli w stanie ocenić. Programy jeszcze trwają. Można jednak wnioskować, że oczekiwania, przyjemniej w części są spełniane, ponieważ do programów zgłaszają się kolejni chętni.

W firmach programy mentoringowe mają swoje odbicie w ocenach pracowniczych – dokonując regularnych ocen, można zobaczyć czy program mentoringowy coś dał. Jednak nie jest to tylko efekt tego programu, stąd trudność w takiej prostej ocenie. Część programów w organizacjach podlega ewaluacji. Przy dobrze przeprowadzonym badaniu można odpowiedzieć, ale znowu nie wprost, czy program dał zamierzony efekt.

Mentorzy i mentorki przygotowywane są do swoich ról w różny sposób. Wspólny jest element rozpoczęcia (kick-off) programu. Jednak w dużych organizacjach, program wpisuje się w szereg innych działań HRowych. W dużej instytucji finansowej twidać, że przygotowanie do programu to tylko jeden z elementów: *„Nie możemy patrzeć tylko na program mentoringowy. To jest tylko jedna noga, na której budujemy przyszłe kadry. Też robimy bardzo dużo developmentów dla naszych młodszych kolegów. Robimy też sporo assesmentów. Również angażujemy kadrę biznesową do bycia liderem w developmentach lub assesmentach. Myśmy stąd już mieli pewną grupę ludzi, którzy doskonale dawali sobie radę w takiej roli”*. W programach realizowanych poza biznesem, taka role przygotowania pełni spotkanie rozpoczynające program: *„Na pierwszym wspólnym spotkaniu, kiedy mentorki poznały się ze swoimi mentee, była część poświęcona, taka szkoleniowa, czyli zostały przedstawione założenia i cele programu, czym jest mentoring, na co zwrócić uwagę, jak nawiązać tę relację, czyli takie wszystkie kwestie związane z mentoringiem zostały im przekazane, potem uczestniczki miały możliwość już tego pierwszego spotkania, czyli nastąpiła chyba dwugodzinna rozmowa, taka między nimi, face to face, żeby one mogły się poznać”*.

Respondenci proszeni byli o wskazanie decydujących o sukcesie elementów programu. We wszystkich wypowiedziach przewijały się, w różnych kontekstach, podobne, istotne aspekty, które także odzwierciedlają ryzyka projektowe. Wypowiedź przedstawiciela organizacji wspierających start-ups jest reprezentatywna dla wszystkich respondentów: *„[...] w sytuacji programów korporacyjnych, to jest zarząd i niezaangażowanie go może doprowadzić do tego, że po prostu program nie wyjdzie [ryzyko]. Później jest na przykład kwestia zarządzania interesariuszami, zaczynając od mentorów. Potrzebna jest odpowiednia komunikacja*

**Przygotowanie do ról mentorów i mentees. Czynniki decydujące o powodzeniu relacji mentor-uczeń.**

*[...]. Więc tu trzeba określić jakie są oczekiwania, jakie są zasady współpracy w tym projekcie, zrobić kryteria wejścia, można zrobić konkurs na najlepszego mentora, po prostu żeby jeszcze sobie trochę rywalizowały między sobą. Później uczestnikom tak samo trzeba określić ich rolę, cele spotkania, i bardzo ważne jest żeby mieć spisane zasady programu mentoringowego, bo pewne rzeczy mogą nie być przestrzegane, tak na przykład jak poufność”. W wypowiedziach respondentów ważnych jest kilka krytycznych elementów (jednocześnie są to ryzyka, które należy wziąć pod uwagę):*

- Komunikacja
- Jasne zasady
- Przygotowanie mentorów i uczniów
- Zaangażowanie zarządu i innych strategicznych partnerów
- Określony cel programu
- Dopasowanie programu do potrzeb i możliwości.

Ocena mocnych i słabych stron programów była dość kłopotliwa dla respondentów. Przy okazji ci, którzy podjęli się takiej analizy wskazywali na te elementy programu, które wymagałyby zmiany. Najczęściej były to również wymienione jako słabe strony. Opisywane przez respondentów programy były różne, tak więc przytoczona wypowiedź odnosi się do konkretnych projektów i uogólnieniu zostaną poddane tylko słabe strony. *„Mocna strona wszystkich [programów] to jest taka, że mentee ma niepowtarzalną okazję zdobyć wiedzę i doświadczenie taką życiową, taką której nie wyczyta nigdzie w książkach i nie nauczy się na żadnym warsztacie, z pierwszej ręki, czyli od osoby, która pewne rzeczy już wie, przeszła, która doświadczyła. To jest podstawowa zaleta i mocna strona mentoringu. Mocne strony, to nawiązanie tej relacji i możliwość wydobywania swojego pełnego potencjału. [...]. Słabe strony, no na pewno pewne takie zapażnienie w mentora w tym znaczeniu, czyli ryzyko uformowania mentee na obraz i podobieństwo swoje, ryzyko doradzania w tym znaczeniu, że dawania rad, a przecież rolą mentora nie jest dawanie rad, tylko bardziej wspieranie, oczywiście dawanie rad, ale w tym znaczeniu że nie narzucanie swojego zdania”.*

Wymieniony tutaj zbyt duży wpływ mentora na mentee może faktycznie być słabą stroną projektu i warto, jak to było w wypowiedzi, to zmienić. Słabą stroną programów był brak sponsora w kierownictwie organizacji – to element mocno osłabiający program. Ogólnie program mentoringowy rządzi się takimi samymi prawami jak każdy projekt. Respondenci wymieniając słabe strony,

**Mocne i słabe strony  
koordynowanych programów.  
Definiowanie potrzebnego  
wsparcia.**

choć było ich niewiele, odnosili się do zasad zarządzania projektem.

W końcu tego bloku zagadnień respondenci poproszeni zostali o wskazanie jakiego wsparcia oczekiwali w przygotowaniu lub prowadzeniu programu mentoringowego. Respondenci wskazywali na potrzebę pomocy ze strony konsultanta-praktyka. Osoby mającej wiedzę, doświadczenie, mogącej w ten sposób wspomóc proces. Innym oczekiwaniem było: *„stworzenie pewnego wzorca, pewnego modelu programu mentoringowego właśnie dla, w moim przypadku, dla młodych kobiet, ale nie tylko, myślę szerzej o pewnym modelu programu mentoringowego jeśli chodzi o kobiece przywództwo i bycie liderem”*. Z wypowiedzi administracji publicznej. W tej samej wypowiedzi padło stwierdzenie o potrzebie finansowego wsparcia podobnych programów.

Trudno było odpowiedzieć respondentom na pytanie o rady, jakiej udzieliliby osobie chcącej wdrażać program mentoringowy. Jedna wypowiedź (przedstawiciela administracji) wskazuje na najważniejsze obszary, ważne dla „początkujących” koordynatorów: *„Przede wszystkim określ potrzeby, czyli przede wszystkim spróbuj odpowiedzieć na pytanie czy w ogóle taki program jest potrzebny, czy są osoby które odczuwają potrzebę uczestniczenia w programie mentoringowym, a jeśli tak to jakie są ich cele czy też potrzeby. Później istotny jest dobór [par], określenie pewnych zasad celów, w ogóle ubranie tego w pewne ramy, bo jednak mentoring, tak jak mówiłam, nie jest nauką ścisłą ale jednak dobrze jeżeli to funkcjonuje według pewnych określonych z góry, według pewnie określonych wcześniej zasad. Dobry matching to jest klucz, to jest połowa sukcesu, stworzenie może jakiegoś systemu rekrutacji, żeby to nie były osoby przypadkowe, bo moim zdaniem do tego żeby być mentorem trzeba mieć określone predyspozycje, nie każdy może... Potem osoba, która będzie nad tym wszystkim czuwać. Przewodnik, który będzie nad tym czuwać, bo jednak bez przewodnika jest ryzyko, że się to nam troszkę rozlezie. Co jeszcze? Czasem dobrze jest skorzystać z pomocy ekspertów z zewnątrz, bo ich osąd sytuacji może być zupełnie inny niż osób, które już pracują i mają swoją wizję, to jest ważne. Dobrze jednak wykorzystać już istniejące doświadczenia innych żeby nie wywarzać otwartych drzwi, czy literatura fachowa, czy bank wiedzy, tak to jest absolutnie bardzo ważne. I też, sprofilować [program], czyli są różne rodzaje mentorignu i chodzi o to żeby dobrze dobrać. Bo czym innego jest mentoring dla osób z administracji publicznej, czym innym kobie przywództwo, a czym innym taki biznesowy albo akademicki, to są różne potrzeby”*.

Ostatni blok zagadnień związany był z omówieniem polskiego rynku usług mentoringowych oraz ocena szans rozwoju mentoringu w

**Rynek usług mentoringowych w Polsce. Prognozy rozwoju mentoringu w Polsce.**

polskich przedsiębiorstwach. Rynek usług został podsumowany dość krótko: „nie istnieje”. Rozwinięciem tej oceny były określenia: „rynek raczkujący”, „faza powstawania rynku”. Oferowane usługi najczęściej nie są „szyte” jako mentoring, raczej adaptowane z innych form rozwojowych. Potrzeba jest, zdaniem respondentów, uporządkowanie rynku, nadanie mu cech profesjonalizmu, opanowanie, jak stwierdził jeden z respondentów’ „*wolnej amerykanki*”. Obecnie każdy, kto szuka profesjonalnych usług, które np. wsparłyby go w przygotowaniu programu we własnej organizacji, musi wykazać się dużą wiedzą i doświadczeniem, aby wybrać odpowiednie, profesjonalne usługi.

Respondenci byli bardzo zgodni w ocenie, czy mentoring ma szanse rozwoju w polskich firmach: ma wielkie szanse. Padło nawet stwierdzenie, które bardzo dobrze podsumowuje te wypowiedzi: *„[...] moim zdaniem to [mentoring] jest skazane na rozwój, tak jak teraz był bardzo dynamiczny rozwój coachingu, tak samo teraz już się obserwuje wzrost zainteresowania mentoringiem i z punktu widzenia doświadczeń, krajów takich jak Anglia, Stany Zjednoczone, ziej to jest po prostu naturalna kolej rzeczy”*. W zasadzie zgodne odpowiedzi padały także na pytanie o najbardziej predysponowane do rozwoju programów mentoringowych sektory. **Ogólnie mentoring może być wprowadzany we wszystkich sektorach. Jako te z największym potencjałem wymieniane były sektory wysokich technologii.**

Dużym firmom znacznie łatwiej wprowadzać programy mentoringowe. Mogą zaangażować w to więcej środków, wykorzystać mentorów wewnętrznych, stworzyć programy dostosowane do swoich potrzeb itd. programy, które są znane (Citi Handlowy, PeKaO, Nestle) to programy realizowane w dużych firmach. Stąd wydaje się, że one są naturalnie przygotowane do tego rodzaju programów. *„Myślę jednak, że w większych firmach. W sensie średnie i większe. Z tego względu, że specyfika małych firm jest jednak inna, choćby z tego względu, że jest mała liczebność takiej firmy”*. [Z wypowiedzi przedstawiciela administracji publicznej].

Małe firmy mogą w większym nawet stopniu, niż duże potrzebować wsparcia mentoringowego. To z kolei może wpłynąć na rynek usług – np. przez wykorzystanie wewnętrznego mentora. Ciekawa wypowiedź nawiązująca do potencjału mentoringowego firm padła podczas wywiadu z przedstawicielem sektora finansowego: *„Małym i średnim myślę, że będzie najtrudniej. A to jest z kolei taki rynek, gdzie jest bardzo dużo potencjału”*.

**W wywiadach respondenci wskazywali, że mentoring powinien być**



promowany. Przede wszystkim przez budowę świadomości, wiedzy, edukację. Docierać trzeba z informacją to potencjalnie zainteresowanych. Ważnymi są też inicjatywy newtworkingowe – sieci, stowarzyszenia, organizacje, które będą budowały wiedzę o mentoringu, łączyły zainteresowanych pokazywały dobre praktyki, ciekawe rozwiązania. Propagowanie rozwiązań to także dotarcie do osób decyzyjnych w firmach, organizacjach i przekonywanie ich o skuteczności mentoringu.

## RAPORT Z BADAŃ - WYWIADY Z MENTORAMI

Pojęcie mentoringu w większości przypadków w sposób świadomy, formalny używane jest przez respondentów od kilku (5-7) lat. Mentorzy przyznają jednocześnie, że swoje role pełnili wcześniej, jednak najczęściej były to funkcje niesformalizowane i nienazwane. Wcześniejszy kontakt z ideą mentoringu deklarowali ci z badanych, których doświadczenie zawodowe związane jest z pracą w dużych, międzynarodowych organizacjach. To dzięki korporacyjnemu know how spotykali się po raz pierwszy z definicją mentoringu i wyraźną specyfikacją ról mentora, coacha czy konsultanta. Respondenci w pierwszym etapie wywiadu odpowiadali na pytania, w jaki sposób sami stali się mentorami.

Pełnienie roli mentora to najczęściej wynik naturalnej potrzeby i zdolności dzielenia się wiedzą. Częstym schematem jest wejście w działalność mentoringową powodowane intuicyjną, wewnętrzną potrzebą, przy jednoczesnym pełnieniu funkcji kierowniczej. Respondenci przyznawali, że zostali mentorami w sposób nieświadomy. Stali się nimi, bo byli formalnymi liderami zespołów, przy jednoczesnym ponadprzeciętnym zaangażowaniu w doradzanie i patronowanie podwładnym. W rozumieniu respondentów mentoring to „naturalny instynkt dzielenia się wiedzą”, „naturalny sposób relacji”, „naturalna droga”. Oprócz cech osobowościowych, niebagatelną rolę odgrywa też fakt wysokich kompetencji zawodowych. Od kilku lat respondenci są zapraszani do udziału w programach mentoringowych lub też zgłaszają się do nich sami.

***Mentoring to naturalny instynkt dzielenia się wiedzą, naturalna droga.***

## DOŚWIADCZENIA Z MENTORINGIEM

Mentorzy biorący udział w badaniu posiadają przynajmniej kilkuletnie doświadczenie w pełnieniu swojej roli. Opisuując pracę z podopiecznymi często stosowali rozróżnienie na formalny i nieformalny (niezwiązany z żadnym programem) mentoring.

***Rolą mentora jest wspieranie mentee w rozwoju. Słuchanie i uważność. Dawanie wędki, a nie ryby.***

Formalne relacje mentor – mentee trwały od kilku (2-3) spotkań w czasie kilku (2-3 miesięcy) do trudnej do zliczenia liczby kontaktów w ciągu 3 lat. Takie zróżnicowanie form relacji często uzależnione jest od rodzaju programu lub zdeterminowane specyfiką branży.

Pełnienie roli mentora rozumiane jest przez respondentów jako forma prowadzenia mentee w rozwoju. Polega na wspieraniu, dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem, na spotkaniach, rozmowach, szukaniu nowych rozwiązań, a jednocześnie ocenie efektów działań. Obowiązki związane z pełnieniem funkcji mentora to przygotowanie planu i organizacja spotkań, prowadzenie spotkań i monitoring działań. To słuchanie, uważność, dzielenie się pomysłami, nienachalne udzielanie rad, oferowanie wiedzy w formie literatury, wskazówek, inspiracji, pokazywanie kierunku. „To jest takie dawanie wędki, a nie ryby.” Główny obowiązek mentora to poświęcanie własnego czasu innym.

Młodszy stażem mentorzy, zanim przystąpili do działania, skorzystali z profesjonalnego przygotowania do pełnienia takiej funkcji. Pionierzy mentoringu przyznają, że często uczyli i uczą się na własnych błędach. Pierwsze programy nie były dopracowane, często oparte jedynie na intuicji przygotowujących, na naiwnych założeniach. Wskazywano na błędy związane z typowaniem kandydatów na mentorów tylko przez kryterium doświadczenia zawodowego. Nie każdy senior menedżer poradził sobie z takim zadaniem. Mentorów trzeba do ich roli przygotować, co nie zawsze okazuje się łatwe, bo: „im ktoś bardziej senior, tym większe ma wyobrażenie o sobie. To są takie primabaleriny, które bardzo trudno jest ukształtować, o ile nie ma przy tym presji pieniądza.”

Prestiż, satysfakcja i kontakty - to najczęściej wymieniane profity, wynikające z działalności mentorskiej. Ważne jest także poczucie zaangażowania i to, że programy często są prestiżowe, bardzo widoczne w firmie/organizacji. Jeśli zwierzchnicy sami mocno angażują się w mentoring nadają wówczas odpowiednio wysoką rangę całemu przedsięwzięciu. Respondenci wskazują także na korzyść w postaci nawiązywania nowych relacji i wynikającą z nich otwartość na nowe możliwości, spojrzenie z różnych perspektyw, poszerzenie swojego punktu widzenia. Wartością jest uczestniczenie w rozwoju innych osób i obserwowanie jak się rozwijają. Ważna jest też radość z pracy: „To jest najważniejsza i najlepsza praca w życiu, kiedy możesz widzieć jak się inni ludzie rozwijają, jak się zapala iskra, jak ta iskra rozpala ich serca, a później działanie, myśli, czyny i osiągają to, co chcą. Nie widzę lepszej pracy.” Mentoring dla mentora to także budowanie własnej

***Satysfakcja, docenienie,  
budowanie własnej marki i  
prestżu to główne profity,  
„zyski” mentora.***



marki, co również zostało uznane za atut i rodzaj profitu wynikającego z tego rodzaju działalności.

Błędem jest brak szkoleń dla mentorów. Z wczesnego etapu mentoringu w Polsce (lata 90-te) płynie taki właśnie wniosek. Respondenci, którzy przechodzili odpowiednie szkolenia zgodnie doceniali ich znaczenie. Profesjonalne przygotowanie merytoryczne związane przede wszystkim z metodologią pracy mentora, to obok odpowiednich cech osobowościowych oraz własnej motywacji, jedno z najważniejszych determinantów sukcesu pracy mentora. Jako ważną uznano wiedzę związaną z zarządzaniem procesem, dokumentowaniem, prezentacją i ewaluacją. Ciągłe deficytowa jest wiedza na temat zarządzania zasobami networkowymi, jak i jakich sytuacjach je udostępniać, jakich błędów w pracy mentora należy się wystrzegać, jak prowadzić cały proces rozwojowy. Respondenci generalnie mieli trudności z definiowaniem własnych niedoborów wiedzy na temat mentoringu. Cały czas są w procesie kształcenia i zdobywania nowych umiejętności i wiadomości.

Mentoring to w przekonaniu badanych bezsprzecznie ważne i przydatne narzędzie doskonalenia zawodowego. To jedno z najskuteczniejszych narzędzi tworzenia kadr, specjalistów mogących przyjąć na siebie obowiązki związane z liderowaniem. Taka wizja przyświeca prowadzącym mentoring menedżerom dużych organizacji. Sukces programu nie przekłada się bezpośrednio na rozwój kariery zawodowej mentora, ale bez wątpienia mocno ją stymuluje i wspiera. Respondenci przyznawali, że przystępując do programu mentoringowego często przyświecała im ciekawość oraz szukanie kolejnego obszaru dla własnego rozwoju. *„Mam w sobie przekonanie, że uczenie innych jest najwyższym poziomem mistrzostwa osobistego: Są kolejne szczeble uczenia czegoś, a w momencie, w którym uczymy innych, uczymy się najbardziej. To jest najwyższy poziom mistrzostwa.”*

Dobrze przygotowany i zorganizowany mentoring może odegrać bardzo ważną rolę w organizacji. Ułatwia ludziom poruszanie się po szczeblach kariery, przygotowywanie się do objęcia nowych wyzwań. Zwłaszcza, jeżeli ktoś obejmuje stanowisko menadżerskie po raz pierwszy. „Jeżeli ktoś nie miał szczególnych aktywności w sportach zespołowych, czy w harcerstwie, czy czymś takim, to zwykle do zarządzania nie jest przygotowany”. Często mylone są kompetencje eksperckie, czysto zawodowe, z kompetencjami zarządczymi. Zarówno, jeśli chodzi o zarządzanie ludźmi, jak i organizacją. Mentoring w przekonaniu respondentów daje szansę na doskonalenie w tym obszarze. To jedna z najbardziej efektywnych form rozwojowych. Umożliwia przekazywanie bardzo praktycznych informacji osobie, która chce się uczyć, zdeteminowanej, z silną motywacją do rozwoju. To skuteczny

***Mentoring skutecznie buduje nowe kadry i nowych liderów***

***„Mam przekonanie, że uczenie innych jest najwyższym poziomem mistrzostwa osobistego”.***

sposób na przekazanie wiedzy, umiejętności, których nie można zdobyć czytając książki.

Sam mentoring nie może jednak zastąpić szkoleń ani coachingu. Jest ich dopełnieniem. Szkolenia są najbliższe typowego nauczania, przekazywania wiedzy. Coaching to kształtowanie postaw, wspomaganie dochodzenia do pewnych wniosków przez coachowanego. Mentoring plasowany jest przez respondentów pomiędzy szkoleniem a coachingiem. W małym stopniu przekazywanie wiedzy w sensie eksperckim, natomiast bardziej wiedzy o otoczeniu szeroko pojętym. To praca nie tylko nad wzrostem kompetencji, to transfer wiedzy, ale też kształtowanie postaw i wartości ludzi.

Dobór par mentor uczeń najczęściej jest inicjatywą mentee. W realizowanych projektach mentorskich podstawą wystarczającą do wyboru mentora jest jego życiorys. Kryteria to wiedza ekspercka i poziom doświadczenia zawodowego. Zdaniem respondentów to uczeń powinien wybierać mistrza, ale sformalizowanie i oznaczenie kryteriów doboru może rodzić opory ze strony kandydatów na mentorów. W firmach, w których budowane są ścieżki rozwoju pracownika, mentoring jest jednym z proponowanych działań rozwojowych.

**Trzecia część badań –  
Współpraca mentora z  
uczniami**

Współpraca z uczniem polega na regularnych spotkaniach, poświęconych tylko mentee. Podczas spotkań prowadzone są rozmowy, dotyczące nie tylko pracy i rozwoju zawodowego. W tym kontekście pojawia się pojęcie „holistyczna opieka”. Mentor w relacji nie powinien być inwazyjny. Współpraca powinna zostać poprzedzona wywiadem określającym potrzeby, zainteresowania i oczekiwania podopiecznego. Na początku powinny padać pytania: po co mentee angażuje się w proces, co planuje robić w przyszłości, jak chce wykorzystać zdobyte doświadczenia.

Najbardziej preferowaną formą kontaktu są spotkania face to face (czasem za pośrednictwem komunikatora internetowego). Ważny jest także kontakt telefoniczny. Istotna jest przy tym regularność i plan pracy. Spotkania prowadzone są najczęściej w godzinach pracy, choć nie jest to obowiązująca reguła i bywa, że pary mentor – mentee spotykają się w czasie wolnym.

O sukcesach relacji między mentorem a uczniem decyduje między innymi zdolność mentora, do tego, żeby zrozumieć problemy kogoś, kto jest kilka szczebli niżej i o wiele lat młodszy. Istotne, by ta relacja miała charakter partnerski. Ważna jest też odpowiedzialność ze strony mentora za prowadzoną relację. To nie jest metoda na „zaspokajanie własnej próżności mentora”. To jest odpowiedzialność za formę i jakość przekazywanej wiedzy. Mentor

musi chcieć to robić. To jest osobisty wybór mentora, że daje, że dzieli się wiedzą. Kryterium sukcesu jest też dojrzałość podopiecznego, to ile będzie w stanie brać z tej relacji. Często pada też stwierdzenie, że musi zadziałać "chemia".

Porażka relacji mentoringowej bywa efektem niewłaściwego rozumienia ról. Mentor nie może być osobą, która wie lepiej, nieznoszącą sprzeciwu. Porażką jest też brak zaufania i niespójność działań z deklaracjami (koloryzowanie, okłamywanie, wykorzystywanie informacji do innych celów, manipulowanie). Niebezpieczny jest także brak wiary, brak zainteresowania, zaangażowania, instrumentalne traktowanie tej funkcji.

Mentorzy dostrzegają konieczność wprowadzenia struktury relacji, uświadamiającej obu stronom, na czym ma polegać cały proces, jakie cele i formy działania są pożądane i etyczne. Początki pracy respondentów oparte były na ich intuicji, własnym wyobrażeniu procesu. Nie opierały się na określonych standardach.

Mentorzy z satysfakcją odnotowują sukcesy swoich podopiecznych. Po zakończeniu programu relacje często są kontynuowane, ale ich formuła przekształca się w układ bardziej partnerski. Do rzadkości należą przypadki braku efektów w postaci rozwoju kariery zawodowej mentee. W takich sytuacjach to w opinii mentorów raczej efekt niedojrzałości podopiecznego, braku otwartości i gotowości z jego strony. Mentoring ma za zadanie pomóc, ułatwić, dać poczucie zabezpieczenia podopiecznym. Nie ma być protezą zastępującą własną pracę i działalność mentee.

Oczekiwanie mentee związane z programem to przede wszystkim rozwój osobisty, rodzaj drogowskazu i pomocy w rozwiązywaniu trudnych sytuacji zawodowych. Program ma za zadanie pomóc w osiągnięciu dojrzałości zarówno zawodowej jak i osobistej.

W trudnych momentach współpracy z podopiecznymi mentorzy na własną rękę szukali pomocy. Zwracano się z prośbą o pomoc do zaufanych osób z rodziny, czasem do innych mentorów, kolegów z pracy. Takie wsparcie najczęściej potrzebne jest w sytuacji zaburzenia relacji partnerskiej. Zdarzają się też momenty, gdy trzeba znaleźć formułę do przekazania podopiecznemu jakiejś trudnej prawdy. Wówczas mentorzy potrzebowaliby wsparcia, konsultacji. Chcieliby mieć swojego mentora. Pojawiała się potrzeba powołania ośrodka wymiany doświadczeń, prezentacji case'ów, funkcji senior mentora, shadowing oraz organizowanie szkoleń dla przyszłych mentorów z rodzajem certyfikacji.

***Niewłaściwe rozumienie ról, brak zaangażowania, motywacji, zaufania lub brak umiejętności – najczęstsze powody porażki relacji mentor-uczeń***

## MENTORING W MOJEJ FIRMIE

W tej części wywiadu respondenci pytani byli m.in. o to, dlaczego ich firmy zdecydowały się na realizację programu mentoringowego, jakich korzyści spodziewały się firmy wdrażając taki program, czy osiągnęły spodziewane cele i korzyści. Na pytanie dotyczące firmowych motywów decyzji o wdrażaniu programu mentoringowego padały różnorakie odpowiedzi, jednak wszystkie oscylowały wokół:

- wykorzystania wiedzy zgromadzonej w organizacji;
- wzajemnego rozwoju, wsparcia młodych;
- zarządzania firmowymi talentami.

Zdaniem badanych programy mentoringowe realizowane w firmach, zwłaszcza dużych, coraz bardziej się profesjonalizują i są coraz lepsze. Jednak niemal wszyscy badani mentorzy potrafili podać po kilka słabych punktów realizowanych programów. Podstawowym problemem jest brak wiedzy na temat projektowania, realizowania i ewaluacji programów mentoringowych. Organizatorzy programów często działają intuicyjnie popełniając podstawowe błędy przy komunikowaniu programu, przy matchingu, narzucając udział w programie. Brakuje szkoleń dla mentorów, brakuje ewaluacji i podsumowania programów. Tak realizację programu mentoringowego w swojej firmie opisywała jedna z respondentek:

*To był korporacyjny standard, który (...) nie był dobrze wdrażany, bo bardziej oparto się to o takie... odgórne zbieranie bazy mentorów, bazy podopiecznych. Pewnie sztuczne przygotowanie ludzi i grafików, a zabrakło w tym takiego naturalnego doboru, dobrowolności, która jest podstawą. I nawet przy otwartości dwóch stron wkraczamy w ograniczenia w postaci: niedoczasu korporacyjnego, w postaci tego, że coś jest narzucone, czyli nie jest z natury rzeczy dobrowolne. No i dla mnie idea mentora się wtedy rozjeżdża.*

Badani często wskazywali na motywację jako czynnik odpowiadający za sukces lub porażkę programu mentoringowego. Według badanych słabo zmotywowani uczestnicy relacji mentor-uczeń są w stanie „położyć” najlepszy program i uzyskać korzyści z najsłabszego. **Największą zaletą programów mentoringowych jest to, że w ogóle się pojawiają. Zdaniem respondentów jest coraz liczniejsza grupa starszych stażem i doświadczeniem pracowników, którzy chcą się dzielić swoją wiedzą. Uczestnikom programów, mentorom dają prestiż, a podopiecznym swego rodzaju parasol ochronny i możliwość realizowania ambitniejszych niż wskazywałoby ich doświadczenie zadań.**

**Brak wiedzy i intuicyjnie wprowadzane programy - kłopoty raczkującego mentoringu w firmach**

Mimo wielu błędów popełnianych cały czas przy projektowaniu i realizacji programów mentoringowych wszyscy badani doradzaliby szefom wdrożenie lub kontynuowanie mentoringu. Co więcej respondenci rekomendowaliby relację mentor-uczeń wszystkim firmom i małym i dużym. W małych przedsiębiorstwach rekomendowano zewnętrznych mentorów, w dużych firmach uznano mentoring wręcz za obowiązkowy: *„W dużych firmach to, to jest obowiązkowe. A w małych firmach to jak tak w przedsiębiorczości też jest bardzo cenne, tylko musi być jakiś zewnętrzny mentor, to nie jest łatwe, ale fajne jest, bardzo”*.

Respondenci widzieli w programach mentoringowych szansę na wykorzystanie doświadczenia i potencjału starszych pracowników, na ich docenienie, wzbudzenie nowej motywacji do pracy. Programy mentoringowe budują też, zdaniem badanych, kulturę organizacyjną i kulturę pracy.

Respondenci mają świadomość funkcjonowania różnych programów mentoringowych w Polsce, jednak jeśli nie mieli bezpośrednich doświadczeń z konkretnym projektem, to nie znają zawartości ani szczegółów tego rodzaju działań.

Blaski związane z pełnieniem roli mentora to przede wszystkim możliwość dzielenia się wiedzą, bo w przekonaniu badanych „większość ludzi lubi dzielić się swoim doświadczeniem, jeżeli je ma”. Funkcja mentora przypisywana jest bardzo często osobom w wieku 40+. To moment konsumpcji owoców dotychczasowej działalności, a taką konsumpcją jest przynależność do kręgów eksperckich. Miano mentora to rodzaj wyróżnienia, nobilitacji, docenienia zawodowego. Pomaga budować pozycję w firmie, wzbogaca doświadczenia, umacnia relacje z ludźmi, uruchamia nowe, wartościowe znajomości. Mocnym atutem jest sam fakt obcowania z osobami, które chcą się rozwijać, ambitnymi, a przez to atrakcyjnymi zawodowo.

Cieniem mentoringu jest konieczność poświęcania własnego czasu, jest to po prostu dodatkowa praca. To jest też dodatkowa, wymagająca rola. Pojawiła się też obawa przed konkurencją ze strony mentees: „Ja się podzielę wiedzą, a ten mnie wygryzie, jest młodszy, lepszy, może nie ma tyle dzieci, może chce mniej zarabiać. Taka zawiść...”

Respondenci zachęcając innych do pełnienia roli mentora użyliby argumentów, że to jest przyczynianie się do rozwoju ludzi, w których warto inwestować oraz rozwój samego siebie. To nie jest zwykłe przekazywanie wiedzy. To jest jednoczesny rozwój własny, a „dzieląc się wiedzą mnożysz ją”. Podnoszono także fakt, że

***Blaski i cienie mentoringu***



mentoring jest nowym obiecującym trendem w rozwoju i warto z tej możliwości korzystać.

Jednocześnie wszyscy respondenci podkreślali, że bez gotowości poświęcenia własnego czasu, energii, pracy podejmowanie się funkcji mentora nie ma sensu. Mentor musi też być gotowy na utratę anonimowości.

Wśród wskazówek pojawiły się te dotyczące sposobu budowania relacji: „żeby schowała swoje ego do kieszeni. Żeby nie promowała siebie w tej relacji. Żeby skoncentrowała się na mentee, a nie na swoich doświadczeniach.” „Ja bym radził, żeby przede wszystkim słuchać i nie dać się ponieść takiemu złudnemu wrażeniu, że się zjadło wszystkie rozumy, w związku z czym będzie się teraz wykladało prawdy ostateczne.”

Za ważne uznano także, by pracę w mentoringu rozpocząć od samego siebie. Należy poznać siebie, zinwentaryzować mocne i słabe strony, poznać techniki komunikacyjne i po takim przygotowaniu świadomie rozpoczynać relacje. Ważna jest także pokora, uważność i umiejętność słuchania.

## RAPORT Z BADAŃ - WYWIADY Z UCZNIAMI

Wywiady pogłębione przeprowadzono z pięcioma osobami uczestniczącymi w programach mentoringowych w roli ucznia, mentee. Wśród respondentów znaleźli się przedstawiciele firmowych programów mentoringowych, uczestnicy programów start-upowych oraz programów mentoringowych realizowanych przez organizacje pozarządowe.

W pierwszej części badania respondenci pytani byli o swoje doświadczenia z mentoringiem, o to w jaki sposób trafili do programów mentoringowych, jakie były ich oczekiwania z tym związane, jaki wpływ miał udział w programie mentoringowym na ich rozwój i karierę zawodową.

Niemal wszyscy respondenci z grupy „uczniów” uznali, że udział w programie mentoringowym miał lub ma zasadniczy, a często przełomowy wpływ na ich rozwój i karierę zawodową.

Wspólną cechą wszystkich uczestniczących w badaniu mentees była orientacja na rozwój i osiąganie celów. Dlatego też możliwość udziału w programie mentoringowym lub w relacji mentor-uczeń traktowali jako okazję i sposobność do rozwoju i doskonalenia zawodowego. **Każdy z respondentów musiał wykazać aktywność i inicjatywę, aby dostać się do programu lub zdobyć mentora.** Badani zgłaszali się do konkursów, trafiali do grupy „talentów” w firmach lub indywidualnie poszukiwali mentorów

***Mentoring miał zasadniczy, a nawet przełomowy wpływ na rozwój i karierę zawodową badanych mentees.***

pomocnych na ścieżce zawodowego rozwoju. Pokazuje to, jak potrzebną i poszukiwaną na pewnym etapie rozwoju zawodowego jest relacja mentor-mentee i jak niewielka jest oferta programów mentoringowych na polskim rynku.

Badani deklarowali, że przystępując do programów mentoringowych oczekiwali od mentorów przede wszystkim wsparcia, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Część respondentów potrzebowała konsultacji i weryfikacji swoich pomysłów i projektów. Znalazły się też osoby, którym potrzebna była konfrontacja swoich możliwości i kompetencji. Żaden z respondentów nie przyznał, że liczył na np. łatwiejszy awans, współpracę zawodową czy zdobycie kontaktów, chociaż w opinii badanych takie motywy mogą towarzyszyć zgłaszaniu akcesu do programów mentoringowych.

***Od mentora oczekuję: wsparcia, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, weryfikacji pomysłów i kompetencji.***

Większość uczestniczących w badaniu mentees wzięła udział w jednym programie mentoringowym lub w jednej relacji mentor-uczeń. Respondenci, którzy deklarowali udział w więcej niż jednej relacji mentoringowej uczestniczyli w krótkotrwałych programach organizowanych przez organizacje pozarządowe. Były to kilkudniowe lub kilkutygodniowe związki mentor-mentee. Zdaniem badanych – zbyt krótkie. - *Zabrakło mi roku Job Shadowing? Roku zajęć praktycznych? Co to są dwa tygodnie, kiedy ja miałam poczucie, że straciłam 12 lat? [2]*

Znacznie bardziej satysfakcjonującą dla mentees była długotrwała relacja mentor -uczeń. Taką relacją mogli się pochwalić biorący udział w badaniu mentees pracownicy dużych firm. Duże firmy najczęściej realizują programy mentoringowe dla tzw. grup talentów. Ci badani pozostawali w długiej, co najmniej kilkumiesięcznej relacji z mentorem. W mentoringowych programach realizowanych w dużych firmach mentees rekrutowani są spośród najbardziej obiecujących młodych menagerów. Ich mentorami zazwyczaj zostają osoby z zarządu firmy, z szerokiego kierownictwa organizacji, zazwyczaj o kilka oczek w hierarchii firmowej wyżej od uczniów. Na spotkaniach mentor-uczeń omawiane są bieżące sprawy mentee, decyzje i plany oraz oczekiwania związane z rozwojem kariery. - *To jest codzienna praca na ceyse'ach, które się pojawiają. Takie zwyczajne biznesowe z życia wzięte sytuacje, w których czasem chciałbym się skonsultować.*

***Firmowe talenty – najlepiej zorganizowane programy mentoringowe w polskich firmach.***

Respondenci w zdecydowanej większości nie potrafili przywołać obowiązków, jakie na nich nakładał program mentoringowy. Tylko jeden badany podpisał ze swoim mentorem kontrakt, w którym zapisane zostały zasady relacji oraz wzajemne zobowiązania. Potwierdza to opinię o raczkującym w Polsce mentoringu, w którym



dominują mało sformalizowane relacje mentor -uczeń. Brak spisanych, czy choćby ustalonych wzajemnych zobowiązań może skutkować niesatysfakcjonującą relacją, w której rozmiągają się oczekiwania i ciężiej osiągać cele.

Mimo niedociągnięć i często chałupniczych, sposobów realizacji programów mentoringowych respondenci z grupy mentees są entuzjastami mentoringu. Opisując profity i korzyści, jakie uzyskali w relacji mentor-mentee mówili o „przełomie”, „przemianie”, „100-procentowej satysfakcji”, o spełnieniu z nawiązką oczekiwań, o większej pewności siebie, wzmocnieniu wiary we własne możliwości. Wśród profitów wymieniali też „naukę na cudzych błędach”- unikaniu biznesowych wpadek dzięki pracy z mentorem.

Na pytanie, czego zabrakło, jakie oczekiwania mentees nie zostały spełnione odpowiadały głównie osoby uczestniczące w fundacyjnych programach mentoringowych. Tym mentees brakowało dłuższej relacji z mentorem. Badani wywodzący się z programów realizowanych wewnątrz firm na bieżąco, w trakcie relacji mentor-uczeń korygują współpracę, uwzględniając pojawiające się oczekiwania i nowe cele.

Żadna spośród badanych osób nie otrzymała finansowej gratyfikacji związanej z udziałem w programie mentoringowym. Żaden z respondentów nie płacił również za udział w programie.

**„Mentoring szlifuje”** – ten cytat z mentee najlepiej pokazuje miejsce mentoringu w zestawieniu z innymi formami kształcenia. Mentoring, zdaniem większości badanych mentees jest wyjątkową i ekskluzywną formą kształcenia, adresowaną do najlepiej wykształconych i najbardziej świadomych ludzi. Jest też najbardziej przyjazną i praktyczną formą pozyskiwania wiedzy. W odróżnieniu od innych metod, w relacji mentoringowej kształtuje się również postawę i wartości ucznia, co w opinii badanych trwale zmieniało mentees. Mentoring wyróżnia się, na tle innych metod, wzajemnością i partnerstwem w relacji nauczyciel-uczeń. Respondenci traktowali mentoring trochę jak najwyższy poziom „wtajemniczenia”. Dla części, biorących udział w badaniu, relacja mentoringowa była ukoronowaniem wcześniej zrealizowanych form doskonalenia zawodowego. Jak powiedział jeden z badanych: - *to jest troszeczkę inny poziom już edukacji i rozwoju. Zupełnie inny rodzaj kroku do przodu.*

***Przemiana, większa wiara w siebie i swoje możliwości, dostęp do ekskluzywnej wiedzy – to główne profity mentees.***

### **Mentoring w praktyce-współpraca mentora z uczniem**

Kolejny blok pytań dotyczył współpracy uczniów z mentorami. Pary mentor uczeń najczęściej tworzone były w oparciu o ankiety potrzeb mentees i udostępnioną listę mentorów, z których uczniowie mogli wybierać. Decyzję powołującą parę mentor-uczeń, z reguły

podejmowali organizatorzy programu, nierzadko inną od oczekiwań mentees. Respondenci uważali jednak, że w programach mentoringowych warto poddać osądowi innych, z wiarą, że ktoś z zewnątrz trafniej dobierze parę niż sami uczestnicy relacji. Żaden z badanych nie narzekał na swój matching. Respondenci podkreślali, że mieli prawo do ostatecznej decyzji – *„Pewnie gdybym się zaparł nogami i rękami by mi zmieniono mentora – ale nie widziałem żadnych podstaw do tego”*.

Dominującym sposobem kontaktu mentora z mentee były spotkania „face to face” odbywające się w czasie pracy w odstępach jedno, dwutygodniowych. Rzadszą formą kontaktu był telefon, e-mail czy rozmowa za pośrednictwem skypa. W programach mentoringowych, w których brali udział respondenci, pojawiał się również shadowing, czyli towarzyszenie mentorowi w jego pracy przez dzień lub kilka dni. Tak intensywne formy częściej występowały w krótkoterminowych relacjach lub na początku współpracy mentor-uczeń i były dla mentee bardzo inspirujące.

Spotkania mentor-uczeń najczęściej sprowadzały się do zadawania pytań i udzielania odpowiedzi. Zwykle na początku relacji mentorzy przedstawiając się opowiadali szerzej o sobie i swoich doświadczeniach. W późniejszej fazie relacji odpowiadali na zadane pytania. W większości przypadków mentor pracuje tylko w czasie spotkania, a wyłącznie od determinacji mentee zależy jakość relacji. W tym miejscu wraca problem „odpuszczenia” formalizacji relacji, zbudowania założeń współpracy, celów i wzajemnych zobowiązań. Tylko jeden z respondentów współpracował ze swoim mentorem zgodnie z przyjętymi na początku relacji zobowiązaniami. Zgodnie z nimi mentor i mentee każdorazowo ustalają zadania na następne spotkanie dla obu stron. Zapewnia to ciągłość i rozwój relacji, a także wymaga większej pracy ze strony mentora.

**Na sukces relacji mentor-uczeń ma wpływ szereg czynników, które poniżej zostały uporządkowane według częstości wskazań:**

- dobry „matching” – dobór par mentor-uczeń;
- otwartość mentora i mentee;
- chęć i umiejętność dzielenia się wiedzą;
- doświadczenie i autorytet mentora;
- szacunek mentee do postawy, osiągnięć i wiedzy mentora;
- przygotowanie do spotkań;
- czas.

Mentees oceniający swoją zakończoną współpracę z mentorem żałowali, że nie byli dostatecznie dobrze przygotowani do swojej roli

***Dobór par można zostawić specjalistom. Najlepszą formą kontaktu z mentorem są spotkania face to face.***

***Mentees powinni być świadomi, przygotowani, pro aktywni i zaangażowani w relację z mentorem.***

i nie wykorzystali bardziej możliwości, jakie dawała im relacja mentor-uczeń. Badani uczestniczący w krótkich programach mentoringowych narzekali na swoją i mentorów nieświadomość, brak czasu na dłuższą i bardziej efektywną relację, brak pracy na konkretnych zadaniach i brak konkretnego feedbacku. Dobry mentor to osoba otwarta, chętna do dzielenia się wiedzą, z bagażem doświadczeń i wiedzy, która budzi zaufanie, ale i respekt. Brak czasu, uważności i odpowiedzialności za rozwój mentee to najgorsze cechy, dyskwalifikujące mentorów.

Kolejny blok pytań dotyczył mentoringu w firmie i w Polsce. Respondenci wykazywali niezbyt imponującą wiedzę w tym zakresie. Tylko dwie spośród badanych osób potrafiły wymienić inne niż własne programy mentoringowe. W pierwszym przypadku był to program mentoringowy firmy Orange, w drugim Orange, Novartis i Medcover.

Tak samo niska jest świadomość celów, planowanych korzyści i wyników realizacji programów mentoringowych, w których uczestniczyli sami badani. Jedynie pojedynczy respondenci potrafili podać cele pracodawcy czy organizatora związane z realizacją programu mentoringowego. - *Nie wiem* – to typowa pierwsza odpowiedź. W następnej kolejności pojawiał się „rozwój” i większa identyfikacja z firmą. Taki wynik prowokuje pytanie o to, czy autorzy programów umiejętnie i należycie komunikują cele i efekty programów mentoringowych. Do badanych bowiem nie dotarły informacje o celach programu w szerszym niż indywidualnym wymiarze.

Wszyscy badani rekomendowaliby wdrażanie programów mentoringowych w firmach. Sami definiowali cele, jakie może dzięki temu osiągnąć firma. Wskazywali na niskie koszty tej formy kształcenia, możliwości wymiany informacji na różnych szczeblach firmowej hierarchii, na rozwój pracowników, budowaniu przekonania, że firmie zależy na pracownikach.

**Podsumowując, dla badanych mentoring jest wyjątkową, a nawet „fantastyczną” formą doskonalenia i rozwoju. Niewątpliwą zaletą relacji mentoringowej jest jej ekskluzywność, możliwość kontaktu i czerpanie wiedzy od ludzi, którzy normalnie nie byłiby dla mentees dostępni.**

**Spotkania z mentorem dają uczniom nową, szerszą perspektywę, stają się „kluczem do nowych rozwiązań”. Bezcenna dla mentees jest możliwość korzystania z doświadczeń i wiedzy mentora.**

Relacja mentoringowa jest jednak wymagająca. Jeśli jest traktowana poważnie wymaga od mentee dyscypliny i czasu, który

***Mentoring w firmie i w Polsce.  
Słaba komunikacja firmowych  
celów wdrażania programów  
mentoringowych.***

również poza spotkaniami z mentorem trzeba jej poświęcić (na czytanie, przygotowanie do spotkań). Aby czerpać z programu mentoringowego i z mentora, mentees powinni być świadomi, przygotowani, pro aktywni i zaangażowani.

***„Trzeba się przygotować, trzeba być pro aktywnym, trzeba być ambitnym, zdeterminowanym. Nie można odpowiedzialności zostawić tylko mentorowi. Trzeba wziąć odpowiedzialność za siebie. Trzeba być elastycznym, Trzeba poznać mentora i wiedzieć, że ktoś nie może dać czegoś, czego nie ma, nauczyć czegoś czego sam nie potrafi. Realistyczne oczekiwania, ewentualnie prośba, delikatna o skierowanie do innych osób, które mentor zna i one mogą pomóc”.***