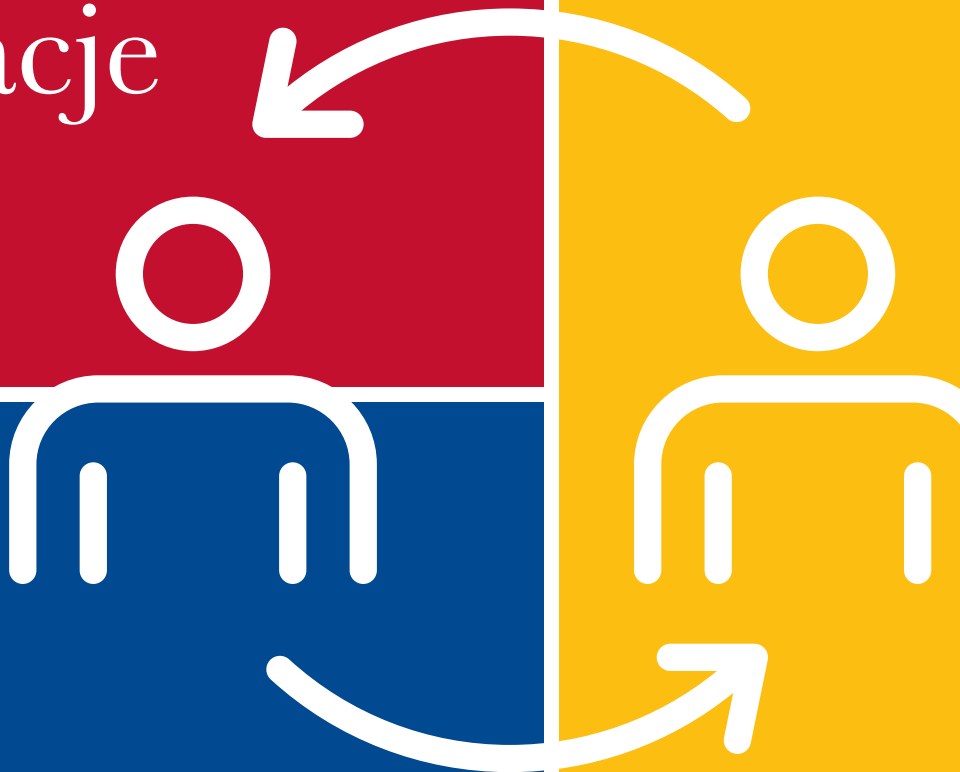


Mentoring dla studentów Doświadczenia i inspiracje

Redakcja:
Izabela Beno
Ałła Witwicka-Dudek



Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu



**Mentoring
dla studentów**
Doświadczenia
i inspiracje

mentor- ing dla studentów

Doświadczenia
i inspiracje

Wrocław 2020

REDAKCJA

Izabela Beno

Ała Witwicka-Dudek

Redakcja językowa Joanna Chmielewska

Grafika i skład Marta Płonka

Projekt okładki Marta Płonka

Druk i oprawa PROFES Drukarnia i Studio Graficzne



Publikacja stanowi własność Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i jest udostępniana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Polska
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
www.ue.wroc.pl

ISBN 978-83-7695-842-2



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu

Publikacja współfinansowana w ramach programu
Stypendium Santander Universidades

 **Santander** Universidades

Spis treści

09	WPROWADZENIE
11	Czym jest mentoring?
17	DOŚWIADCZENIA
19	Mentoring dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – 10 lat doświadczeń
42	Refleksje mentorów i ich podopiecznych o programie
61	Mentoring w Dolnośląskiej Sieci Biur Karier
69	INSPIRACJE
71	Mentoring jako nowoczesny proces indywidualnego rozwoju
77	Rodzaje mentoringu
79	Przykładowy inwentarz zasobów mentora
102	Mentoring w zmieniającym się świecie
105	Trendy w rozwoju mentoringu w Polsce i na świecie
111	PODSUMOWANIE



wpro-
wadze-
nie



Ała Witwicka-Dudek

*Dyrektorka Centrum Współpracy z Biznesem,
trenerka biznesu Matrik, coach ICC*



Monika Siurdyban

*Kierowniczka Biura Karier CWB UEW,
doradczyni kariery, coach ICF, trenerka*



Izabela Beno

*Kierowniczka Sekcji Obsługi Relacji z Otoczeniem
Społeczno-Gospodarczym, Zastępczyni Dyrektorki CWB,
koordynatorka projektów, trenerka*



Żaneta Teklak

*Specjalistka Centrum Współpracy z Biznesem,
trenerka biznesu, koordynatorka programu
Mentoring dla studentów w latach 2018–2020*

WPROWADZENIE

*Izabela Beno
Ałła Witwicka-Dudek*

Szanowni Państwo,

chciałybyśmy oddać w Państwa ręce krótki zbiór wspomnień – tekstów i zdjęć – które przygotowałyśmy, aby podzielić się doświadczeniem, wynikającym z 10-letniej praktyki realizacji programu *Mentoring dla Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Praktyki, które stworzyła, i tworzy nadal, grupa zaangażowanych pracowników Biura Karier i Promocji Zawodowej, obecnie Centrum Współpracy z Biznesem.

» W tym czasie program niezwykle ewoluował. Od pomocy w wejściu na rynek pracy, poprzez rozwój osobisty, aż do budowania profesjonalnej marki osobistej – na przestrzeni lat okazało się, iż wsparcie w procesie mentoringu wykracza znacznie poza weryfikację ścieżki zawodowej. Mentor coraz częściej przyjmuje bowiem rolę nie tylko eksperta w danej dziedzinie zawodowej, ale również życiowego nauczyciela, przewodnika.

» Podczas pierwszych edycji programu towarzyszyło nam motto R.T. Kiyosakiego: *Jeśli chcesz gdzieś dojść, najlepiej znajdź kogoś, kto już tam doszedł*. Stawialiśmy wówczas głównie na aspekt zawodowy tego procesu, pomoc przy wejściu na rynek pracy. Po pierwszych doświadczeniach mentorów i ich podopiecznych (*mentees*¹) uświadomiliśmy sobie jednak, że nie jest to tylko proces weryfikowania planów zawodowych, ale również pogłębionej refleksji osobistej, dojrzewania, które dokonywało się poprzez analizę sukcesów, ale i porażek oraz informację zwrotną, jakiej udzielali sobie uczestnicy procesu.

» Kilka lat później dotarliśmy do momentu, kiedy program nie był już typową wymianą wiedzy pomiędzy mistrzem a uczniem. Relacje stawały się coraz bardziej partnerskie, a mentorzy, którzy wydawałoby się, będą w procesie pełnić rolę nauczycieli, coraz częściej

wskazywali, iż oni sami w programie uczą się i czerpią z doświadczeń swoich podopiecznych. Symbolem programu stały się więc połączone ze sobą żarówki, które odzwierciedlały swobodny przepływ wiedzy, pomysłów i doświadczeń, w równorzędnej, partnerskiej relacji, wartościowej i korzystnej dla obu stron. Hasło, które zostało wybrane jako motyw przewodni, oddający charakter tego procesu, to cytat z prac Ludwika Hirsztalda – *Ten, kto chce zapalać innych, sam musi płonąć*, obrazujący pasję i zaangażowanie, które jest niezwykle istotne w relacji mentoringowej.

» Pomysł na przygotowanie tej publikacji narodził się nie tylko jako element podsumowania zrealizowanych już działań, przekazania praktyk, pomysłów i refleksji o minionych edycjach. Zależało nam bowiem na pokazaniu niezwykłości procesu, w którym mamy możliwość uczestniczyć i do którego zapraszamy coraz więcej osób.

» Publikacja ta jest zatem ukłonem dla tych, którzy tworzyli tę niezwykłą przestrzeń, nadawali sens temu działaniu, relacjom, które budowali i które wciąż są rozwijane. Jest to również zapowiedź nowych inspiracji, do których zapraszamy zarówno znaną nam już grupę, jak i nowych mentorów i mentees. To miejsce, w którym odwołujemy się do istoty procesu oraz rekomendujemy narzędzia, wzmacniające współpracę par mentoringowych. W otaczającej nas rzeczywistości odkrywamy trendy, zastanawiając się, jak w przyszłości wpłyną one na nasze działanie oraz realizację programu? Czy zmienia się filary naszego działania, czy nowa rzeczywistość będzie

wymagała od nas tylko elastyczności w wykorzystaniu posiadanej już wiedzy w realiach *przemysłu 4.0*?

» Wiele niewiadomych przed nami. Jesteśmy jednak przekonane, że w zmiennej rzeczywistości kontakt z mentorem może stać się kluczową formą indywidualnego kształcenia.

» Z przyjemnością zapraszamy do lektury niniejszej publikacji, jak również do współtworzenia z nami prezentowanego procesu.



Czym
jest
mentor-
ing?



Czym jest mentoring?

*Alła Witwicka-Dudek
Monika Siurdyban*

„Historia relacji mistrz–uczeń sięga swoimi korzeniami do początków cywilizacji. Spotkamy ją w starożytnej Grecji i Rzymie, w taoizmie i buddyzmie, w koncepcji konfucjańskiej, we wspólnotach sufickich islamu, w indyjskiej tradycji *sampradaya*, a także judeochrześcijańskiej tradycji nauczycieli.

» Rozumienie słowa *mentor* pochodzi z mitologii greckiej. Odyseusz, wyruszając na wojnę trojańską, powierzył Mentorowi opiekę nad żoną Penelopą, synem Telemachem, domem oraz całym swoim majątkiem. Mitologia pokazuje zatem mentora jako dobrego opiekuna, któremu można powierzyć ważne osoby, sprawy i rzeczy najcenniejsze.

» Pojęcie mentora jako starszego doświadczonego nauczyciela, z którego wiedzy mogą czerpać młodzi ludzie, upowszechnił we Francji w XVII w François Fénelon w utworze *Les Adventyres de Telemarque* (1699).

» Pojęcie to czerpie również ze średniowiecznej tradycji rzemieślniczej. Relacja mistrz–uczeń, a następnie mistrz–czeladnik, była jednym z podstawowych elementów

Najprostsza definicja mentoringu określa tę dyscyplinę jako uczenie, inspirowanie i zarządzania procesem edukacji drugiej osoby, mające na celu zwiększenie jej kompetencji i praktycznych umiejętności w sposób możliwy do zweryfikowania jako wyraźny postęp.

kształcenia zawodowego aż do początków rewolucji przemysłowej w Anglii.

» Współcześnie, mentoring czerpie przede wszystkim z psychologii, zwłaszcza humanistycznej, która zakłada, m.in że dążenie do zmiany i poprawy jakości życia jest przyrodzoną cechą ludzką. Bliskie mentoringowi jest też podejście poznawcze, behawioralne, procesowe, a także Gestalt – wszystkie one uwzględniają dobrowolność, chęć współpracy i współodpowiedzialność klienta za proces zmiany, w którym uczestniczy².



„Ludzie, odnoszący sukcesy, nie osiągnęli ich w pojedynkę. Za sukcesami nawet najbardziej niezależnego i samodzielnego człowieka zawsze stoi osoba lub grupa ludzi, którzy pomogli mu dostać się na szczyt”³.

Mentoring to relacja między dwiema osobami, której celem jest nauka i rozwój. Najistotniejsze w mentoringu jest „marzenie ucznia” (Caruso, 1996). Mentoring jest właśnie dla niego. Dlatego też proces ten jest nierozwalnie związany z pragnieniem postępu, uczenia się, lepszego zrozumienia i większych osiągnięć. Ta podstawowa wiedza dotycząca mentoringu jest dla obu stron szansą i wyzwaniem⁴.

Mentoring – to udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nieliniowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia⁵.

W polskiej tradycji przyjęło się, że mentoring w odróżnieniu od innych zbliżonych dyscyplin (coaching, tutoring, doradztwo, szkolenia) oparty jest na osobistej praktyce mentora, który używając określonych i sprecyzowanych metod, przekazuje swoje doświadczenie uczniowi (*mentee*)⁶.

Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem (studentem, pracownikiem, podopiecznym itp.), zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń (*mentee*, osoba mentorowana), dzięki odpowiednim zabiegom mistrza (mentora), poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie obawiał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji⁷.

» Mentoring, choć jest formą edukacji znaną od bardzo dawna, współcześnie zyskuje na wartości dzięki uważności, jaką proponuje indywidualna relacja mistrz–mentor. Myślę, że na nowo odkrywamy potencjał płynący z rozmowy i partnerstwa, opartego na doświadczeniu tych, którzy osiągnęli już sukces, cel zawodowy, osobisty czy społeczny.

» Wybór mentoringu spośród innych procesów rozwojowych powinien warunkować określony poziom zasobów i potencjału podopiecznego, jak również warunki w jakich proces ma być realizowany.

» W ujęciu metaforycznym proces mentoringowy porównać można do wspólnej podróży dwóch bohaterów, w której jeden z nich jest przewodnikiem, pełniącym rolę sternika, pilota lub kierowcy, a drugi uczniem, który nie tylko wybiera drogę – wodną, powietrzną czy

POLECAMY:

Beata Master,
Edukacja spersonalizowana. Tutoring. Coaching. Mentoring. Edukacja domowa,
BE-MASTER sp. z o.o., Katowice 2019.

Grzegorz Radłowski, *Mądrość mentoringu. Inteligencja Coachingu*, Helion, 2019.



PSYCHOTERAPIA DORADZTWO MENTORING TUTORING COACHING



Rysunek 1: Miejsce mentoringu na skali metod wsparcia w rozwoju i zmianie

Źródło: opracowanie własne

ładową, ale przede wszystkim podczas jej pokonywania poznaje siebie. I chociaż celem ucznia często będzie odkrycie nowego ładu, to, niewątpliwie, najważniejsza jest właśnie obrana droga, czyli nauka oraz rozwój jego kompetencji pod okiem doświadczonego podróżnika. Podejście to sprawia, że mentor jest postrzegany przez podopiecznego nie tylko jako ekspert i znawca branży, ale jednocześnie jako autorytet i wzór do naśladowania.

Jego rola polega na dzieleniu się swoim doświadczeniem i wiedzą, a wiąże z wysoko rozwiniętymi umiejętnościami uczenia, motywowania, inspirowania i przewodzenia⁸.

» Takich ludzi spotykamy w relacjach rodzinnych czy przyjacielskich. Rzadko wówczas nazywamy ich mentorami, jednak intuicyjnie są dla nas mistrzami. Kierujemy do nich nasze pytania, słuchamy ich rad, sugestii i wskazówek. Wspominamy ich, myśląc o podjętych decyzjach,

zwrotach w ścieżce edukacyjnej, zawodowej lub rodzinnej. Procesy te jednak różnią się od tych, które podejmujemy w ramach tworzonych strukturalnie programów monitoringowych.

» Rodzaj mentoringu, jaki proponujemy w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, swój sukces zawdzięcza synergii działań, gdzie obok układu mentorskiego (mentor–mentee) podejmowane są działania koordynacyjne, tworzące i wzmacniające warunki efektywnego wykorzystania zasobów obu stron układu mentorskiego. Rolą trzeciej strony, w tym przypadku Biura Karier UEW, jest nie tylko organizacja, szkolenie i wspieranie uczestników, ale również stawianie wyzwań, tworzenie dodatkowych szans rozwoju oraz organizacja superwizji, skierowanych do mentorów. To wyróżnia profesjonalny charakter tego procesu.

POLECAMY:

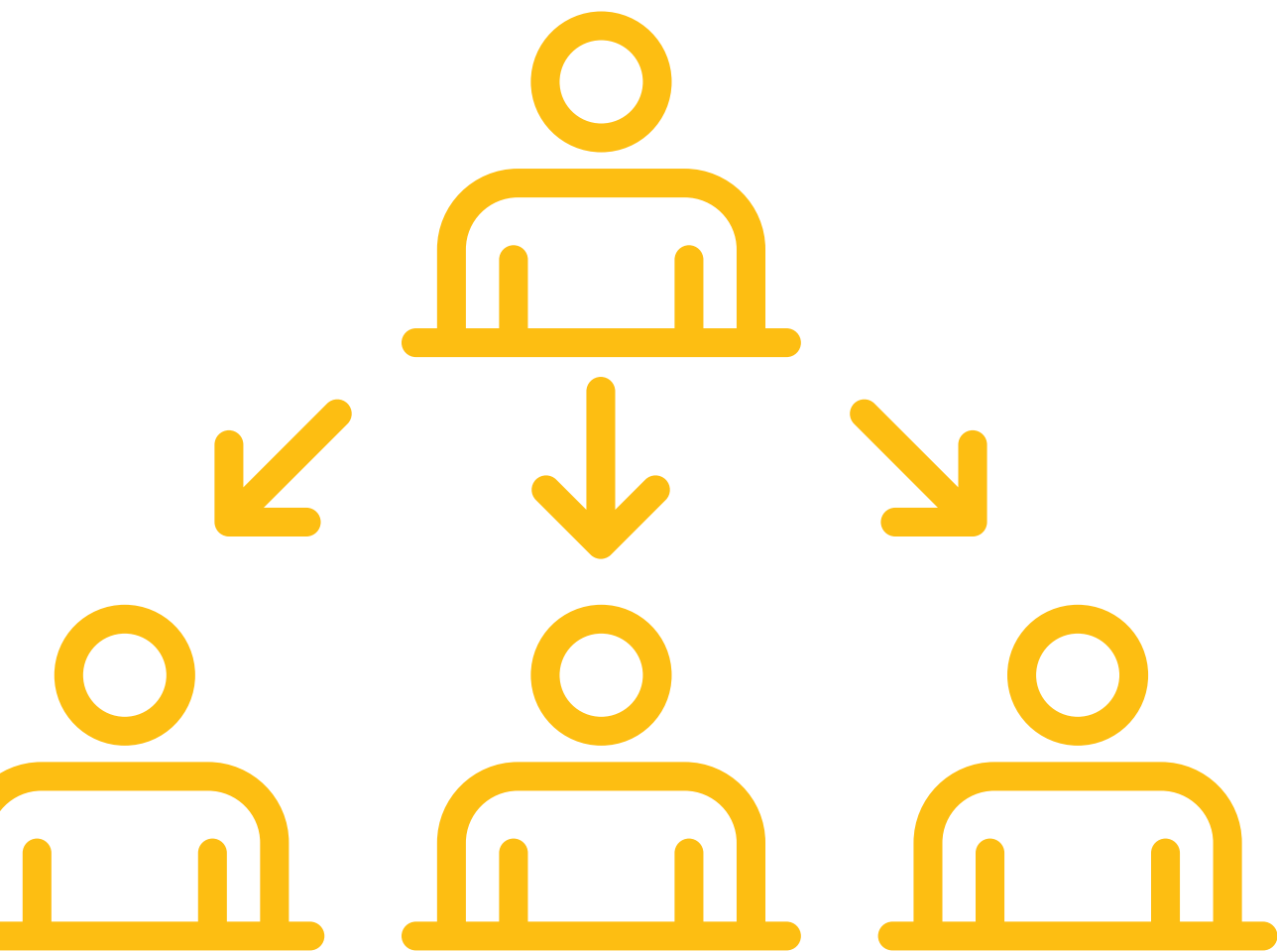
Polecamy biografie jako źródło narracji o mistrzach, których sami wybieramy. Różnorodność postaci oraz ich losów jest nieograniczoną możliwością na pozyskanie inspiracji, refleksji, uczenia się.

- **Jan Paweł II, *Laborem exercens. O pracy ludzkiej*** (religia, duchowość)
- **Michelle Obama, *Becoming. Moja historia*** (polityka, prawo)
- **Rossmann Dirk, *...I wtedy wspiąłem się na drzewo***. *Opowieść o karierze, odwadze i życiu* (biznes)
- **Urszula Dudziak, *Wyśpiewam Wam więcej*** (muzyka, pasja)
- **Robert Lewandowski, *Nienasycony*** (sport)
- **Margareta Stromstedt, *Astrid Lindgren. Opowieść o życiu i twórczości*** (literatura)





do-
świad-
czenia



Mentoring dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – 10 lat doświadczeń

*Izabela Beno
Zaneta Teklak
Alła Witwicka-Dudek*

Rok 2010 był czasem bardzo intensywnej pracy i przemian ówczesnego Biura Karier i Promocji Zawodowej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

» Poszukując nowatorskich pomysłów na rozszerzenie oferty dla studentek i studentów⁹, odpowiadającej stale zmieniającym się wymogom rynku pracy, doradcy Biura Karier i Promocji Zawodowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu zaplanowali i zrealizowali serię międzynarodowych spotkań. Ich celem było poznanie sposobu pracy zaprzyjaźnionych europejskich uniwersytetów, szczególnie z Niemiec i Wielkiej Brytanii. Wizyty studyjne odbyły się dzięki realizacji w Uczelni projektów „Kuznia Kadr”, które dofinansowane zostały ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

» Jedną z pierwszych takich wizyt było spotkanie z przedstawicielami Career Services Uniwersytetu w Poczdamie w roku 2010. Spośród wielu programów rozwojowych, które proponował w tamtym czasie Uniwersytet, jeden zainspirował całą uczestniczącą w wymianie grupę doradców – Mentoring dla kobiet (Mentoring für Frauen).

Rozpoczęcie współpracy z Poczdamem było dla nas niesamowitą okazją do rozwoju. Możliwość konfrontacji swojej pracy z działaniami Biura Karier – w innym kraju, w innych okolicznościach, na innym uniwersytecie – stało się niezwykle inspirującym doświadczeniem. Mieliśmy okazję zapoznać się z programem realnie funkcjonującym wówczas w odwiedzanej przez nas Uczelni. Po jego prezentacji od razu wiedzieliśmy, że jest to program, który

Wizyta studyjna w Biurze Karier Uniwersytetu w Poczdamie wrzesień 2010



chcemy wdrożyć dla naszych studentów⁹ – wspomina Katarzyna Sławińska-Oleszek, która pracowała w tym czasie w Biurze Karier i Promocji Zawodowej¹¹ Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

» Uniwersytet w Poczdamie w 2010 roku realizował piątą edycję tego programu. Miał on charakter programu społecznego, którego celem było zmniejszenie bezrobocia i odpływu do Niemiec Zachodnich młodej, ambitnej kadry z Brandenburgii.

To, co mnie najbardziej zafascynowało w organizacji poczdamskiego programu mentoringowego, to niezwykle precyzyjny dobór grupy uczestniczek. Spośród około 1300 kandydatek, które zgłosiły się do programu, do ostatniego finałowego etapu przeszło zaledwie kilkanaście. Zaskoczyła nas wówczas tak mała liczba wybranych kobiet i fakt, że organizatorzy chcieli zainwestować tak dużo energii i zaangażowania w rozwój tak nielicznej grupy! Miało to jednak sens, kiedy zrozumieliśmy cel tego procesu. Było nim wyłonienie i wsparcie kobiet, mogących stać się w przyszłości lokalnymi liderkami, tworzącymi wokół siebie środowisko, które będzie się wzajemnie inspirować i pracować na rzecz aktywizacji zawodowej, by w rezultacie wzmocnić i zatrzymać wykształcone kobiety po wschodniej stronie Niemiec – dodaje Kierownik ówczesnego Biura Karier i Promocji Zawodowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Ała Witwicka-Dudek, obecnie Dyrektor Centrum Współpracy z Biznesem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

» Niezwykle interesujący był sam przebieg rekrutacji

do programu, szczególnie że uczestniczyło w niej tak wiele zainteresowanych kobiet.

» Jak wspomina Katarzyna Sławińska-Oleszek:

Miałam okazję być na takim spotkaniu, gdzie do programu były rekrutowane kobiety. To była bardzo rozbudowana rekrutacja, połączona z sesją Assessment Center. Cała procedura miała ściśle określone reguły, wszystko było zaplanowane bardzo precyzyjnie – to było naprawdę imponujące! Tego dnia rekrutowanych było kilkadziesiąt osób, każda z nich miała do wykonania określoną liczbę zadań indywidualnych i grupowych (rozmowy, testy). Kandydatki przechodziły z pokoju do pokoju, w ściśle ustalonym harmonogramie. Wszystko było rozpisane na kartce co do minuty i nawet przez chwilę nie zapanował chaos! Typowy niemiecki majstersztyk organizacyjny.

» W rolę mentorów wcielili się menedżerowie, prezesi i osoby z regionu. Ich udział w tym procesie miał na celu dzielenie się z mentees historią swojego sukcesu, a jednocześnie zachęcić młode kobiety do inwestowania w rozwój zawodowy na rynku lokalnym. Perspektywa wyjazdu do bogatszej, zachodniej części Niemiec była wtedy bardzo kusząca, dlatego też pojawił się pomysł na działania, mające zatrzymać potencjał utalentowanych i zaangażowanych kobiet w Brandenburgii.

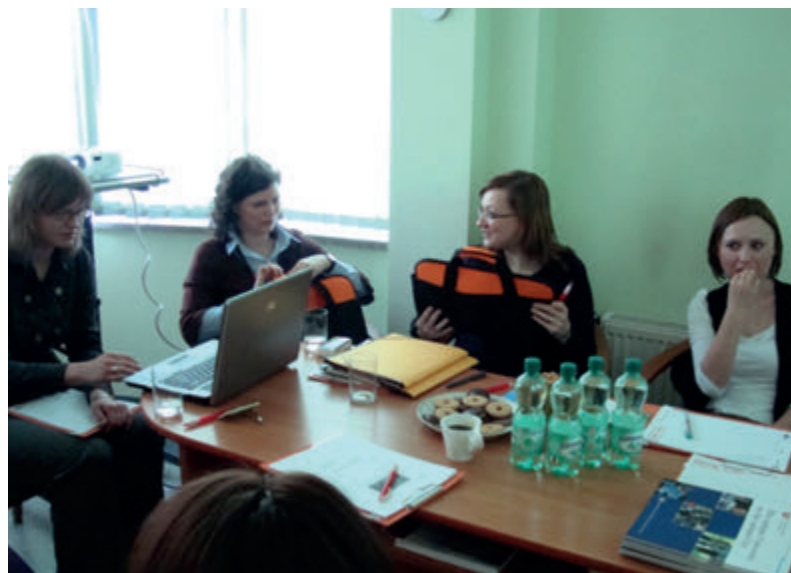
» Tak silna determinacja do realizacji ważnego lokalnie celu przełożyła się na równie surowy dobór mentorów. Sprawdzano nie tylko ich doświadczenie zawodowe, ale także dyspozycyjność i motywację do pracy. Wynikało to z posiadanego już przez organizatorów doświadczenia.

Po kilku edycjach zrezygnowano na przykład z rekrutowania osób zajmujących wysokie stanowiska menadżerskie. Ich sukcesy zawodowe i chęć dzielenia się swoją wiedzą były niezaprzeczalne i mogły być gwarantem realizacji celów programu. Jednak zobowiązania zawodowe uniemożliwiały im angażowanie się w program w stopniu zadowalającym dla organizatorów oraz samych uczestniczek. Mentorzy mieli zbyt mało czasu na spotkania ze swoimi podopiecznymi, a ta częsta niedyspozycja sprawiała z kolei, że motywacja uczestniczek malała. W rezultacie, zakładane rezultaty procesu mentoringowego nie były realizowane.

Wspomniana wizyta w Poczdamie pozwoliła naszemu zespołowi zebrać szereg ważnych informacji i praktyk dotyczących programu mentoringowego. Gdy byliśmy jeszcze na wyjeździe, powstawały w naszych głowach pomysły, jak można przenieść tę niezwykłą praktykę do oferty naszego Biura Karier. To jednocześnie prowokowało pytania, które – dzięki uprzejmości naszych gospodarzy – mogliśmy zadawać, konfrontując przy tym praktykę Poczdamu z realiami wrocławskich uczelni – dodaje Ałła Witwicka-Dudek.

Po powrocie do Polski, zainspirowany i wyposażony w dobre rady zespół Biura Karier rozpoczął pracę nad konstruowaniem i wdrożeniem programu mentoringowego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Rewizyta Partnerów z Pocztdmu w Biurze Karier i Promocji Zawodowej Wrocław 2011



Wizyta studyjna w Biurze Karier Uniwersytetu w Poczdamie Poczdám, kwiecień 2011



Wizyta studyjna w Biurze Karier Uniwersytetu w Poczdamie Poczdám, wrzesień 2011



Wdrożenie programu oraz zasady jego realizacji musiały być jednak dostosowane do naszych potrzeb i możliwości. *Przyjechaliśmy z Niemiec tak zainspirowani, że od razu zaczęliśmy się zastanawiać, co i jak zrobić, aby wspierać naszych studentów poprzez program mentorin-gowy. Pojawiły się pytania i dyskusje o tym, jak zachęcić studentów, jak pozyskać mentorów, jak zorganizować proces w sposób odpowiadający naszej kulturze pracy. Wspólne budowanie pomysłu na implementację oraz tworzenie rozwiązań w tym obszarze było niezwykle dynamicznym doświadczeniem. Potwierdza to fakt, że już jesienią 2010 roku odbyła się pilotażowa edycja programu – mówi Katarzyna Sławińska-Oleszek.*

Działaniem, które zostało przeniesione w bardzo dużej części z mentoringu brandenburskiego, była rekrutacja mentorów.

Zaplanowano kryteria naboru, wśród których wymagano co najmniej 5-letniego doświadczenia, przy czym ofertę kierowano szczególnie do menedżerów średniego szczebla, którzy nieodpłatnie (wolontaryjnie) zechcieli podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem ze studentami i studentkami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Do współpracy zaproszono zaufanych partnerów biznesowych, z którymi Biuro Karier już wcześniej współpracowało. Prezentacja nowego programu wśród pracodawców spotkała się z bardzo pozytywnym

odbio-rem, co dodatkowo nas uskrzydliło. *Zwracaliśmy się do firm, z którymi mieliśmy nawiązaną współpracę i zbudowane relacje. Takie, które brały już udział w naszych inicjatywach, na przykład LG, HP, VOLVO. To założenie było istotne dla powodzenia realizacji programu, co podkreślali również organizatorzy w Poczdamie. Mentorzy byli ciekawi procesu, do którego zostali zaproszeni. W korporacjach były już pewne doświadczenia związane z mentoringiem, zatem nie było to temat nowy w sensie istoty procesu. Jednak zaimplementowanie go na grunt wsparcia i rozwoju zawodowego studentów i studentek wchodzących na rynek pracy, co było naszym głównym celem, stanowiło nowe, innowacyjne podejście, a jednocześnie było wyzwaniem. Dominująca wówczas idea kształcenia kadr na potrzeby rynku pracy, które nie były rozpoznane w szerokiej skali, sta-wiała barierę w rozwoju studentów. Program mentoringowy stał się działaniem, które umożliwiało poznanie oczekiwań pracodawców w kontakcie bezpośrednim. Znajomość branży przez mentorów, w której byli aktywni zawodowo, pozwalała natomiast efektywnie przygotowywać mentees do wejścia i sprawnego oraz efektywnego funkcjonowania na rynku pracy – zwraca uwagę Ałła Witwicka-Dudek.*

» Z roku na rok baza partnerów biznesowych Biura Karier rosła, do programu zapraszano więc kolejnych. Obecnie, w każdej z edycji bierze udział około 30 mentorów, reprezentujących takie branże, jak finanse, bankowość, IT oraz HR, a do programu może zgłosić się każdy, kto ma chęć i motywację, aby podzielić się swoją wiedzą ze studentami. Do grona mentorów coraz częściej

dołączają nie tylko przedstawiciele dużych, międzynarodowych korporacji, ale również prywatni przedsiębiorcy oraz osoby pracujące w organizacjach pozarządowych. Część kandydatów dowiaduje się o programie od swoich współpracowników i szefów, którzy rekomendują udział w nim oraz promują w codziennej pracy pozyskane tu doświadczenie. *Podsumowując pierwszy rok, muszę przyznać, że warto było podjąć to wyzwanie (bycia mentorem). Spodobało mi się. Bardzo. Tak, że zgłosiłem się do kolejnej edycji (...). I tym razem jeszcze namówiłem kolegę z firmy* – zaznacza Arkadiusz Cempura, mentor.

» Kolejnym etapem w pilotażowej edycji było przedstawienie programu studentom jako zupełnie nowej formy wsparcia. Proponowany program mentoringowy w założeniu miał być relacją, w której ekspert (przedstawiciel firmy) zaprezentuje studentowi sposób na osiągnięcie zawodowego sukcesu w danym obszarze.

W promocji rekrutacji mentees wykorzystano komunikat przeniesiony z Poczdamu, który brzmiał: Poznaj historię kogoś, kto osiągnął sukces w branży i dowiedz się, jak to zrobić.

Początkowo mentorzy tworzyli swoje wizytówki, które publikowane były na stronie Biura Karier, a uczestnicy – mentees, byli rekrutowani do programu poprzez wypełnienie formularza zgłoszeniowego i rozmowę kwalifikacyjną.

» Z edycji na edycję formularze zawierały nieco więcej pytań, aby profile kandydatów były coraz bardziej szczegółowe. W roku 2013 do rekrutacji włączono również testy PerformanSe, dzięki którym możliwe było poznanie predyspozycji zawodowych mentees oraz zoptymalizowanie procesu rekrutacji. Testy PerformanSe zostały wkrótce zastąpione przez inne narzędzie psychometryczne – Insightful Profiler (iP121). Wszystko po to, aby jak najlepiej dopasować kandydatów na mentees do mentorów, którzy pomogą rozwinąć ich potencjał zawodowy.

» W edycji 2019/2020 test iP121 zastąpiono zadaniem rekrutacyjnym, które polegało na napisaniu krótkiego eseju na temat związany z obszarem działań zawodowych – o wymarzonej pracy lub o sposobach motywowania i doceniania pracowników. Celem zadania było przede wszystkim sprawdzenie motywacji, zaangażowania oraz terminowości działania potencjalnych kandydatów – cech, które są istotne dla realizacji efektywnego procesu mentoringowego.

Dobór mentorów i mentees to kluczowy moment tworzenia procesu mentoringowego. Stanowi jego serce oraz determinuje, w pewnym sensie, powodzenie budowanej relacji.

Podczas pilotażu programu staraliśmy się uprościć jego zasady, jak to tylko możliwe. Tworzyliśmy opisy pracodawców, dzięki czemu studenci w formularzach zgłoszeniowych

sugerowali, z kim chcieliby pracować. Na tej podstawie same łączyliśmy pary mentoringowe – opowiada Katarzyna Ślawińska-Oleszek.

» Dobieranie par mentoringowych było zawsze ciekawym doświadczeniem, ale jednocześnie największym wyzwaniem organizatorów. Na przestrzeni lat, mentoring stawał się bowiem nie tylko sposobem na weryfikację ścieżki zawodowej, ale również wieloaspektowym programem rozwojowym. To spowodowało, że ujawniła się potrzeba łączenia par mentoringowych nie tylko ze względu na branżę czy doświadczenie zawodowe, ale również uwzględniająca cechy i predyspozycje osobowe kandydatów. Wówczas pojawił się pomysł na wprowadzenie nowych rozwiązań.

Rozmowy rekrutacyjne

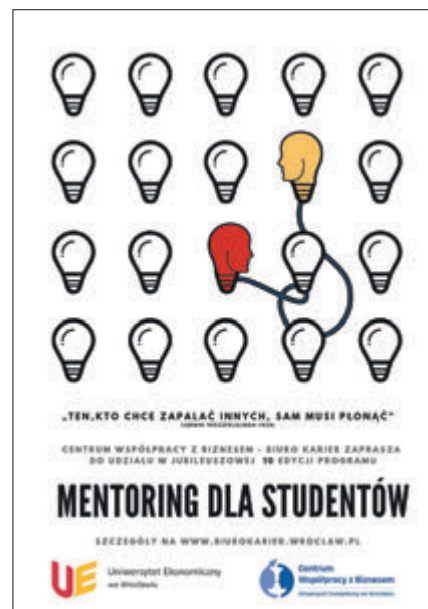
luty 2018

» W edycji 2016/2017 postanowiono zorganizować program w nieco innej formule. Po rekrutacji mentorów, na stronie internetowej Biura Karier opublikowano ich profile. Jednocześnie nie wprowadzono do programu typowego procesu rekrutacyjnego mentees – postanowiono na działania promocyjne oraz samodzielność studentów w wyborze mentora. Każdy student, który chciał nawiązać taką współpracę, mógł skontaktować się z mentorem samodzielnie, rozpocząć pracę nad swoim celem. Rezultat tego eksperymentu nie był jednak zadowalający, ponieważ relację mentoringową nawiązało tylko kilka par. Zaproponowane swobodne i elastyczne ramy programu, który praktycznie w całości oddany był w ręce uczestników, nie zostały przyjęte przez studentów



Szybkie randki

listopad 2018



Seminarium „Mentoring – nowy trend na rynku pracy” maj 2012



w takim zakresie, jaki zakładali organizatorzy. Sytuacja ta stała się ważną lekcją, z której wyciągnięte zostały wnioski. Kluczowy z nich to dowartościowanie roli koordynatora profesjonalnego procesu mentoringowego, który jest katalizatorem dla decyzji mentee oraz tworzenia się społeczności w programie. Pozbawienie procesu tych elementów oraz skupienie się tylko na realizacji wyznaczonych celów, jak się okazało, nie gwarantuje sukcesu.

» Biorąc pod uwagę zdobyte doświadczenie oraz potrzebę dopasowania par mentoringowych uwzględniającą ich charakter, w 2018 roku proces dobierania par uległ zmianie poprzez włączenie do niego nowego elementu – spotkania zapoznawczego. Początkowo było to zupełnie niezobowiązujące, niemoderowane spotkanie, podczas którego mentorzy oraz potencjalni kandydaci na mentees, mogli w przyjaznej atmosferze, przy filiżance kawy, zapoznać się oraz wymienić kilka zdań. Dla mentee była to okazja, aby jak najlepiej zaprezentować się przed mentorem, a tym samym zachęcić go do współpracy. Głównym celem spotkania było nawiązanie relacji i próba doboru par mentoringowych pod kątem dopasowania temperamentów i usposobienia. Okazało się, że nawet najlepiej dobrane pod kątem zawodowym pary, w przypadku braku „chemii”, nie osiągały w procesie zadowalających rezultatów. Dzięki wcześniejszemu zapoznaniu, mentorzy mogli bardziej świadomie wybrać swoich podopiecznych, doskonale wiedząc, czy podczas spotkania zapoznawczego udało się nawiązać dobry kontakt. Ta formuła komunikacji i wzajemnego poznania

się stron okazała się trafionym pomysłem. Podobne spotkanie odbyło się również w roku 2019, tym razem jednak w bardziej uporządkowanej strukturze „szybkich randek”. Każdy z mentorów miał do dyspozycji swoje stanowisko rekrutacyjne, a mentees mieli 3 minuty, aby zaprezentować się w jak najlepszym świetle. Po usłyszeniu dzwonka następowała zmiana miejsc i rozmowa z kolejnym kandydatem. Na spotkaniu panowała niezwykle dynamiczna, żywa atmosfera. W wielu przypadkach, regulaminowe 3 minuty rozmowy przekształciły się w półroczną współpracę w programie.

» Po sukcesie edycji pilotażowej kolejne lata to realizacja programu mentoringowego w nowych odsłonach. Dopracowywano zasady realizacji, narzędzia dla mentorów, sposoby rekrutacji itd. Dzięki wypracowanej efektywności program ten stał się jednym z istotnych działań Biura Karier na UEW.

» Wyrazem tego było ciągłe poszukiwanie i zadawanie pytań o celowość i efektywność proponowanego procesu oraz jego realne przełożenie na sukcesy stron w nim uczestniczących.

» Odpowiedzi na te pytania, choć nie tylko, poszukiwano podczas seminarium pt. „Mentoring – nowy trend na rynku pracy”, w którym wzięło udział około 60 pracodawców z Dolnego Śląska. Odbyło się ono w maju 2012 roku jako działanie realizowane przez Biuro Karier UEW, dofinansowane z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego. Do współpracy zaproszono wówczas przedstawicieli Fundacji na rzecz

Collegium Polonicum ze Słubic, którzy opowiedzieli o programie *Mentoring dla kobiet*, a także mentorów i mentee z pierwszej edycji, którzy podzielili się refleksjami na temat udziału w programie. Otwierający seminarium prof. dr hab. Marek Łyszczak, ówczesny Prorektor ds. Rozwoju i Promocji, wskazywał, jak ważna dla Uczelni jest otwartość na współpracę z przedstawicielami biznesu. Podejmowanie takiego dialogu w kolejnych latach stało się strategicznym celem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jako uczelni biznesowej, a program mentoringowy, niewątpliwie, przyczynił się do zacieśniania wypracowanych z biznesem relacji oraz budowania nowych kontaktów.

Rozpoczęcie każdej edycji programu poprzedza uroczysta inauguracja, którą uzupełniają szkolenia mentorów i mentees.

W ramach tych spotkań ustalane są z mentorami i mentees warunki współpracy, ale przede wszystkim jej cele. *To, na co również uwarstwili nas nasi zagraniczni partnerzy, to konieczność przygotowania osób biorących udział w procesie mentoringowym. Dlatego też od początku bardzo ważne były szkolenia, kierowane zarówno dla mentorów, jak i mentee. Ich istotą i celem było przekazanie idei mentoringu, naszych obserwacji i doświadczeń oraz wskazanie ram, określających, w jaki sposób można pracować w tym programie. Kluczowa do dziś i niezwykle przydatna jest*

prezentacja narzędzi wzmacniających ten proces, które można wykorzystać w trakcie współpracy (praca z celem, informacja zwrotna, zadawanie pytań, podsumowanie/analiza osiągnięć) – mówi Ałła Witwicka-Dudek.

W programie realizowanym w 2012 roku po raz pierwszy zorganizowano również połowinki mentoringowe – wydarzenie, które było istotnym elementem każdej kolejnej edycji programu.

Praktyka ta również została podpatrzona podczas wizyt studyjnych w Poczdamie. Jej idea to możliwość wymiany spostrzeżeń pomiędzy mentorami i mentees oraz podjęcie dyskusji na temat skuteczności i adekwatności wykorzystanych narzędzi. Jednocześnie czas spotkania podczas połowinek był wykorzystany na integrację wszystkich uczestników procesu mentoringowego.

*W Niemczech braliśmy udział w takim spotkaniu – wspólnie przygotowywaliśmy posiłek i uczyliśmy się zasad *savoir vivre*. A wszystko to w duchu pracy zespołowej, zacieśniania więzi i wymiany doświadczeń* – podkreśla Ałła Witwicka-Dudek.

» Pierwsze połowinki mentoringowe na UEW również odbyły się w formie warsztatów kulinarnych. Na spotkaniu, podczas pracy warsztatowej, uczestnicy podzielili się swoimi refleksjami na temat programu oraz wartości, jakie odnajdują z udziału w procesie mentoringowym.

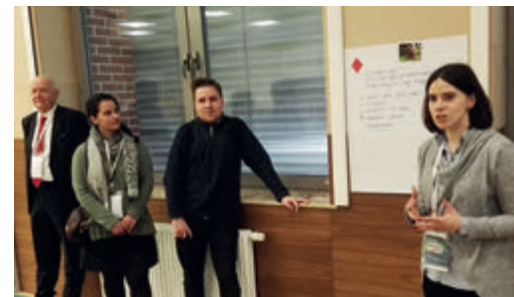
Szkolenie dla Mentees listopad 2013



Inauguracja grudzień 2014



Inauguracja luty 2018



Połowinki czerwiec 2013



Podsumowaniem spotkania stała się uroczysta kolacja przygotowana w całości przez samych uczestników.

» W kolejnych latach nie brakowało kreatywnych pomysłów na wspólne celebrowanie mentoringowych sukcesów. W roku 2014, mentorzy i mentees mieli okazję wziąć udział w wyjątkowych warsztatach integracyjno-artystycznych, które miały na celu przede wszystkim otwarcie zróżnicowanej grupy uczestników i ułatwienie im wzajemnej wymiany doświadczeń. W części artystycznej, Zespół Tańca Dawnego *Saltatore* uczył uczestników staroangielskich tańców dworskich, przygotowując do grupowego zaprezentowania poznanego układu. W części warsztatowej natomiast, grupy złożone z mentorów i mentees odpowiadały wspólnie na pytania o swoje osiągnięcia, porażki, a także pomysły na dalszą część procesu. Ponieważ oprawa warsztatów była wyjątkowa, efekty swojej pracy uczestnicy prezentowali, porównując mentoring do siedmiu cudów świata.

» Innym, ciekawym pomysłem na wspólną pracę były czekoladowe połowinki w 2015 roku, podczas których pary mentoringowe wzięły udział w warsztatach cukierniczych, tworząc własną czekoladę. Podczas warsztatów zorganizowanych przez Czekoladziarnię Połaniecka, uczestnicy mieli za zadanie przygotować pralinę, która reprezentowałaby ich samych. Metaforą relacji mentoringowej było natomiast przyprawianie i ozdabianie czekoladek, podczas których mentorzy i ich podopieczni opowiadali, w jaki sposób relacja mentoringowa wpłynęła na ich życie zawodowe i osobiste.



» W 2018 roku również po raz pierwszy zorganizowano połowinki mentoringowe w formule spotkania *world café*. Podczas warsztatów pod hasłem „Mentor Café”, wszyscy uczestnicy mogli w uporządkowanej dyskusji wymienić się informacjami i pomysłami w przyjaznej, kawiarnianej atmosferze. Metoda *world café* polega na jednoczesnej rozmowie na kilka tematów, przypisanych do konkretnych stolików. Dzięki zmianie stolików, każdy z obecnych może uczestniczyć w rozmowie i wspólnie wypracować szereg rozwiązań. Temat, który przyświecał „Mentor Café”, to budowanie marki osobistej w procesie mentoringowym. Wniosek z dyskusji był jeden – proces mentoringowy jest doskonałym narzędziem do kreowania swojej marki osobistej, nie tylko mentees, ale również doświadczonych mentorów. Na drugą połowę procesu uczestnicy otrzymali również zadanie rozwojowe. Mentees zostali poproszeni o przygotowanie prezentacji, w której mieli opowiedzieć o tym, jak mentoring wpłynął na ich własne postrzeganie siebie jako marki. Wyniki prac zostały zaprezentowane podczas uroczystego zakończenia programu, tym razem pod hasłem „Mentee Café”.

Półowinki marzec 2014



Półowinki kwiecień 2015



Półowinki

luty 2019



» Oprócz kreatywnych pomysłów, związanych ze świętowaniem połówek mentoringowych, każda edycja, dzięki pogłębionej ewaluacji i rozmowom z uczestnikami, wносиła również coś nowego w samej organizacji procesu.

Nigdy nie dotrzesz tam, dokąd chcesz dotrzeć, jeśli nie sformułujesz swojej misji – i nigdy nie dowiesz się, czy dotarłeś do celu, jeśli nie będziesz robił regularnie podsumowania¹².

Od samego początku istotnym elementem procesu mentoringowego były również uroczyste zakończenia programu.

Przez dziesięć lat przybierały one inną formułę, ale cel był zawsze jeden – świętowanie sukcesów i szukanie inspiracji na przyszłość. W początkowych latach zakończenie było często łączone z inauguracją kolejnej edycji

POLECAMY:

Polecamy opis narzędzia World Café, które jest dostępne on-line:
https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/11/world_cafe_opis_narzedzia_final.pdf



programu. Było to niejako „przekazanie pałeczki” – dotychczasowe pary mentoringowe rozstawały się i dzieliły swoimi doświadczeniami, a nowe pary, rozpoczynające dopiero swoją drogę, mogły wystartować z dużą dawką pozytywnej energii i motywacji przekazanych przez uczestników, którzy tę drogę mieli już za sobą.

» W roku 2018, kiedy po raz pierwszy zorganizowano połowinki mentoringowe w formule *world café*, zakończenie było ściśle powiązane z zadaniem, które uczestnicy otrzymali w połowie procesu. I tak, kiedy podczas połówek dyskutowano na temat wagi budowania marki osobistej, na uroczystym zakończeniu studenci zostali poproszeni o krótkie wystąpienia, w których opowiedzieli, w jaki sposób mentoring pomógł im w budowaniu swojego profesjonalnego wizerunku. Co ciekawe, w tej edycji programu brali udział również studenci z zagranicy, którzy podczas swoich wystąpień podkreślili, jak potrzebnym i znaczącym programem był dla nich mentoring. Dzięki wsparciu swoich mentorów mogli nie tylko rozwinąć swój potencjał i nabrać pewności siebie, ale przede wszystkim – poznać i zrozumieć lokalny rynek pracy.

» W edycji 2019/2020, z uwagi na ogłoszoną pandemię, nie udało się zorganizować tradycyjnych połówek, jednak uczestnicy otrzymali zadanie do wykonania. Było nim przygotowanie we współpracy ze swoim mentorem, krótkiego video cv. Rezultaty swojej pracy przedstawili podczas uroczystego zakończenia, które po raz pierwszy w historii programu odbyło się w formie zdalnej.

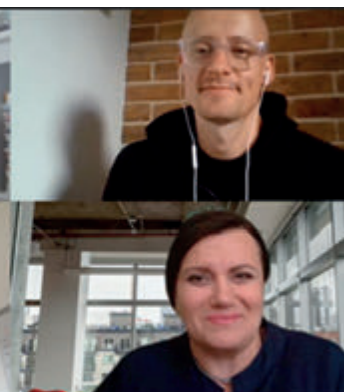
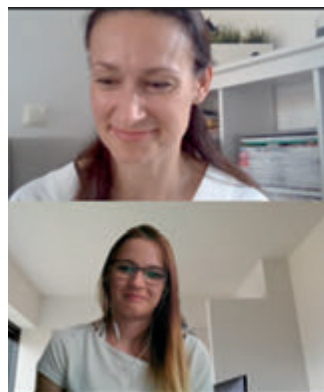
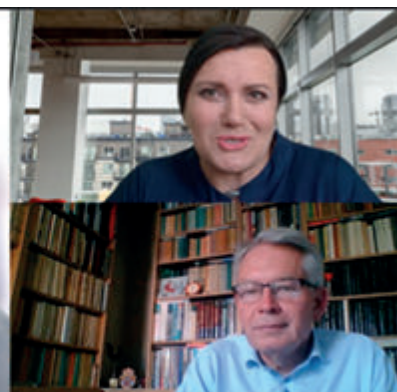
Zakończenie czerwiec 2018



Zakończenie czerwiec 2019



Zakończenie czerwiec 2020



I choć zabrakło tradycyjnego uścisku dłoni i wręczenia pamiątkowej statuetki, na spotkaniu panowała bardzo przyjacielska i ciepła atmosfera, możliwa była wymiana doświadczeń i prezentacja osiągnięć, co tylko udowodniło, że pandemia nie przeszkodziła w osiągnięciu głównego celu mentoringu, jakim jest budowanie długotrwałych, otwartych relacji oraz indywidualny rozwój każdego uczestnika tego procesu.

Przez lata program mentoringowy ewoluował i dopasowywał się do trendów otoczenia i potrzeb uczestników i uczestniczek procesu. Wyraznym tego przykładem jest realizacja programu Mentoring dla Studentów również w czasie pandemii Covid-19.

» Rok 2020 prawdopodobnie zapisze się w historii jako rok, w którym z dnia na dzień cały świat musiał dostosować swoje działania do nowej, niespodziewanej sytuacji. Kiedy w marcu ogłoszono wybuch pandemii Covid-19, wszystkie realizowane dotychczas procesy stanęły pod znakiem zapytania. W tym czasie realizowana była jubileuszowa, dziesiąta edycja programu. Jako organizatorzy nie mogliśmy dopuścić, aby nagła zmiana rzeczywistości uniemożliwiła kontynuację programu. Szybko podjęto decyzję, aby spotkania mentoringowe przenieść do świata wirtualnego. Kluczowe dla tego procesu stało się ustalenie pomiędzy mentorami a mentees nowego sposobu

komunikacji – czyli odpowiedzi na pytania: jak często i w jaki sposób? Pomimo początkowych problemów ze znalezieniem optymalnych i wydajnych komunikatorów internetowych, program z sukcesem ukończyło 30 par mentoringowych.

» Choć nie wiadomo, w jaki sposób będą wyglądały kolejne edycje programu, z pewnością trzeba będzie dopasować je do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Jak pokazały doświadczenia programu mentoringowego dla studentów na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, bez względu na formę i organizację procesu, trzeba zawsze pozostać elastycznym i gotowym do zmian. Tylko dzięki tej otwartości program będzie dalej przynosił sukcesy jego uczestnikom.



Patrząc wstecz na dziesięć edycji programu, można dostrzec, iż to właśnie element budowania relacji okazał się najważniejszym czynnikiem sukcesu.



» Pomimo tego, iż sama organizacja procesu ulegała modyfikacji, a z roku na rok pojawiały się nowe pomysły związane z rekrutacją uczestników czy procesem łączenia par, idea programu od początku pozostała niezmienna. Dla mnie najbardziej uniwersalne są przede wszystkim te założenia, które mówią, że mentor w programie, to osoba, która ma ogromną motywację do rozwoju kogoś i siebie, a mentee chce z tej wiedzy korzystać. Ważne jest również zachowanie swobody w procesie, fakt, że po połączeniu par zostawiamy im wolną rękę, nie rozliczamy ich, a raczej wspieramy w procesie. Służymy przy tym naszym doświadczeniem i wiedzą, ale sam kształt procesu zależy od każdej pary z osobna. Każdorazowo szukamy też podczas rozmów rekrutacyjnych motywacji rozwojowej u uczestników, tak aby energia, którą wszyscy wkładamy w ten proces się nie zmarnowała. To są właśnie wartości, które stanowią fundament mentoringu. Bo chociaż programy na każdej uczelni są realizowane nieco inaczej, elementem wspólnym jest zawsze idea nieskrępowanego, swobodnego przepływu wiedzy i doświadczenia – podkreśla Katarzyna Sławińska-Oleszek, która obecnie jest organizatorem programu mentoringowego oraz Kierownikiem Biura Karier na Politechnice Wrocławskiej.

**Jak w takim
razie będzie
się kształtować
przyszłość
mentoringu?**

**Co zmieniło się
na przestrzeni
ostatniej dekady?**

Filary relacji mentoringowej w dalszych naszych działaniach będą niezmiennie. Człowiek i tworzona przez niego relacja, swoboda komunikacji oraz wsparcie, którego możemy udzielać. Szczególnie teraz, w czasach nieustannej zmiany, uwidocznia się większa niż dotychczas potrzeba rozwoju opartego na relacji.

Możliwości pozyskania certyfikatów czy zdobycia konkretnych umiejętności są ogromne, studenci mają ich dużo więcej niż 10 lat temu. Mamy natomiast do czynienia z deficytem relacji – bezpośrednich, osobowych relacji, zaufania, empatii, zrozumienia, kontaktu z drugim człowiekiem. Istnieje duża potrzeba znalezienia kogoś, kto uważnie spojrzy na młodego człowieka. To uwypukla się zdecydowanie bardziej niż rozwój typowo zawodowy. Młodzi ludzie są bardzo sprawni w wyszukiwaniu wiedzy i możliwości, poprzez dostęp do Internetu, mediów społecznościowych, ale potrzebują bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem. I to w tej chwili stanowi największą wartość mentoringu – na tym będziemy się z pewnością skupiać w przyszłości – mówi Ała Witwicka-Dudek.

» Dziesięć lat programu mentoringowego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu to ponad 200 uczestników, kilkadziesiąt staży, duża dawka wiedzy, przyjaźnie i biznesowe partnerstwa. To również godziny wartościowych warsztatów i spotkań, wspólnych uśmiechów, rozmów i dyskusji. Przed nami kolejne edycje i kolejne okazje, aby ukształtować pokolenie świadomych i przedsiębiorczych młodych ludzi, którzy dzięki mentoringowi przerodzą się z czerpiących nauki uczniów – w doświadczonych i otwartych mistrzów.

Refleksje mentorów i ich podopiecznych o programie

Spośród wielu sukcesów zawodowych, zdobytych staży czy awansów, ogromną wartością programu *Mentoring dla Studentów* jest, bez wątpienia, budowanie społeczności świadomych, zaangażowanych młodych ludzi, którzy będą tę ideę wdrażać także w swoich środowiskach. Ludzi, którzy zrozumieli, że program mentoringowy jest relacją nastawioną na osiągnięcie wyznaczonych celów, przy jednoczesnym dwustronnym czerpaniu korzyści.

» Mentorzy – osoby z dużym doświadczeniem zawodowym, specjaliści w swoich dziedzinach, podkreślają, że ta inicjatywa jest dla nich wyzwaniem oraz okazją, aby poznać młode pokolenie – a co za tym idzie, potencjalnych kandydatów do pracy. Jednocześnie „dzięki umiejętnościom przywódczym, których nabierają jako mentorzy, oni sami mogą stać się cenniejszymi pracownikami dla swoich pracodawców oraz liderami dla swoich zespołów”¹³.

» Dodatkowo obserwujemy korzyści płynące z odwrócenia ról w mentoringu. Młodzi ludzie – mentees – nie tylko korzystają z wiedzy i doświadczenia mentora, ale też mają szansę dzielić się własnymi talentami i umiejętnościami. Zarówno w czasie bezpośredniej relacji mentoringowej, jak również w przyszłości, przyjmując wówczas nową rolę.

Pamiętam bardzo dobrze historię jednego z naszych mentees z pierwszych edycji, którego zupełnie przypadkowo spotkałam parę lat później na spotkaniu biznesowym. Ogromnym wzruszeniem i zaskoczeniem było dla mnie to, że ten człowiek podziękował za możliwość udziału w programie i zadeklarował, że on sam jest już gotowy, aby wcielić się w mentora i pomagać młodym ludziom – wspomina Ała Witwicka-Dudek.

» Realizując postulat otwartości oraz nasz cel, jakim jest zaprezentowanie idei procesu mentoringowego, mamy

przyjemność przedstawić Państwu wypowiedzi kilkunastu uczestników naszych programów, którzy wyrazili chęć podzielenia się swoimi odczuciami i spostrzeżeniami. Ich refleksje są dla nas inspiracją oraz ewaluacją, którą z uważnością włączamy w dalsze nasze działania.



Jakub Andrzejewski
Mentee 2019/2020

Podróż do wnętrza siebie

Gdy pierwszy raz usłyszałem o programie mentoringowym, w moim życiu działa się naprawdę wiele. Byłem wtedy koordynatorem trzydziestoosobowego projektu informatycznego. Nie przypuszczałem, że zespół będzie składał się aż z tylu osób. Problemów było co nie miara, a nieprzespanych nocy wiele. W głębi duszy czułem, że jest to bardzo duże wyzwanie, może wręcz za duże na barki studenta trzeciego roku studiów. Nie raz miałem wątpliwości... Zadawałem sobie pytania: „Czy jestem odpowiednią osobą do tego zadania?”, „Czy to, co robię, ma sens?”. I właśnie wtedy poznałem swoich mentorów podczas pierwszego spotkania programu *Mentoring dla Studentów*.

» *Użyłem liczby mnogiej, bo jak się później dowiedziałem, byłem pierwszą osobą w 10-letniej historii programu, która jako mentee miała*

dwóch mentorów. Bartek i Maciek reprezentowali różne podejścia do programu mentoringowego, kariery i życia osobistego. Niesamowitym doświadczeniem było obserwować te z pozoru odległe od siebie podejścia, które miały wspólny cel – dzielić się nabytą wiedzą. Maciek pracuje na co dzień w dużej korporacji na wysokim stanowisku kierowniczym, a jego ogromną pasją jest żeglarstwo. Bartek pracuje jako manager w *software house*, którego głównym produktem są gry mobilne, a w wolnym czasie poświęca się psychologii. Podczas naszych spotkań mentoringowych, które odbywały się zwykle co dwa tygodnie, poruszaliśmy różne tematy. Najczęściej dotyczyły one różnych aspektów zarządzania projektami informatycznymi. Ze względu na projekt, który miałem przyjemność koordynować w tym czasie, jak i zawód moich mentorów, nasze dyskusje były owocne. Jak wcześniej wspominałem, moi mentorzy reprezentowali różne podejścia, nawet w takim obszarze, jak organizacja spotkań. Maciek preferował prezentację opartą na motywach żeglarskich oraz późniejszą wymianę poglądów na dany temat. Bartek natomiast rozpoczynał od dyskusji, najlepiej popartej przykładem z życia, a dopiero później zachęcał do lektury. Oczywiście, to była tylko zachęta do samodzielnego zgłębiania tematu. Bo teoria to jedno, ale praktyka jest równie ważna, jeśli nawet nie ważniejsza. Dlatego dużą część naszych spotkań spędzaliśmy na dzieleniu się doświadczeniami z pracy, organizacji czy innych projektów. To właśnie te elementy naszych spotkań najbardziej zapadły mi w pamięć. Ciągłe

pojawiające się nowe pytania: „A gdybyś spojrzał na to z tej perspektywy?” „Co możesz przez to osiągnąć?” lub „A gdybyś zrobił tak, jak myślisz, co by się mogło stać?”. Te częste dyskusje skłoniły mnie do tytułowej podróży do wnętrza siebie. Zadawałem sobie pytania: „Co tak naprawdę sprawia mi w życiu radość?”, „Gdzie widzę siebie za 5 lat?”, „Czy mogę już dzisiaj zrobić coś, co przybliży mnie do zrealizowania swoich celów i spełnienia marzeń?”. Dzięki temu przestałem gonić za cudzymi marzeniami, a zamiast tego – zdefiniowałem własne i do dzisiaj konsekwentnie staram się je realizować. Praca to nie wszystko. Zarabianie pieniędzy daje satysfakcję, ale by zarabiać więcej, trzeba zwykle poświęcić na to więcej czasu. A to właśnie czas jest tym zasobem, którego w żaden sposób nie możemy odzyskać. Dlatego też najlepsi managerowie, zwani przez niektórych liderami, nie są wspominani przez pracowników za przydzielone podwyżki i premie, a za poświęcony czas na rozmowę – ich troskę. Ale wracając do realizowania celów, w wolnych chwilach poświęcam się mojemu hobby – nurkowaniu technicznemu. W wieku 18 lat zostałem jednym z najmłodszych nurków technicznych oraz *divemasterem* (przewodnikiem grup nurkowych). Wcześniej odkładałem nurkowania na rzecz pracy czy projektów w organizacji. To pokazuje, że program mentoringowy to nie tylko „poradnik, jak dostać pracę”, a przede wszystkim jest to wsparcie i pomoc w problemach, z którymi stykamy się na co dzień. Od naszych spotkań mentoringowych rozpocząłem przygotowania do kolejnego kursu na

nurka jaskiniowego oraz nauczyłem się wykorzystywać nową konfigurację sprzętową. Znalazłem też zaginiony, zagubiony czas na przyjemności. Najprościej mówiąc, wreszcie odpowiednio poukładałem swoją hierarchię priorytetów. Wiem, co sprawia mi przyjemność w życiu i to stawiam teraz zawsze na pierwszym miejscu. Tak więc, reasumując ten mój długi wywód na tematy różne i zawiłe, program mentoringowy, a przede wszystkim moi mentorzy, dali mi naprawdę wiele. Mam nadzieję, że z wzajemnością ;)



Monika Badełek
Mentee 2018/2019

Skuteczny mentoring – od studenta do PMA

Mentoring to dla mnie przede wszystkim podążanie ścieżką rozwoju z kimś, kto już tę drogę kiedyś przeszedł. Najważniejsze dla mnie było, aby trafić na osobę otwartą i konkretną, z którą będę mogła dążyć do ustalonego celu. Dlatego też w *Mentoringu dla Studentów* bardzo podobała mi się możliwość porozmawiania z mentorem zanim podejmie on decyzję o wyborze mentee. Rozmowa była dla mnie bardzo ważna. Dzięki niej mogłam stwierdzić, czy to właśnie z tą osobą chcę pracować przez najbliższe kilka miesięcy.

» Uważam, że przed zgłoszeniem się do programu należy się bardzo dobrze zastanowić i odpowiedzieć sobie na kilka pytań: co chcę osiągnąć, jaki postęp jestem w stanie uzyskać w ciągu kilku miesięcy, ile czasu mogę poświęcić i jakich kompetencji szukam. Konkretnie nastawienie znacznie ułatwia wybór mentora i późniejszą współpracę.

» ***Wbrew pozorom, „nie wiem” nie jest wcale najgorszą odpowiedzią. „Nie wiem” może oznaczać, że musimy się jeszcze trochę zastanowić lub coś w sobie odkryć.*** Program wspominam bardzo pozytywnie. Od początku złapałam świetny kontakt ze swoim mentorem. Wiedziała, czego chcę, a on pomógł mi to osiągnąć. Dobry mentor nie tylko przekazuje wiedzę, ale przede wszystkim zadaje pytania, słucha i dopiero na tej podstawie planuje rozwój podopiecznego. Taki właśnie był mój mentor – Szymon.

» Zaczynając swoją karierę zawodową, dobrze mieć wokół siebie ekspertów, którzy wiedzą, jak ważne są decyzje podejmowane na początku kariery zawodowej. Człowiek uczy się, że – aby stać się dobrym specjalistą i managerem – potrzeba wieloletniej pracy nad sobą i to nie tylko pod względem wiedzy z danej dziedziny. Mój mentor pokazał mi, jak wiele jest jeszcze przede mną i że na zrealizowanie celu (w moim przypadku było to zostanie dobrym *project managerem*) potrzeba naprawdę sporo czasu.

» Szymon starał się doprecyzować moje plany i skłonić mnie do refleksji. Chciał, abym zastanawiała się, co będzie

moim następnym krokiem i gdzie chcę być za 10 lat. Stawialiśmy na uczenie się poprzez działanie, zastanawialiśmy się, gdzie i jak można wykorzystać zdobytą wiedzę. Szymon pokazał mi, jak powinnam pracować nad miękkimi obszarami kompetencji oraz jak mogę wykorzystać zdobytą wiedzę przy organizacji studenckiej konferencji, będąc odpowiedzialną za jej program i prelegentów. W trakcie realizacji zadań pomagał analizować problemy pojawiające się na mojej drodze i rozwiązywać je.

» Najważniejszą rzeczą, którą dostałam podczas mentoringu, nie były materiały i książki, były to rozmowy ze specjalistami, które zmieniały mój sposób myślenia i zachowania oraz moje podejście do pracy, kariery i życia.

» Mój mentoring zakończył się sukcesem. W kilka miesięcy po nim znalazłam pracę jako *junior product manager*, czyli bardzo zbliżoną do tego, czego chciałam przed mentoringiem. Wiedza i umiejętności wyniesione z programu nawet teraz bardzo przydają mi się w życiu zawodowym. Bardzo cieszę się, że wzięłam udział w programie oraz że miałam okazję współpracować właśnie z Szymonem.

» Dla mnie rozwój osobisty nie skończył się jednak wraz z mentoringiem. Nawet po jego zakończeniu, wciąż pracuję nad sobą, rozwijam się i mam nadzieję, że za jakiś czas sama będę mogła zostać mentorką. Wierzę, że w przypadku innych uczestników jest podobnie, a mentoring pobudził ich chęć do pracy nad sobą.

» Nikt nie jest idealny, ale można popracować na kilkoma rzeczami, aby być w czymś lepszym.



Arkadiusz Cempura

Mentor

**Menedżer ds. dostarczania usług
BANK MILLENIUM S.A.**

Będąc (początkującym) mentorem – czyli moje wspomnienia z udziału w programie

To, bodajże, czerwiec był. Roku 2018 czerwiec. Nawet chyba taki dobrze czerwcowy ten czerwiec. Kusił zapowiedzią lata. Obietnicą słonecznych wakacji. Rozmarzyłem się. Wtem znienacka na moją służbową skrzynkę pocztową wtargnął niezapowiedziany e-mail, w tytule mając zaproszenie „Zerknij, to chyba coś dla Ciebie!!!”.

» Tytuł już skazywał tę wiadomość na stracenie, ale... nadawca był znany. Tak więc dałem jej szansę, aby się przede mną otworzyła, ta wiadomość. Otwiera się, a w środku kolejny raz, prosto z mostu, bez zbędnych ceregieli typu „cześć, witam, dzień dobry”, litery składają się w słowa, a słowa w przekaz: „***Myszę, że to coś dla Ciebie. Masz doświadczenie, potrafisz przekazywać wiedzę, rozgryzasz ludzi. Warto, abyś w tym wziął udział***”. Miło ktoś mnie łechtał. Spojrzałem na załącznik, a tam zaproszenie dla chętnych, aby wzięli udział w programie mentoringu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wyczytałem, że trzeba coś tam wypełnić i odesłać. I wtedy „winter is coming”. Że coś trzeba pobrać, wypełnić, zapisać, a potem odesłać jako załącznik? O, nie ze mną takie numery (onegdaj

mówiło się „nie ze mną takie numery, Bruner” – trzeba poszukać w internetach, o co chodzi, nie ma tu miejsca na wyjaśnienia). Nie po to cyfrowo transformuję się i innych lat już nieskończenie wiele – kiedy jeszcze transformowani i transformujący nie wiedzieli, że to, co czynią, cyfrową transformacją w nieodległej przyszłości nazwane zostanie, aby teraz tak prawie analogowo (dla tych, którzy nie znają, polecam wygooglać – nie ma miejsca tu na przypisy) czynić.

» Zamknąłem, zapomniałem. I spokojnie sobie żyłem do chwili, gdy nadawcę tejże wiadomości spotkałem na korporacyjnych korytarzach. Spojrzała na mnie – bo to nadawczyni była – i zapytała „Zgłosiłeś się już?”. W obronie rzekłem, że taki niewygodny ten proces i w ogóle pod górę i wiatr w oczy. Spojrzała na mnie i rzekła z szelmowskim uśmiechem: „Nie pękaj. Zapisz się i powiedz im to w oczy”.

» Gdy wróciłem do biurka, podjąłem wyzwanie. Zgłoszenie wysłałem. Akceptację otrzymałem i tak oto stało się. A właściwie ja stałem się mentorem w programie 2018/2019.

» Kiedy przyszedłem na spotkanie startowe, gdzie mentees mogli sobie wybrać mentora, to zgłosiły się do mnie 3 osoby. Ostatecznie 2 wybrały mnie na mentora swego. Zaprosiłem obie do współpracy. Z czego jedna z nich powiedziała mi później, że byłam dla niej wyborem nr 2 (jak się okazało później wiele raz zdarzyło się, że wybory nr 2 to były te dobre wybory). I przyszła do mnie, bo numer 1 nie chciał jej (i niech teraz ten, kto nie chciał,

żałuje). Nie powiem, to wyznanie ukuło mnie w serce tak bardzo, ale... potem nasza współpraca wyparła ten ból. Okazało się, że ta współpraca dała dużo i mi i jemu. Dzisiaj Jakub Janus, ten były student UEW, realizuje projekty z obszaru sztucznej inteligencji w banku, do którego go ściągnąłem. Bo jak diament trzeba było go oszlifować. Albo wykuć jak miecz ze stali. A ja tę wartość miałem możliwość zobaczyć.

» Dla mnie było to też ciekawe doświadczenie, bo pracowałem w układzie mentor–mentee pierwszy raz tak oficjalnie. Do tej pory robiłem to bardziej naturalnie, nieświadomie, gdy pracowałem z członkami moich zespołów. Obserwowałem i rozwijałem ich, aby dobrze sprawdzali się w realizowanych zadaniach, ale także jako partnerzy.

» Podsumowując ten pierwszy rok, muszę przyznać, że warto było podjąć to wyzwanie. Spodobało mi się. Bardzo. Tak, że zgłosiłem się do kolejnej edycji 2019/2020. I tym razem jeszcze namówiłem kolegę z firmy.

» Tak oto zaczęła się edycja 2019/2020, która przejdzie do historii. Przejdzie do historii jako ta, która musiała zmienić sposób pracy zespołów. Bo Covid-19 skutecznie zatrzymał nas w domach, ograniczył możliwość fizycznego kontaktu, który, moim zdaniem, w takich mentorskich zadaniach jest ważny. Szczególnie dla mnie, bo ja od początku postawiłem na to, że będą moim mentee przekazywał moje doświadczenia z bycia członkiem zespołu, współpracy z innymi, prezentacji siebie i swoich dokonań. A także umiejętności zwracania się po wsparcie,

pomoc, kiedy to potrzebne. I zrozumienia, że to nie jest wstyd. Bo chodzi tu o pracę zespołową.

» Tak więc musieliśmy z Katrin Sander-Toth wypracować nowe sposoby współpracy. Szczególnie istotne było także to, że ten rok to w ogóle rok dużych zmian dla Katrin, która teraz już mieszka na Węgrzech.

» Mam nadzieję, że każdy z „moich” mentees jest zadowolony ze współpracy ze mną. Ja na pewno jestem ze współpracy z nimi. Czy wezmę udział w kolejnej edycji? Na pewno się zgłoszę. Nawet wypełnię formularze różne, aczkolwiek przyznam, że to już dzieje się w... chmurze. Trzymam kciuki za Centrum Współpracy z Biznesem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, aby zawsze mieli nadpodaż mentorów i mentees.



Magdalena Fischer

Mentor

IT Area Leader / certyfikowany mentor

Santander Bank Polska

Mentoring – moja recepta na rozwój osobisty

Czy własne doświadczenia z mentoringu pozwoliły Ci w późniejszym czasie przekazać swoją wiedzę innym?

» „Zawsze bądź uczniem i nauczycielem” – te słowa zapadły mi w pamięć najbardziej po przeczytaniu jednej z czołowych lektur w dziedzinie mentoringu, a mianowicie książki zatytułowanej „Plemię mentorów” Timothy’ego

Ferrissa. Autor tych słów zwraca uwagę i podkreśla znaczenie rozwoju osobistego człowieka nie tylko poprzez uczenie samego siebie, ale również poprzez uczenie innych.

» Obecnie to właśnie mentoring jest jednym z lepszych i zdobywającym coraz większą popularność sposobem dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem.

» Moja pierwsza przygoda z mentoringiem rozpoczęła się siedem lat temu w dużej międzynarodowej organizacji, miałam wtedy okazję do wzięcia udziału w sesjach mentoringowych jako *mentee*, czyli jako uczeń. Obejmowałam wówczas rolę *team leadera*, a za cel obrałam sobie awans na pozycję managerską; zależało mi również na poszerzeniu kompetencji w zakresie zarządzania zespołem oraz procesem. Aby móc osiągnąć obrane wyzwanie, potrzebowałam osoby, która już jest lub była w miejscu, do którego ja podążałam, oraz takiej, która sprawiłaby, że cały czas trzymałabym się obranego kursu.

POLECAM:

Ferriss Timothy,
*Plemię mentorów. 11 pytań
do najlepszych na świecie,*
MT Biznes, 2018
Magdalena Fischer



Taką osobą jest właśnie mentor, z którym spotykałam się regularnie przez około pół roku, i to właśnie dzięki tym indywidualnym spotkaniom zdobyłam wymarzoną pozycję, a także poszerzyłam swoją wiedzę, ale przede wszystkim nabrałam dużej pewności siebie.

» Idea programu mentoringowego wywarła na mnie i na moją karierę tak pozytywny wpływ, że gdy sama zdobyłam już wystarczającą wiedzę oraz doświadczenie w zakresie zarządzania, postanowiłam podzielić się nią z innymi i przystąpić do tej inicjatywy, ale już w roli mentora.

» Z biegiem czasu poszerzałam swoje kompetencje i doświadczenie mentorskie w kolejnych firmach, w których pracowałam, oraz organizacjach mentoringowych. Zgodnie z cytatem, umieszczonym na początku mojego tekstu, zdecydowałam się na ponowne obsadzenie w roli podopiecznego i przystąpiłam do programu „Liderki w biznesie”, ponieważ w pełni zgadzam się z tym, że człowiek uczy się i rozwija przez całe życie. Podczas tego programu mentoringowego usłyszałam wiele cennych uwag i wskazówek od mentora, które pozwoliły mi spojrzeć na wyzwania z zupełnie innej perspektywy lub też dostrzec potencjalne możliwości, których wcześniej nie udało mi się zauważyć.

» Jedną z ważniejszych decyzji, jaką podjęłam i wdrożyłam w życie dzięki temu programowi, było zapisanie się na szkolenie, po którym uzyskam certyfikat mentora, poszerzę swoje kompetencje w dziedzinie mentoringu oraz nauczę się niezbędnych technik pomocnych

w przekazywaniu wiedzy oraz doświadczenia w relacji nauczyciel–uczeń.

» W moim przypadku proces ten pomógł mi zarówno w osiągnięciu sukcesu zawodowego, jak i wpłynął na to, że postanowiłam pomóc i podzielić się swoją wiedzą z innymi i zostać mentorem. Dzięki możliwości bycia uczniem, łatwiej było mi się postawić w jego roli, a co za tym idzie – lepiej go zrozumieć podczas sesji, w których to ja byłam nauczycielem. ***Podsumowując, uważam, iż świadome uczestnictwo i korzystanie z procesów mentoringowych może mieć przełomowy wpływ na naszą karierę oraz życie prywatne.***



Damian Gołębiwski
Mentor, Menedżer oraz startupowiec
w projektach ICT oraz NGO, Prezes
Stowarzyszenia Absolwentów MBA UEW

*Odnajdziesz swoją drogę, jeśli nie
będziesz wpatrywał się w siebie.
Wyjdź z siebie! Jeśli pozostaniesz w porcie,
nie poznasz bezkresnego morza.*

Michel Quoist

Wyjdź z siebie!

Często mentoring kojarzony jest z altruizmem. Szlachetną postawą zorientowaną na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia, dobrowolnie ponosząc przy tym pewne

koszty. Może jest w tym odrobina prawdy, ale w praktyce mentor może czerpać wymierne korzyści z każdego spotkania. Aby to osiągnąć, wystarczy wyjść z siebie!

» Przyjęcie roli mentora dało mi możliwość spojrzenia na własne życie zawodowe zupełnie z innej strony. Dotychczas podejmowałam wyzwania, planowałam działania, rozwiązywałam problemy, osiągałam (lub nie) wyznaczone cele i zbierałam doświadczenie... nic szczególnego w karierze każdego menedżera. Żyłam w przekonaniu, że wykonuję swoją pracę najlepiej, jak potrafię. Dziś wiem, że pogłębiając swoją wiedzę i doskonaląc umiejętności, pracując nad swoimi słabościami oraz koncentrując się na realizacji zadań, wpatrywałam się w siebie! Dopiero współpraca z mentee w minionym i obecnym programie mentoringowym pozwoliła mi spojrzeć na moje życie zawodowe z nowej perspektywy.

» Przygotowując plan spotkań z mentee odnoszę się do czterech elementów. Jestem przekonany, że każdy z nich istotnie wpływa na nasz obopólny rozwój.

Wiedza w teorii

» Podstawą do wszelkich rozważań jest wiedza, dlatego podczas spotkań staram się nie uciekać od teorii, jednak skrycie przemycam ją w trakcie rozmów. Przygotowanie omawianych tematów pozwala mi uporządkować moje zaplecze teoretyczne, a czasami zmusza do jego weryfikacji. Dzięki poruszaniu zagadnień teoretycznych, mogę zbadać, jak wiedza akademicka rozumiana jest przez młodsze pokolenie. Pozwala to wskazać aspekty

wymagające rozwinięcia oraz te dobrze i szeroko rozumiane przez rozmówcę. Różnice w postrzeganiu tych samych zagadnień zmusiły mnie do refleksji nad komunikacją międzypokoleniową, która przekłada się dalej na komunikację w zespole zadaniowym.

Wiedza w praktyce

» Ten element odnosi się bezpośrednio do teorii i pozwala mi pokazać, jak ważna jest rola kształcenia akademickiego w zawodowej praktyce. Wierzę, że przykłady z realnego życia najlepiej pomagają zrozumieć omawiane zagadnienia. Każdy student po finansach policzy wskaźniki finansowe. Co jednak należy zrobić, aby na podstawie tych wyników poprawić funkcjonowanie organizacji tak, aby bank zechciał udzielić finansowania? Oto jeden z przykładów, jakie pozwoliły mi pokazać związek teorii z praktyką. A co otrzymałem w zamian? Informację, jak mentee potrafi radzić sobie ze stawianym zadaniem, pokazując przy tym swoją wiedzę oraz kreatywność, która w obecnym świecie jest jedną z największych wartości.

Doświadczenie

» Odnosząc się do własnych doświadczeń i dzieląc się nimi w trakcie spotkań z mentee, staram się angażować rozmówcę. Pokazuję, jakie problemy mogą stanąć na drodze do realizacji zadań, obserwując jednocześnie reakcje mentee na omawiane zagadnienia. Dzięki temu mogę zweryfikować, jak przedstawiciele młodszego

pokolenia wykorzystują swoją pomysłowość i posiadaną wiedzę w praktyce, określając przy tym ich potencjał. Postępując w taki sposób, dowiedziałem się o wielu ciekawych rozwiązaniach, poznałem nowoczesne narzędzia. Uważam, że dyskusja na temat realnych przypadków pozwala ocenić poziom przygotowania zawodowego osoby wchodzącej niebawem na rynek pracy, ale co najważniejsze, pozwala nauczyć się sposobu komunikacji międzypokoleniowej. To natomiast z perspektywy menedżera jest bardzo dużą wartością.

Motywacja

» Chyba najbaczniej obserwowane przeze mnie zagadnienie, ponieważ w tym obszarze występują największe różnice. Etap życia, na jakim znajduje się każda ze stron, determinuje motywację do działań. Kiedyś sądziłem, że każdy ma podobne potrzeby. Dziś wiem, że to ogromne uogólnienie. Otwierając się na relacje z obecnymi studentami, poznaję zupełnie inne powody zaangażowania w realizację zadania niż te, które motywują mnie. Dzięki spotkaniom z mentee zobaczyłem w praktyce, że – aby wydobyć potencjał – należy poznać potrzeby drugiej strony, zrozumieć je i szanować. Czasem wystarczy dobre słowo, uznanie i docenienie, aby uzyskać niespodziewane efekty. Uznanie i dobre słowo budują poczucie wartości, a ta z kolei daje wiatr w żagle na początku zawodowej kariery.

» Jako menedżer realizuję zadania w oparciu o zespoły, a efektywność mojego zespołu jest wypadkową pracy

każdego jej członka. Jeśli cel projektu zostaje osiągnięty, to jest to sukces wszystkich osób zaangażowanych w jego realizację. Jeśli coś jednak pójdzie nie tak, to wina leży po mojej stronie, bo źle dobrałem zespół lub źle nim zarządzałem. Dlatego tak ważni dla mnie są ludzie, ich wiedza, doświadczenie, kompetencje oraz motywacje. Program mentoringowy i współpraca z mentee pozwala mi poznać ludzi z innego niż moje pokolenia. Ludzi, którzy mają inny sposób myślenia, inne spojrzenie i wreszcie – inną motywację. A przecież właśnie to pokolenie w niedalekiej przyszłości będzie stanowiło o sile zespołów projektowych, całych organizacji a później całej gospodarki. Czy zatem mentoring to relacja z obustronną korzyścią? Zdecydowanie TAK! Jestem przekonany, że czas i energia zaangażowane przeze mnie w ten projekt to bardzo dobra inwestycja.



Joanna Jaguźna-Kużaj
Mentor
Automation Factory Manager
DXC TECHNOLOGY

Mentoring to proces ze wszechmiar twórczy, dzięki któremu w wyniku wzajemnej inspiracji i wymianie wzrastamy...¹⁴

Mentoring – partnerska relacja uczeń–mistrz. Czerpanie z wiedzy osoby doświadczonej i przekazywanie

doświadczenia młodszemu pokoleniu. Czy w czasach digitalizacji, komunikacji odbywającej się w wirtualnym świecie mamy jeszcze miejsce i możliwość zbudowania takiej relacji? Czy młodzi ludzie szukają dzisiaj autorytetów? Informacja praktycznie na każdy temat jest dostępna właściwie na wyciągnięcie ręki, dosłownie, wystarczy sięgnąć po telefon komórkowy, żeby znaleźć odpowiedź na niemal każde pytanie. Wydaje mi się, że paradoksem dzisiejszych czasów jest odwrócenie dostępności zasobów. Kiedyś przekazywanie wiedzy było zawsze słowne w oparciu o doświadczenie i umiejętności nauczyciela. Trudniej było o samą informację czy wiedzę. Dzisiaj to drugie zalewa nas ilością. Tracimy natomiast umiejętność budowania relacji z drugą osobą i czerpania w pierwszej kolejności z jej wiedzy. Odpowiedniego wykorzystania i zastosowania informacji.

» Czy mentoring może być interesujący i może być wyzwaniem? Z perspektywy mentora, tak, powinien być wyzwaniem. To najbardziej kreatywne postawienie się w sytuacji poza granicami komfortu mentora. Wystawienie na próbę jego dotychczasowej wiedzy, umiejętności. Dobry nauczyciel powinien przyjąć postawę pokornego ucznia i czerpać jak najwięcej z tego, co przekazuje mu i jak widzi jego osobę mentee. Tylko w taki sposób można zacząć wspólnie współtworzyć program rozwojowy. Dwustronny. Jego podstawą są trzy główne filary: dawanie nowej perspektywy, aktywne słuchanie i budowanie pewności siebie. Wszystkie trzy rzeczy w równym stopniu obowiązują obie strony. I tu

właśnie, paradoksalnie, to mentor może otrzymać więcej w ramach mentoringu odwróconego.

» Szkielet całego programu to dobry plan. Lista działań, które pozwolą na osiągnięcie konkretnych celów. Jasna odpowiedź na pytania: Jak? Gdzie? Kiedy? Jak będziemy pracować? Gdzie będziemy się spotykać i jak często? Ustrukturyzowane podejście i wspólne wypracowanie jasnych zasad w przypadku mojej pracy ze studentami było kluczem do sukcesu. Stworzyliśmy sobie plan działania. Kolejne kroki to już tylko podążanie ścieżką, którą sobie nakreśliliśmy. Warto pozostawić sobie odrobinę swobody i możliwość wprowadzenia zmian tam, gdzie znajdziemy coś, co nas mocniej zainteresuje. Przestrzeń do wspólnego decydowania, jeśli chcemy zmienić kierunek bądź zasady działania. Ważne natomiast jest, żeby nie zapomnieć, jaki jest nasz cel końcowy. To jedyne powinno być w miarę niezmiennie i pilnowane przez mentora.

» Jaka jest rola mentee w całym procesie? ***Kluczem do efektywnej współpracy jest jego motywacja, czyli „świadoma energia, której potrzebujesz, żeby rozpocząć i wytrwać w działaniu”***¹⁵. W działaniu, które prowadzi mnie do tego, co chciałbym osiągnąć. To aktywna rola ucznia, stawiającego swoje wymagania i oczekiwania nauczycielowi. A co, jeśli uczeń nie wie do końca czego chce? Tutaj pomocny powinien być mentor, który pomoże nazwać i zdefiniować pewne rzeczy. To on powinien wskazać różne drogi na zrealizowanie celów programu. I dać wybór.

» Mamy więc kręgosłup programu, czyli relację mentor–mentee i mamy plan działania. Co dalej? Wykonanie. Iteracja, wg definicji słownikowej, to: „czynność powtarzania tej samej operacji w pętli z góry określoną liczbę razy lub aż do spełnienia określonego warunku”¹⁶. I właśnie to *iteratio* jest najprostszym sposobem zdobywania praktyki. Temat–spotkanie–zadanie. Wierzę, że tylko praktyka i stymulujące zadania, które wymagają wysiłku i przygotowania przez mentee są dla niego lekcją, która da mu konkretną umiejętność lub wiedzę. Pozwoli na osiągnięcie założonych celów.

» Czy mentoring to relacja z obustronną korzyścią? Tak, ale tylko wtedy, kiedy obie strony są w niego zaangażowane. Kiedy razem budują plan działania w drodze do osiągnięcia określonego celu. Wszystko po drodze to długa lista korzyści dla każdej ze stron. Dla ucznia to niezmiernie możliwości w budowanie pewności siebie. Dla mentora to wyzwanie w byciu skutecznym nauczycielem i zyskanie nowych umiejętności z tym związanych.

Nie wystarczy zdobywać mądrości, trzeba jeszcze z niej umieć skorzystać.

Cyceron

» Czy warto? Na to pytanie można sobie odpowiedzieć tylko wtedy, kiedy spróbujemy.



Agata Podgajska

Mentor

HR Coordinator

Olympus Business Services

Odkrywanie swojego potencjału, czyli o mentoringu słów kilka

Dróg na osiągnięcie sukcesu w życiu zawodowym jest wiele. I wciąż pojawiają się kolejne. Jednak jedną z tych bardziej popularnych, z pewnością, jest skorzystanie z wiedzy i doświadczenia tych, którzy podobną ścieżkę przeszli przed nami.

» Na czym się skoncentrować? Jakich błędów unikać? Jak zwiększyć swoje szanse na osiągnięcie wybranego celu? To wcale nie muszą być pytania retoryczne. Tu realnie może pomóc mentoring.

Kiedy zdecydować się na mentoring?

» Najczęściej sięgamy po to rozwiązanie, gdy chcemy poznać więcej szczegółów na temat stanowiska czy też ścieżki rozwoju, jaką wybraliśmy. Informacje o tym, jakie kompetencje są kluczowe w danej branży, jakie certyfikaty okażą się pomocne, w jakich firmach mamy szansę nauczyć się najwięcej, na co przede wszystkim zwrócić uwagę, stanowią, niewątpliwie, ogromną wartość dla osoby planującej swój rozwój zawodowy.

» Mentoring może okazać się jednak równie przydatny, gdy na przykład chcemy popracować nad swoimi kompetencjami przywódczymi, umiejętnościami wystąpień

publicznych itd. Wówczas dobrze jest rozpocząć relację mentoringową z ekspertem z tej konkretnej dziedziny. *Już kilkakrotnie miałam okazję, jako mentor, współpracować z osobami, które chciały rozwinąć swoje umiejętności prowadzenia szkoleń. Cały proces przebiega wówczas nieco inaczej niż w przypadku takiego standardowego mentoringu biznesowego, ale z punktu widzenia mentora sprowadza się do jednego celu nadrzędnego – wsparcia mentee, przekazania swojej wiedzy i podzielenia się swoim doświadczeniem.*

Kogo wybrać na swojego mentora?

» Nie ulega wątpliwości, że to jedna z dwóch najważniejszych decyzji, jakie należy podjąć w procesie mentoringowym (drugą jest zdefiniowanie obszaru, na którym chcemy się skoncentrować, określenie celu). Powszechną praktyką jest, aby swojego mentora szukać wśród osób na wyższych stanowiskach. I choć, z pewnością, w tej grupie najłatwiej o osoby doświadczone, jednak nie warto jest zamykać się na inne możliwości. *Pamiętam sytuację, w której jeden z kierowników, z którym współpracowałam, chciał zmienić branżę. W związku z tym poprosił o spotkania mentoringowe osobę, która była w strukturze mniej więcej dwa stanowiska „poniżej” jego, jednak miała wiedzę i doświadczenie, które mogłyby pomóc mu osiągnąć wymarzony cel zawodowy.*

Dlaczego warto być mentee?

» Mentoring przynosi naprawdę wiele korzyści. Poza tą najbardziej oczywistą – możliwością uczenia się od osoby bardziej doświadczonej w obszarze, który nas interesuje, możemy też odkryć nowe pokłady własnego potencjału, poszerzyć swoje horyzonty, zwiększyć swoją sieć kontaktów (często niedoceniany, choć niezwykle przydatny aspekt).

Kilka lat temu miałam możliwość (jako mentee) pracować z dyrektorem HR jednej z dużych międzynarodowych firm. Właśnie dostałam awans na nowe stanowisko i nie ufałam jeszcze do końca swojej wiedzy i swoim decyzjom. Te spotkania mentoringowe (choć logistycznie niełatwe, bo moja mentorka pracowała w Stanach Zjednoczonych) były dla mnie niezwykle cennym źródłem wiedzy i inspiracji. Praca na realnych przykładach i możliwość przedyskutowania konsekwencji różnych decyzji pozwoliły mi spojrzeć na moją pracę ze znacznie szerszej perspektywy. A z moją mentorką do tej pory jesteśmy w kontakcie, wymieniając się spostrzeżeniami z pracy, ciekawostkami o aktualnych trendach HR-owych.

Czy mentoring przynosi korzyści mentorowi?

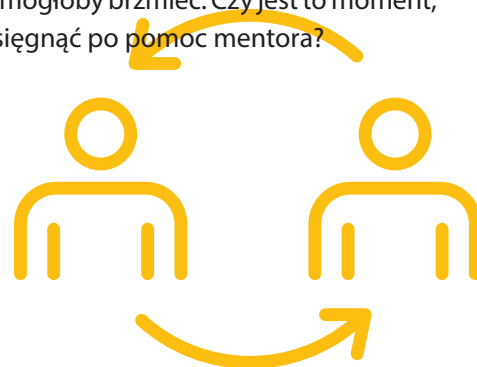
» Rozmawiając o mentoringu, skupiamy się głównie na postaci mentee, jako tym, któremu z założenia bardziej zależy na tej relacji i zdobywaniu wiedzy. Nie jest jednak prawdą to, że mentor w tym układzie jedynie daje, nie otrzymując nic (lub bardzo niewiele) w zamian. Poza

satysfakcją z tego, że można pomóc innym w realizowaniu ich własnej ścieżki zawodowej, dumą, że doceniono jego dokonania zawodowe i poczuciem pożytecznie spędzonego czasu, mentor może także realizować swoje indywidualne cele.

Kilka lat temu stanęłam przed sporym wyzwaniem – zatrudnienia młodych ludzi, absolwentów uczelni wyższych. Trudno było mi jednak trafić z ofertą firmy do właściwej grupy docelowej, ponieważ... dawno temu straciłam kontakt z takimi osobami. Nie wiedziałam, co jest najważniejsze dla absolwentów poszukujących pracy, jakie argumenty miałyby dla nich kluczowe znaczenie. I między innymi dzięki temu, że podjęłam się roli mentora, mogłam podczas rozmów z moim mentee lepiej poznać jego (i jego rówieśników) oczekiwania i zawodowe potrzeby.

» Mentoring jest więc relacją (i to słowo stanowi kwintesencję całego procesu), w której obie strony, inwestując swój czas, mogą wzajemnie pomóc sobie w realizacji celów. Mentoring może być więc rozwiązaniem, ale tylko pod warunkiem, że mamy dobrze postawione pytania.

» Jedno z nich mogłoby brzmieć: Czy jest to moment, w którym warto sięgnąć po pomoc mentora?





Natalia Romano
Mentee 2018–2019

JA – spółka z nieograniczonymi możliwościami

Mentoring często kojarzy się z relacją czysto biznesową, a mentor, jako praktyk biznesu, ma pomóc w obraniu właściwej ścieżki zawodowej. Najczęściej jest to osoba, która ma dużą wiedzę w pewnym obszarze biznesu, a także doświadczenie poparte praktyką. Cały proces oparty jest na partnerskiej relacji pomiędzy mentorem a mentee, w której obie strony wzajemnie się inspirują. Mentor nie tylko pomaga w określeniu ścieżki zawodowej, ale również ułatwia w opracowaniu kroków dotarcia do wcześniej założonego celu, a także można przyjrzeć się własnym przekonaniom i poglądom. Pozwala to bardziej świadomie budować swoją ścieżkę kariery, jak również rozwijać potencjał osobisty. Jest to nieustanna praca nad sobą, w której pokonuje się swoje słabości i wychodzi poza strefę komfortu. Ale tylko dzięki temu, można się czegoś nauczyć. Proces mentoringu jest ukierunkowany na działanie i praktyczne zastosowanie działań w życiu.

» ***Rozwój osobisty można zdefiniować głównie jako pracę nad trzema obszarami – zdrowia, relacji i biznesu.*** Zdrowie rozumiane jako ogólna kondycja organizmu, zdrowe jedzenie, aktywność fizyczna, ruch czy medytacje. Nawiązywanie relacji

nie tylko ze swoim otoczeniem, ale przede wszystkim z samym sobą. W obszarze biznesu chodzi o pracę – może być wykonywana na własny rachunek poprzez prowadzenie własnej działalności, jak również poprzez pracę na etacie. Ważne, aby wykonywać ją zgodnie ze swoją pasją i w oparciu o swoje mocne strony. Najbardziej pożądane jest zachowanie równowagi pomiędzy tymi trzema obszarami. Proces pomaga poszerzyć świadomość, lepiej rozumie się siebie i innych. Poprawiają się zdolności interpersonalne i komunikacyjne. Buduje się lepsze relacje, zarówno ze sobą, jak i z innymi. Można odkryć dotąd nieznany potencjał, jak również później go rozwijać. Wzrasta poczucie skuteczności, poziom pewności siebie. Wzrasta wiara we własne umiejętności. Nabiera się większego dystansu do siebie i świata. Akceptuje się sprawę, na które nie ma się wpływu.

» Proces mentoringu pozwala bardziej zidentyfikować swoje pasje i zainteresowania, mocne i słabe strony czy własne poglądy i opinie na określony temat. Dzięki temu, rozwijamy się w oparciu o określone atuty i założone cele. Stajemy się coraz lepsi w wybranej dziedzinie i zdobywamy nową wiedzę. Budujemy siebie w oparciu o własne mocne strony, a te słabsze akceptujemy i staramy się nad nimi pracować. Rozwijanie osobistego potencjału pomaga w osiągnięciu sukcesów oraz w byciu szczęśliwym i spełnionym w życiu. Oprócz kreowania ścieżki kariery zawodowej, pozwala spojrzeć na siebie z innej perspektywy. Pozwala odkryć i rozwijać swój potencjał, a także talenty, o których wcześniej nie wiedzieliśmy. Czasem

sami nie zdajemy sobie sprawy, jakie mamy umiejętności i jak możemy je wykorzystać i potrzebujemy kogoś, kto zmotywuje nas do działania. Pokaże, co można zrobić szybciej i jakich błędów nie popełniać. Mentor podsuwa książki do przeczytania, porusza tematy do przemyślenia lub zadaje właściwe pytania, pomocne też w życiu codziennym. Otwiera oczy na wiele aspektów, z których wcześniej nie zdawaliśmy sobie sprawy.



Bartłomiej Zabłocki
Mentor
Senior Project Manager
Ten Square Games S.A.

Kierunek: mentoring! Czyli mentoring jako relacja z obustronną korzyścią

Nieważne, na jakim etapie życia jesteś i czym się zajmujesz. Są momenty, że coś w życiu zaczynasz. Jesteś pierwszy raz w miejscu, którego nie znasz i nie wiesz, jak się poruszać. Ten początek może być trudny i kręty, jednak znalezienie osoby, która poprowadzi cię na początku drogi, może otworzyć przed tobą szerszą perspektywę. I co ciekawe, nie tylko mentee zaczyna widzieć na nowo.

» Mówiąc najprościej, mentoring to relacja, która oferuje doświadczoną perspektywę komuś, kto chce rozwijać swoje umiejętności. Można by pomyśleć, że będąc w relacji mentorskiej, strona doświadczona daje, a strona, która jest na początku drogi, bierze. I nie ma

co ukrywać, to założenie jest słuszne, bo przecież ta relacja ma umożliwiać podjęcie kroku lub działań dzięki – chociażby – dzieleniu się wiedzą i wsparciem ze strony mentora. Sądzę jednak, że relacja mentorska daje szansę na ugruntowanie swojej wiedzy i pomaga zwiększyć swoje zaufanie w obszarach specjalizacji, w których się znajdujemy. I to po obu stronach.

» Błędnym założeniem jest jednak, że mentoring to rozwiązywanie problemów osoby mentorowanej. Nie chodzi o udzielanie odpowiedzi ani mówienie, co mają robić. Chodzi o to, aby pomóc znaleźć dodatkowe perspektywy i poprowadzić do znalezienia własnego rozwiązania. Żyjemy w czasach, kiedy dobre rady to podstawa naszego ekosystemu. Radzimy wszystkim dookoła, jak mają żyć i jakie decyzje podejmować, bazując na swoich własnych doświadczeniach. Jednak to, co nasze, wcale nie musi – i wręcz nie powinno – być innych. Patrzymy, jednak to, co widzimy – na pierwszy rzut oka – wydaje się takie samo, a takie faktycznie nie jest. Dlatego dobra relacja mentorska powinna być otwarta i pełna przestrzeni. Gotowość po obu stronach na przyjęcie innej perspektywy poszerza horyzonty i otwiera nowe ścieżki na drodze do rozwoju.

» Jako mentorzy odrywamy się na chwilę od miejsca, w którym jesteśmy, i zaczynamy patrzeć na swoje doświadczenia na nowo. Pytania stawiane przez mentee powodują, że zwiększa się wartość podejmowanych decyzji i wyborów, nabierają one nowego kształtu, przez co każde spotkanie przynosi nowe refleksje.

Gotowość na przyjęcie innego spojrzenia na problem powoduje, że to, co wydaje – bądź wydawało – się proste i trywialne, okazuje się, że z perspektywy czasu, wcale takie nie było. Wnikliwość mentee pobudza do refleksji, dzięki czemu obie strony korzystają z tej relacji.

» Częstym założeniem jest, że mentor wie lepiej, a przecież wcale nie chodzi o to, że wie. Chodzi o to, że często on już tam był. Prawdopodobnie już wcześniej miał do czynienia z podobnymi problemami, dzięki czemu może zaoferować alternatywne perspektywy i wskazać opcje i możliwe wybory. Jednak to od mentee zależy, czy będzie chciał podążyć tą samą czy może inną ścieżką. Moim zdaniem, sama świadomość perspektyw upraszcza wybór, który będzie najlepiej dopasowany do własnych potrzeb.

» Gotowość do bycia mentorem spowodowała, że otworzyłem swoje decyzje życiowe oraz zawodowe. Innymi słowy, byłem gotowy do przyjrzenia się sobie oczami innej osoby. Niejednokrotnie pytania Mentee powodowały refleksję, dzięki której zatrzymywałem się i przyglądałem swoim decyzjom na nowo. To dla mnie bardzo cenne doświadczenie.

» Podczas swoich studiów nie miałem okazji korzystać z programu mentoringowego. Nie pamiętam, czy dlatego, że go nie było, czy po prostu nie byłem na niego gotowy. Z upływem czasu widzę jednak, że otwartość na przyjęcie innej perspektywy czy zdania znacznie przyspieszyła mój rozwój i doprowadziła do miejsca, w którym jestem teraz.



Maciej Ziemiński

Mentor

Prezes Zarządu EWRA Sp. z o.o.

Kiedy student staje się nauczycielem

Rok akademicki 2019/2020 był dla mnie pierwszym, w którym miałem przyjemność uczestniczyć w programie mentoringu UEW jako mentor. Od razu zaznaczę, że celowo nie używam przy słowie „mentor” wielkiej litery – zwyczajnie nie uważam, żebym po pierwszym roku zasłużył na miano mentora przez wielkie „M”, co więcej – dla mnie, człowieka biznesu, była to ogromna lekcja tego, jak zmienia się świat, jak zmieniają się ludzie, którzy lada chwila stanowić będą o sile naszej gospodarki i jakości naszego biznesu.

» Na pierwsze, „techniczne” spotkanie przyszedłem pełen optymizmu i ciekawości, byłem też najzwyczajniej w świecie dumny z tego, iż będę miał okazję dzielić się swoimi doświadczeniami. Podział na „doświadczonych” oraz „czepiących z cudzych doświadczeń” wydawał się bardzo klarowny, przy czym, jak się później okaże, długo można by się spierać, czy to mój mentee czy ja osiągnęliśmy więcej korzyści i wyciągnęliśmy więcej lekcji z naszych spotkań. Sama formuła pierwszego spotkania nie budziła żadnych wątpliwości – jestem święcie przekonany o tym, że do dobrej współpracy konieczna jest „chemia”, której nie warto definiować. Co za tym idzie – krótkie spotkania *face-to-face* dały

umiarkowaną możliwość poznania zainteresowań drugiej strony, natomiast były wystarczające do tego, aby poprawnie ocenić szanse na konstruktywne i efektywne rozmowy podczas przyszłych spotkań. Finalnie zostałem wybrany i wybrałem, co zaowocowało rozpoczęciem kluczowej części programu.

» Nie lubię pracować w szablonowy sposób i nie lubię sztucznej kurtuazji w kontaktach międzyludzkich, uważam wręcz, że to wielokrotnie gubiło przedsiębiorców z naszej części Europy w relacjach biznesowych, stąd też na pierwsze spotkanie umówiłem się z moim mentee na... piwo. Tak, dwóch dorosłych ludzi, chcących porozmawiać o zawodowej przyszłości jednego, a doświadczeniach drugiego z nich poszło na piwo. Zasypanie pozornie tylko istniejącej bariery (ze względu na wiek, status, cokolwiek innego) oceniam jako kluczowe w pierwszej fazie mojej współpracy z Kirillem. Wprawdzie musiałem się jeszcze kilkukrotnie uciekać do siłowych metod podczas naszej współpracy (1 PLN wpłaty na Stowarzyszenie EKOSTRAŻ za każde zwrócenie się do mnie per „pan”, a nie po imieniu), ale mogę śmiało powiedzieć, że taka forma pierwszego spotkania pozwoliła nam bardzo szybko wejść na poziom bardzo bezpośredniego przekazu. Dość powiedzieć, że omawialiśmy, np. kwestie tego, jak szeroko rozumiany biznes reaguje na przekleństwa albo czy tatuaże i kolczyki przeszkadzają w relacjach z kontrahentami, co chyba dostatecznie dowodzi, że rozmawialiśmy o wszystkim. Naturalnie lwia część czasu poświęcona była na konkretne zagadnienia,

które przedstawiciele Katedry UEW oceniliby zapewne wyżej niż wymienione kwestie, ale czy nie o to chodzi, aby móc zapytać o każdy detal?

» Przechodząc do głównego tematu i tego, co we współpracy najważniejsze, czyli korzyści, nie czuję się do końca uprawniony do samodzielnej oceny tego, jakie korzyści wynosi ze spotkań mentee, wobec czego będę się posiłkował tym, co mentee sam wskazał, a tutaj na pierwsze miejsce wysuwa się poznanie mitycznego świata biznesu z bliska. Zapewne nie każdy uczestnik programu ma swoim bliskim otoczeniu przedsiębiorcę, a demonizowanie nieznanych rzeczy leży w naturze człowieka, wobec czego bardzo ważne było przybliżanie detali związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, zarówno pod względem prawnym (jak chociażby forma prowadzenia działalności czy rodzaje spółek), finansowym (pozyskiwanie finansowania, leasing jako wszechobecne narzędzie w biznesie), jak i organizacyjnym (bardzo szerokie spektrum tematów, od poszukiwania biura, po rekrutację). ***Co ważne – mój mentee na każde spotkanie przychodził z przygotowaną listą pytań, co pozwalało trzymać nas obu w pewnych ramach zagadnień, które były interesujące, mimo humanistycznego usposobienia nas obu, które groziło uciekaniem w przydługie opowieści.*** Czy wyczerpaliśmy temat podczas naszych spotkań? – na pewno nie, o czym Kirill też doskonale wiedział. Praca na własny rachunek to zawsze duże ryzyko, świat jutro będzie inny, co również starałem się przekazać.

» A było mi o tyle łatwiej, iż marzec 2020 roku przyniósł pierwszy w moim życiu, a tym bardziej w życiu mojego mentee, *lockdown*. Niezależnie od dramatycznej sytuacji wielu ludzi, spowodowanej przez pandemię, trzeba powiedzieć jasno, iż **COVID-19 dał nam niepowtarzalną okazję do tego, aby zrozumieć, jak niestabilny potrafi być świat**. Sytuacja wpłynęła również na naszą relację i formułę spotkań – musieliśmy przestawić się na spotkania on-line, nauczanie również przeszło w tzw. tryb zdalny, dodatkowo mój mentee stracił pracę (jest obcokrajowcem, łączył naukę z pracą przez niemal cały pobyt w Polsce), co z oczywistych względów wywoływało negatywne emocje. Było to jednocześnie nowym otwarciem dla programu, przynajmniej w naszej relacji. Przeszliśmy z Kirillem do pracy na bardzo konkretnych przypadkach – tworzyliśmy biznesplan oparty na jego pomysły, sprawdzaliśmy możliwości finansowania, szukaliśmy kontaktów, które mógłby wykorzystać. Kompletnie niespodziewana sytuacja po prostu dała nam impuls do działania, a dla samego Mentee była okazją, żeby moje wcześniejsze słowa sprawdzić w praktyce i, co chyba ważniejsze, sprawdzić, czy jego mentor wiedział, o czym mówi. To coś, czego nie dostaje się często i co jest bardzo rzadkie w polskim systemie edukacji – możliwość weryfikacji, czy ktoś pokazywany jako swego rodzaju wzór, faktycznie umie w praktyce zastosować to, o czym tak ładnie opowiadał jeszcze kilka tygodni wcześniej.

» Korzyści mentora mógłbym podsumować prostym

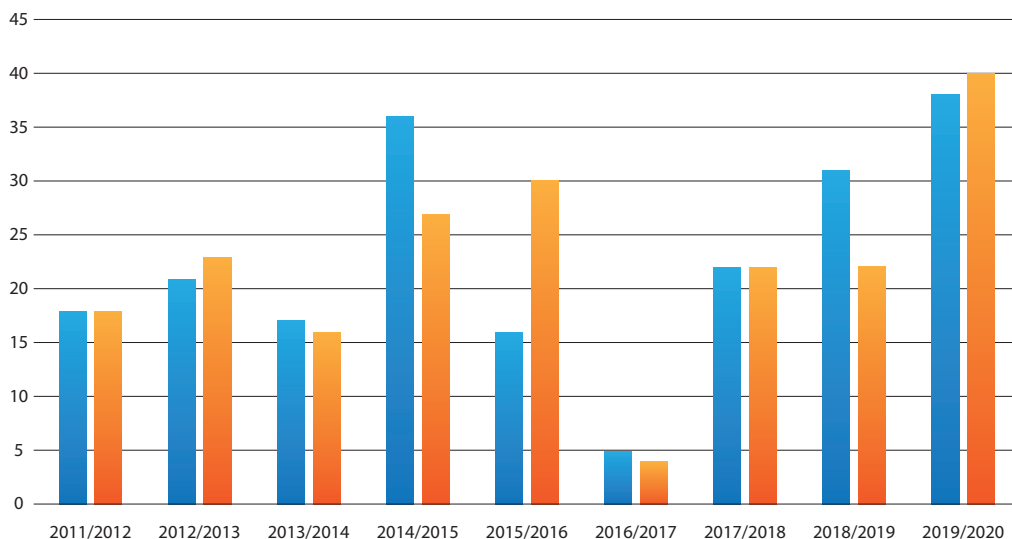
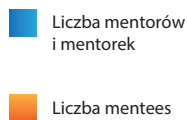
stwierdzeniem – są zaskakujące i ogromne. Może dla bardziej doświadczonych uczestników programu, którzy pojawiają się po raz n-ty, to zaskoczenie jest mniejsze, natomiast dla mnie to były liczne lekcje, z lekcją pokory włącznie. Zatrudniam młodych ludzi, średnia wieku w moim przedsiębiorstwie oscyluje wokół 30-tki, co dawało mi prawo sądzić, że mniej więcej wiem, jak wyglądają i myślą kolejne pokolenia. Sama tematyka również jest dla mnie interesująca, wobec czego przeczytałem sporo publikacji o pokoleniu Y czy pokoleniu Z, z których generalnie płynie mało optymistyczny przekaz i obraz ludzi roszczeniowych, wygodnych, niesamodzielnych i umiarkowanie ambitnych. Mój mentee, będący przecież przedstawicielem pokolenia Z, zburzył ten obraz bezpowrotnie. Zwłaszcza podczas okresu izolacji zobaczyłem w moim rozmówcy ambitnego, szukającego rozwiązań, młodego chłopaka, który prosi swoich współlokatorów z akademika o ciszę, ponieważ chce przez godzinę porozmawiać ze mną na Skypie o rzeczach, nad którymi pracował przez ostatni tydzień. Poznałem dzięki niemu całą masę stereotypów, które, takim jak on, mogą wyrządzić dużą krzywdę. Zapamiętałem szczególnie jeden, na który jestem, dzięki Kirillovi, jeszcze bardziej wrażliwy – przekonanie, iż właściciel firmy, pracujący na własny rachunek jest lepszy, od człowieka zatrudnionego na etacie. Wystarczy zajrzeć w statystyki GUS-u czy sprawdzić raport zadłużenia sektora MŚP, żeby wiedzieć, ilu ludzi nie daje sobie rady z własnym biznesem, a zapewne świetnie sprawdziliby się w innym miejscu. A co najbardziej

przykre – pokolenie mojego Mentee nie wymyśliło tego samo. 20-latkowie nie kształtują stereotypów dla swojego pokolenia, to my – wcześniejsze roczniki, jesteśmy za to odpowiedzialni i także na nas spada odpowiedzialność, żeby nad tym pracować. Nie wspominając już o tym, że stygmatyzowanie całych pokoleń, w sytuacji, kiedy bez większych przeszkód można dotrzeć do fantastycznych, pracowitych jednostek, jest ogromnym błędem. Zabawne, że pamiętając o indywidualnym podejściu w biznesie, zapomniałem o nim w życiu.

» Program mentoringu to naprawdę fajna, wartościowa rzecz, której brakowało na uniwersytetach kilkadziesiąt czy nawet kilkanaście lat temu, nie mam co do tego żadnych wątpliwości. Z mojej perspektywy chcę przekazać jedno – warto pamiętać o tym, że o ile wymiana doświadczeń czy spostrzeżeń jest ważna i stanowi rdzeń pracy w ramach programu, o tyle wszelkie „miękkie” kwestie, czyli obserwacje zachowań, motywacji i emocji, są, po prostu, bezcenne. Trzeba tylko chcieć współpracować.

Mentoring dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Program w liczbach



Mentoring w Dolnośląskiej Sieci Biur Karier

*Izabela Beno
Zaneta Teklak
Alta Witwicka-Dudek*

Doświadczenia pracowników Biura Karier Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu przywiezione z wizyt studyjnych oraz wynikające z pilotażu programu ugruntowały autorki w przekonaniu o efektywności procesu oraz wielostronnych korzyściach dla studentów. To zaś spowodowało chęć dzielenia się tą wiedzą z innymi biurami karier, zrzeszonymi w Dolnośląskiej Sieci Biur Karier (DSBK). Podejmowanie wspólnych inicjatyw oraz działanie na rzecz wzajemnego rozwoju było bowiem jednym z wielu założeń reaktywowanej nieformalnej grupy, do której w 2007 roku przystąpiło, 10 biur karier z całego Dolnego Śląska¹⁷.

» W 2011 roku, idea mentoringu została zatem zaprezentowana przez pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu szerszemu gronu odbiorców podczas spotkania Dolnośląskiej Sieci Biur Karier.

Wówczas program wzbudził mieszane emocje. Część osób z entuzjazmem przyjęła nowy pomysł, część jednak sceptycznie odnosiła się do mentoringu jako programu społecznego, opartego o wolontaryjne zaangażowanie biznesu.

Pamiętam jak dziś, że w Wyższej Szkole Bankowej podczas spotkania DSBK przedstawiony został program mentoringu. Moją pierwszą reakcją wtedy było: nie uda się, nie ma szans! Szczególnie, że w tym czasie na uczelniach realizowanych było mnóstwo dużych, dofinansowanych projektów, więc wizja realizowania czegoś za darmo była naprawdę abstrakcyjna. Zastanawiałam się, jak wśród tych płatnych projektów uda się znaleźć przestrzeń dla programu społecznego? Przyglądałam się temu procesowi i, ku mojemu zaskoczeniu, został on w pełni zrealizowany. Przeprosiłam wówczas za brak wiary w ten program, a jednocześnie byłam pełna

podziwu dla zaangażowania ludzi w ten proces. Okazało się, że zarówno dla studentów, jak i dla pracodawców była to ogromna szansa na rozwój. Zmieniło to również moją perspektywę – dziś jestem gorącą zwolenniczką programu mentoringowego – wspomina Monika Siurdyban, wówczas Kierowniczka Biura Karier Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, obecnie Kierowniczka Biura Karier Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

» W 2013 roku pracownicy Biura Karier UEW zorganizowali konferencję „Mentoring, czy to dla mnie ...?”, zapraszając do udziału pracowników Biur Karier zrzeszonych w ramach Dolnośląskiej Sieci Biur Karier, Pracodawców współpracujących z dolnośląskimi uczelniami wyższymi, a także Studentów z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytetu Wrocławskiego, Politechniki Wrocławskiej, Uniwersytetu Przyrodniczego, Wyższej Szkoły Bankowej, Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.

» Konferencja została poprowadzona w formule open space przez facylitatorki z Firmy FlowConsulting, które zaangażowały uczestników do rozważań nad wieloma ciekawymi tematami, takimi jak: na czym polega relacja mentoringowa, jakie daje korzyści angażującemu się w nią mentorowi, co zrobić by zostać idealnym mentorem. Formuła konferencji jak i sama tematyka spotkała się z ogromnym entuzjazmem i zaangażowaniem ze strony uczestników, a wypracowane rezultaty stanowiły podstawę rozwoju programu mentoringowego na uczelniach.

» Część wrocławskich uczelni szybko zaraziła się ideą mentoringu i już wkrótce zaczęła realizację programu na swoich uczelniach. Choć sposób realizacji programu był różny, wszędzie przyświecał jeden cel – aby mentoring nie przybierał formy praktyk, a polegał głównie na tym, aby student dzięki odpowiednim zabiegom mentora, poznawał siebie i świadomie planował swoją ścieżkę zawodową.

» Program był i wciąż jest realizowany między innymi na Politechnice Wrocławskiej, Uniwersytecie Wrocławskim, Wyższej Szkole Bankowej oraz nieustająco na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.



Konferencja „Mentoring, czy to dla mnie...” maj 2014





Politechnika Wrocławska

Mentoring Biura Karier Politechniki Wrocławskiej

Mentoring na Politechnice Wrocławskiej w ramach Dolnośląskiej Sieci Biur Karier realizowany jest od 2011 roku.

» Corocznie grono około 35 absolwentów, przez 5 miesięcy, niesie pomoc merytoryczną i wspiera mentees z aż 16, mocno zróżnicowanych technicznie, wydziałów.

» W roku 2018 po raz pierwszy mentorami dla studentów i doktorantów w ramach *Mentoringowego Programu Rozwojowego* zostali tylko absolwenci Politechniki Wrocławskiej. Idea realizowania mentoringu przez absolwentów pozwala na budowanie relacji z uczelnią, powrót do *Alma Mater* w nowej roli mentora oraz towarzyszenie młodemu pokoleniu w podążaniu ścieżką, którą mentor już sam kiedyś przeszedł.

» Mentorzy są pracownikami dolnośląskich firm oraz międzynarodowych korporacji. Są wśród nich również naukowcy i wykładowcy pracujący na zagranicznych uczelniach. Współpracują z Uczelnią mentorzy z Norwegii, USA, Belgii, Wielkiej Brytanii oraz Niemiec. Doświadczenia par mentoringowych, pracujących na odległość pokazały, że żaden dystans nie stanowi problemu w osiągnięciu celu, który jest właściwie postawiony i ważny dla obu stron.



Mentoring Biura Karier Uniwersytetu Wrocławskiego

Program mentoringowy na Uniwersytecie Wrocławskim realizowany jest przez Biuro Karier od 2011 roku, z każdą kolejną edycją przyciągając coraz większą rzeszę mentorów i menterek oraz potencjalnych mentees.

» W czym tkwi znaczenie i moc programu? Po pierwsze, stwarza młodym ludziom niezwykłą okazję bliskiego poznania i zrozumienia rynku pracy, praw, jakie nim rządzą, oczekiwań pracodawców dzięki wyjątkowej relacji, jaką mentee nawiązuje ze swoim mentorem. Po drugie, pozwala studentom spojrzeć na własne kompetencje z perspektywy rynkowej, nazwać je, zweryfikować i oszacować i co istotne, w odniesieniu do branży, w której młoda osoba planuje rozpocząć profesjonalną karierę. Po trzecie, proces mentoringowy to nie tylko spotkania w miłej atmosferze, to – przede wszystkim – rozwojowa praca, z konkretnymi celami, zadaniami do wykonania, to podróż, która poszerza horyzonty i pokazuje, gdzie i jak szukać odpowiedzi na ważne pytania.

» Program mentoringowy na Uniwersytecie Wrocławskim to:

- 212 menterek i mentorów, którzy od początku realizacji programu pracowali ze studentami i studentkami,

- ponad 330 mentees, którzy ukończyli program, realizując zakładane cele rozwojowe,
- ponad 8400 godzin twórczej pracy mentorskiej,
- spotkania indywidualne 1x1 oraz zespołowe (np. ze Studenckim Kołem Naukowym), tandemy mentorskie (dwóch mentorów pracujących z grupą studentów),
- relacje mentoringowe trwające długo po zakończeniu programu.



Wyższa Szkoła Bankowa
we Wrocławiu

Mentoring Biura Karier Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu

Program mentoringowy Biura Karier Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu prowadzony jest nieprzerwanie od 2011 r., a od 2017 r. na prośbę uczestników został poszerzony o aspekt coachingu. Pierwotna koncepcja programu została wypracowana przez Dolnośląską Sieć Biur Karier. Program jest dedykowany studentom i absolwentom WSB, a mentorami oraz coachami są przedstawiciele firm (specjaliści, kadra zarządzająca). Uczestnicy wybierają pomiędzy 2 rodzajami mentoringu (ogólny, naukowy) oraz coachingu (ogólny, kariery).

» Program jest elitarny, z ograniczoną liczbą miejsc. Finałnie, decyzja o udziale w programie jest podejmowana

przez uczestników podczas szybkich sesji tzw. *speed meetings*. Podsumowanie programu jest prowadzone w formule warsztatu, podczas którego wszyscy uczestnicy mają możliwość podzielenia się swoimi spostrzeżeniami, dotyczącymi mocnych, słabych stron danej edycji. Pozwala to na ciągłe udoskonalanie programu.



Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Mentoring Biura Karier CWB Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

» Program Mentoring dla studentów zainicjowany w 2010 roku przez ówczesne Biuro Karier i Promocji Zawodowej jest skutecznie realizowany na **Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu** we współpracy z wrocławskim środowiskiem partnerów biznesowych.

» Celem programu początkowo było wsparcie w odkrywaniu własnego potencjału i przygotowaniu studentów do sprawnego funkcjonowania na rynku pracy w środowisku odmiennym niż uczelniane – zawodowym. Z czasem cel ten ewoluował i obecnie jest nim stworzenie przestrzeni do kształtowania marki osobistej studentów w oparciu o posiadany potencjał pod okiem doświadczonych mentorów. W dotychczasowych 10. edycjach udział wzięło ponad 200 par.

» Program bazuje na idei budowania partnerskiej relacji pomiędzy mentorem, doświadczonym praktykiem biznesu i mentee – studentem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Podczas procesu mentoringowego studenci wykorzystują jedną z najefektywniejszych metod nauki, zindywidualizowaną praktykę oraz budują wraz z mentorem długotrwałą relację partnerską opartą na zaufaniu i szacunku. Skutkiem tych działań jest rozwój potencjału osobistego i zawodowego mentees oraz ich stymulacja do autorefleksji, która pomaga ukierunkować działania na realizację postawionych sobie celów.

Program zakłada cykl comiesięcznych spotkań przez okres 6 miesięcy. Ponadto, pracownicy–koordynatorzy z Centrum Współpracy z Biznesem, zapewniają wsparcie organizacyjne, realizując spotkania rekrutacyjne, inauguracyjne, monitorujące (połowinki) oraz uroczyste podsumowania i ewaluację. Dodatkowo, doradca kariery i coach z Biura Karier CWB oferują superwizję dla mentorów, biorących udział w programie.

» Program mentoringowy dla studentów stał się jednym z wyróżników Dolnośląskiej Sieci Biur Karier. Stanowi on działanie, które w sposób ciągły prowadzą 4 biura karier, choć idea ta została w innych biur wprowadzona i upowszechniona również na mniejszą skalę.

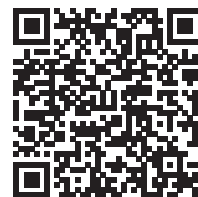
» To co jest istotne dla działania sieci to fakt, że każdorazowo biura, które chciałyby na nowo rozpocząć program, mogą liczyć na wsparcie doświadczonych organizatorów. Przedstawienie różnorodności działania

pokazuje, jak można profilować ten proces, aby był najlepiej dostosowany do potrzeb grup docelowych oraz celów organizacji podejmujących się jego realizacji. Istotą każdego z tych działań jest bowiem wspieranie szeroko rozumianego rozwoju studentów, absolwentów oraz przedstawicieli biznesu, którzy najczęściej podejmują się roli mentorów.

» Pamiętajmy jednak, że wielowymiarowość tego procesu pozwala jednocześnie na uzyskiwanie efektu „odwróconego”, o którym pisali mentorzy oraz ich podopieczni. Jego wynikiem jest bowiem (obok współdziałania wspierającego innych w rozwoju ich kompetencji, realizacji wyznaczonych celów) rozwój mentora w obszarach, gdzie wyższe kompetencje lub doświadczenie prezentuje osoba mentorowana (uczeń).

» Wielowymiarowość, różnorodność w działaniu, koncentrowanie na wybranych problemach lub holistycznym rozwoju – to wybrane z powodów, dla których program mentoringowy zyskuje swoich zwolenników, zarówno po stronie mistrzów (mentorów) jak również osób, które w procesie chcą być osobami mentorowanymi (mentees). Otrzymywana informacja zwrotna oraz ciągle zainteresowanie tą formą rozwoju jest również dla organizatorów siłą napędową do dalszego działania. Działania, realizowane w ramach Dolnośląskiej Sieci Biur Karier, są w roku akademickim 2020/2021 jubileuszowe.

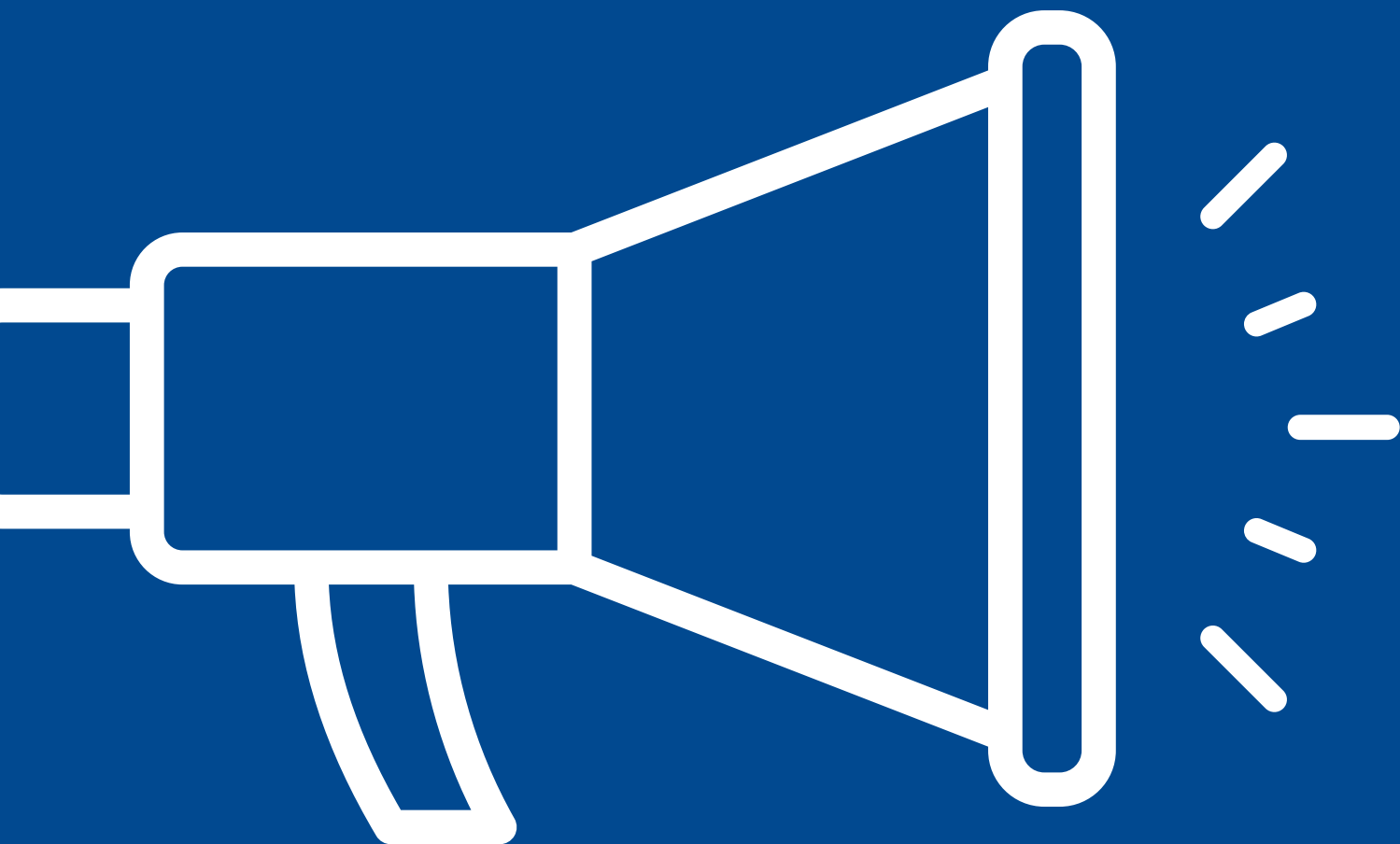
MENTOR



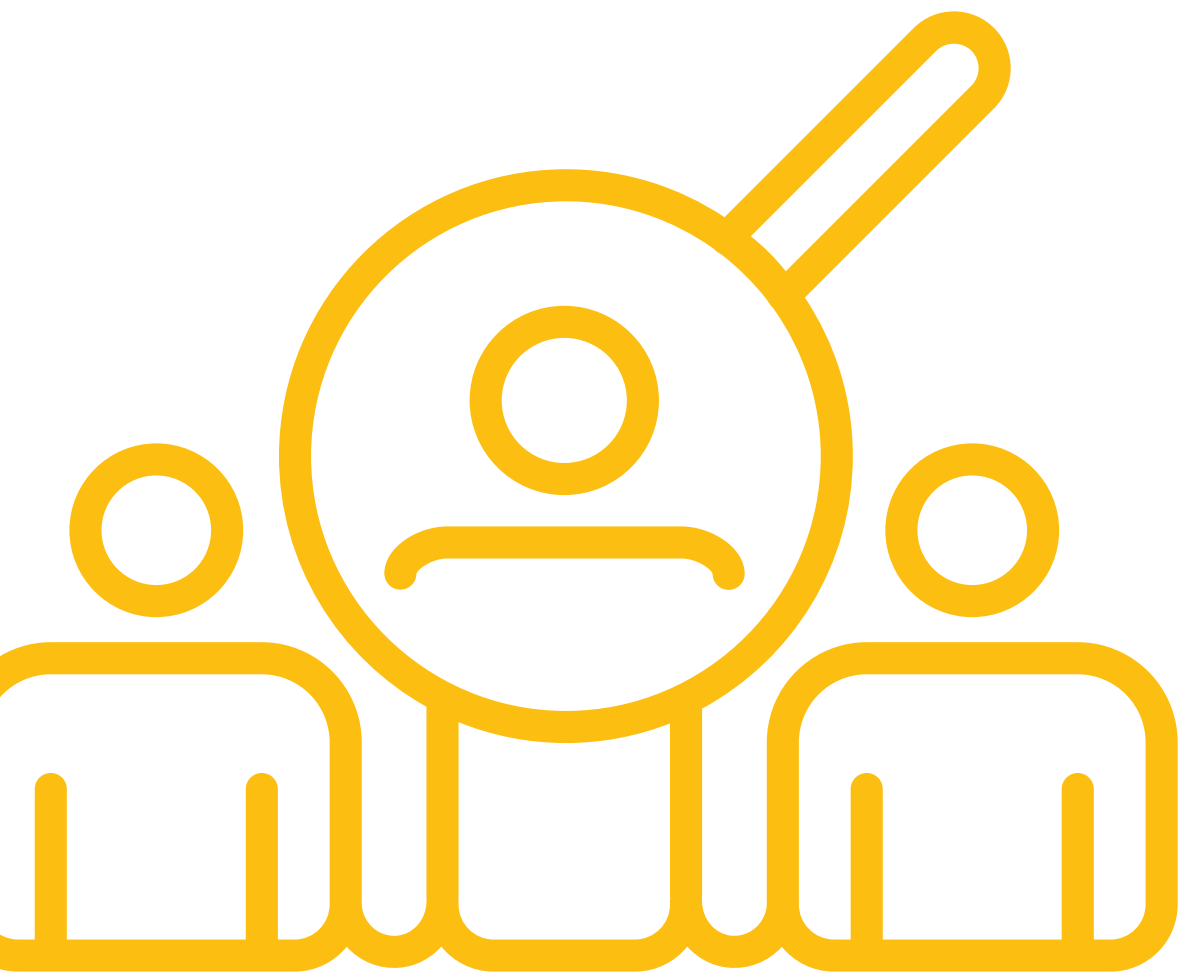
**ZAPRASZAMY DO
OBEJRZENIA FILMU:**

Mentoring w sieci. Daj się złowić.
[https://www.youtube.com/
watch?v=tqTrKBK7UYo](https://www.youtube.com/watch?v=tqTrKBK7UYo)





inSPI-
racje





Małgorzata Warda
MBA Warda Consulting Team
(www.wardateam.com)

Mentoring jako nowoczesny proces indywidualnego rozwoju

W dzisiejszym świecie zindywidualizowane metody rozwojowe zyskują coraz bardziej na znaczeniu ze względu na powiązane z nimi korzyści. Do tych najbardziej oczywistych należą inspiracja i motywacja do własnego rozwoju poprzez wyznaczenie konkretnych celów oraz określenie indywidualnego sposobu ich osiągnięcia.

» Do najpopularniejszych zindywidualizowanych metod rozwojowych należą coaching i mentoring. To metody bardzo sobie bliskie, gdyż celem obu jest pomoc jednostce lub zespołowi w wydobyciu z siebie tego, co najlepsze w ramach partnerskiego procesu rozwoju,

opartego o dobrowolną, osobistą relację i zaufanie. Warto w tym miejscu jednak podkreślić, że znaczenia tego, co jest najlepsze, nie definiuje ani coach ani mentor, lecz sam podopieczny, biorący udział w danym procesie.

Proces oparty na dialogu

» Podstawowym narzędziem pracy zarówno coachów, jak i mentorów jest prowadzenie inspirującego dialogu z podopiecznym. To jednocześnie umiejętność. Dlaczego? Dlatego, że profesjonalnie prowadzony proces rozwoju coachee lub mentee odbywa się w dużej mierze poprzez zadawanie starannie dobranych pytań i aktywne słuchanie oraz realizację uzgodnionych wspólnie zadań.

» Różnica jest taka, że w trakcie procesu coachingowego podopieczny sam powinien dotrzeć do odpowiedzi na nurtujące go pytania. Coach pomaga mu w tym poprzez

zadawanie istotnych pytań, jednak nie powinien udzielać gotowych odpowiedzi. Innymi słowy, w procesie coachingowym podopieczny powinien samodzielnie dojść do rozwiązania swojego wyzwania. Wsparcie tego typu często bardzo dobrze sprawdza się w obszarach o charakterze osobistym, jednak nie zawsze wystarcza w kwestiach zawodowych.

» W odróżnieniu od coachingu, próg wejścia w mentoring jest ustawiony znacznie wyżej. Aby stać się mentorem dla innych – oprócz konkretnych umiejętności komunikowania się, które niezbędne są również w coachingu – trzeba mieć także doświadczenie oraz dokonania, które uzasadniają pełnienie takiej roli. Mentor może bowiem podzielić się swoją wiedzą z podopiecznym, dać konkretne wskazówki bądź udzielić konstruktywnej informacji zwrotnej. Mentoring to również relacja, w której podopieczny, czyli mentee, uczy się działania przez pryzmat doświadczeń drugiej osoby, bowiem zadania lub wyzwania, z którymi spotyka się on być może po raz pierwszy, mentorowi są już przeważnie znane.

Kto może być mentorem?

» Mentor powinien być osobą nie tylko emocjonalnie dojrzałą, ale, przede wszystkim, doświadczoną w danym obszarze, posiadającą kapitał osobistej wiedzy, będącą autorytetem ze względu na swoje kompetencje, wartości, postawy i reputację. To często ceniony w swojej dziedzinie ekspert, posiadający na swoim koncie nie tylko sukcesy, ale i porażki, a dodatkowo potrafiący

pomóc podopiecznemu w nawiązaniu odpowiednich relacji lub w uzyskaniu potrzebnej pomocy od innych osób. A to już znacznie więcej niż „tylko” rola dobrego nauczyciela.

» Z tego właśnie powodu mentoring bywa nazywany „coachingiem plus”. Takiego określenia użył m.in. David

WARTO WIEDZIEĆ:



Zasadnicza różnica między coachingiem i mentoringiem polega na tym, iż w trakcie coachingu, podopieczny sam powinien dotrzeć do odpowiedzi na nurtujące go pytania. Coach pomaga mu w tym poprzez zadawanie odpowiednio dobranych do sytuacji pytań, jednak nie powinien udzielać gotowych odpowiedzi. Z kolei podczas procesu mentoringowego mentor – oprócz umiejętnego zadawania pytań i aktywnego słuchania – może podzielić się z mentee swoją wiedzą. Ponadto wspiera, daje wskazówki i informację zwrotną, ale wszystko to robi w oparciu o swoje istotne dla mentee doświadczenia.

Clutterbuck w 2017 roku na konferencji w Warszawie dotyczącej mentoringu. Ten plus to właśnie zgromadzone przez mentora osobiste doświadczenia. Dlatego też pojęcia coaching i mentoring nie są tożsame, gdyż od mentora wymaga się więcej.

» Jak już wspomniałam, mentor to ceniony za swoją wiedzę i doświadczenie ekspert. Jest to warunek niezbędny, ale nie wystarczający, gdyż nie każda osoba, spełniająca powyższe kryteria, nadaje się do pełnienia tej roli. Dobrego mentora charakteryzują również wysokie kompetencje komunikacyjne. Należą do nich, przede wszystkim, uważność na osobę podopiecznego – wrażliwość i umiejętność słuchania, postawa zrozumienia wobec mentee, a także zachowanie dużej dozy bezstronności wobec jego decyzji. Niezbędna jest w tej roli także chęć wspierania podopiecznego w jego własnych poszukiwaniach, a nie narzucanie swoich gotowych pomysłów i rozwiązań.

» Pamiętajmy jednak, że, tak naprawdę, mentorem stajemy się dopiero, jeśli podopieczny, czyli mentee, zechce z nami współpracować i właśnie nas do tego celu wybierze. I to nie jako dostarczyciela wiedzy, konkretnych narzędzi czy doradztwa, lecz jako człowieka, z którym zechce stworzyć relację opartą na zaufaniu i od którego będzie chciał się uczyć. W tym tkwi kwintesencja udanej relacji pomiędzy mentorem a jego podopiecznym: mentee wybiera mentora, bo chce go poznać jako człowieka, który osiągnął to, co osiągnął, i chce w określonym przez siebie zakresie podążać jego śladem.

WARTO WIEDZIEĆ:



Mentor to mistrz w danym obszarze, którego mentee ceni, od którego chce się uczyć i za którego wskazówkami podąża, po to, aby osiągnąć ważne życiowe lub zawodowe cele.

Warunki skutecznego procesu

» Aby mentoring był skuteczny, mentee powinien być nie tylko zaangażowany, dążyć do samorozwoju i realizować zadania uzgadniane na sesjach z mentorem. Nie może jednak traktować mentora jak gąbki, którą można wycisnąć – musi rozumieć, że mentoring jest relacją dwustronną, opartą na wzajemności i dzieleniu się, dawaniu także czegoś od siebie. Dodatkowo musi określić cel, który chce osiągnąć. Mentor powinien zaś dopilnować, aby był on realistyczny i mierzalny. Prawdziwa wartość mentoringu wynika w dużej mierze z tego, że cele są autentycznie sformułowane przez mentee, a nie szefa, organizację czy rodzica. Z tego względu lepiej jest, gdy mentorem jest ktoś neutralny – osoba z zewnątrz, spoza struktur danej organizacji, albo przynajmniej taka, z którą podopiecznego nie łączy bezpośrednia zależność, na przykład służbowa. Mimo iż profesjonalizm w procesie mentoringowym wymaga przestrzegania zasad

całkowitej poufności przez obie strony, neutralność zwiększa poczucie komfortu mentee podczas całego procesu i wspiera jego otwartość w dzieleniu się informacjami. A z kolei spełnienie tych warunków to bardzo duża szansa na pełen sukces. Coraz częściej jednak się zdarza, że od bezpośredniego przełożonego wymaga się wcielenia się w rolę mentora. Tu przydatne mogą być umiejętności mentoringowe, których można się nauczyć – chociażby na kursach¹⁸.

Dla kogo mentoring?

» W obecnych czasach charakteryzujących się dużą zmiennością, szkolenia czy nauka w grupie nie zawsze są wystarczające, gdyż nie adresują w pełni indywidualnych predyspozycji jednostek. Z tego powodu w wielu sytuacjach to właśnie mentoring sprawdza się w odkrywaniu indywidualnego potencjału bądź pozwala przyspieszyć rozwój kompetencji konkretnych osób – począwszy od uczniów i studentów, a skończywszy na managerach wysokiego szczebla. Mentor pełni tu bowiem rolę partnera treningowego i doradcy jednocześnie. A w dzisiejszym świecie coraz częściej potrzebujemy nie tylko wiedzy, ale i porady, możliwości skonfrontowania swoich wyobrażeń z postronną, ale jednak zaufaną osobą.

» Z moich doświadczeń zawodowych wynika, że mentoring jako metoda rozwojowa jest także bardzo skutecznym wsparciem dla przedsiębiorców na różnym etapie ich rozwoju. Ponieważ w ostatnich kilku latach często dane mi było współpracować z polskimi start-upami,

szczególnie technologicznymi, miałam okazję zaobserwować, że ich pomysłodawcami są zazwyczaj młodzi, pełni pasji ludzie, którzy mają dużą wiedzę w konkretnym obszarze – np. IT, ale niewielkie doświadczenie w zarządzaniu zespołem lub negocjacjach skomplikowanych kontraktów. W takich sytuacjach bardzo sprawdza się wsparcie doświadczonego mentora, który ma nie tylko doświadczenie biznesowe, ale i rozeznanie na rynku, zazwyczaj w różnych branżach. Dzięki temu może pomóc zweryfikować pomysł biznesowy i osadzić go w realiach rynkowych.

» Procesy mentoringowe mogą się okazać wartościowe także dla większych firm. Podczas realizowanych projektów często mam do czynienia z przedsiębiorstwami stworzonymi i prowadzonymi przez właścicieli-założycieli, w których zespoły są od wielu lat stałe. W przypadku takich organizacji możliwości pozyskania wiedzy, jak i jej transfer z innych branż, która mogłaby znaleźć zastosowanie w prowadzonym biznesie i go rozwinąć, jest siłą rzeczy ograniczony. Mentoring biznesowy realizowany przez osobę spoza organizacji, która posiada nie tylko szersze spektrum wiedzy z różnych branż, ale i umiejętność spojrzenia z „lotu ptaka” na procesy operacyjne, może otworzyć nowe perspektywy. Moje doświadczenia wskazują, że dobrze poprowadzony proces doradczo-mentoringowy, może się w takich firmach szybko przełożyć się na uzyskanie lepszych wyników, zwiększenie rentowności, a także pomóc dostrzec niewykorzystywane szanse, pchnąć firmę do przodu. Korzyści dla przedsiębiorstwa,

wynikające z procesów mentoringowych, to często również większa wydajność, sprawniejsza komunikacja, jak również wzmocnienie zespołów.

Jak wybrać mentora?

» W wielu krajach mentoring jest od lat nie tylko skutecznym remedium na różnorodne wyzwania biznesu, ale także sposobem na odkrywanie swojego potencjału przez uczniów, studentów czy początkujących przedsiębiorców. Z tego względu na rynkach zachodnich łatwiej znaleźć mentorów profesjonalnie przygotowanych do pełnienia swojej roli, gdyż istnieją międzynarodowe organizacje ich certyfikujące. Są to m.in. brytyjski ILM, oraz EMCC – European Mentoring & Coaching Council. Certyfikat wydany przez organizacje tego rodzaju potwierdzają nie tylko kompetencje mentora w zakresie prowadzenia samego procesu, ale także przestrzeganie wysokich standardów etycznych określonych przez międzynarodowy kodeks, do którego respektowania mentor musi się zobowiązać, a w razie potrzeby może go również udostępnić mentee do wglądu.

» W Polsce mentorów certyfikowanych przez międzynarodowe organizacje jest jeszcze niewielu, chociażby dlatego, że uzyskanie takiego certyfikatu wiąże się też ze sporym wydatkiem. Jeśli jednak chcemy dzielić się naszą wiedzą z innymi w charakterze mentora, warto przygotować do świadomego pełnienia takiej roli. Pomocne są w tym programy mentoringowej, szkolenia i kursy oraz literatura, której na rynku jest coraz więcej.

Jeśli natomiast poszukujemy mentora dla siebie, warto zwrócić przede wszystkim uwagę na jego kompetencje w zakresie, który jest dla nas istotny, jak również na tzw. „chemię międzyludzką”, która pozwoli nam na nawiązanie relacji opartej na zaufaniu. Szczera relacja to bowiem warunek sine qua non dla powodzenia każdego procesu mentoringowego.



Rodzaje mento- ringu



Rodzaje mentoringu

Mentoring może dotyczyć bardzo różnych obszarów działania człowieka, takich jak edukacja, sport, zarządzanie relacjami, szeroko pojęte zarządzanie ludźmi. Ta forma działania sprawdza się wszędzie tam, gdzie jeden człowiek może się czegoś nauczyć od drugiego w wyniku dzielenia się doświadczeniami oraz dobrymi praktykami przy pomocy sprawdzonych, skutecznych metod edukacji. Specyfiką mentoringu jest również indywidualny tok nauki, czyli dostosowanie metod, środków i ćwiczeń do specyfiki sytuacji (branża) oraz osobowości mentee (człowiek w konkretnej sytuacji)^{19 20}.

» Rodzaje mentoringu oraz ich formy oparte są przede wszystkim na charakterze celów wspierającej relacji. Odnosząc się do tego kryterium, możemy wskazać 4 główne rodzaje mentoringu:

- **KORPORACYJNY** – ma miejsce w organizacjach wówczas, gdy mentor wobec *mentee* (ucznia, podopiecznego) pełni funkcję doradcy i konsultanta na różnych etapach jego kariery zawodowej, często od rozpoczęcia pracy aż do stanowisk kierowniczych. W Polsce coraz częściej spotykany, wdrażany przez

komercyjne firmy szkoleniowo-doradcze. Odmianą mentoringu korporacyjnego jest *cross-mentoring*, polegający na tym, że mentor i mentee wywodzą się z dwóch różnych korporacji, dzięki czemu nie ma między nimi żadnej zależności służbowej.

- **ZAWODOWY/BRANŻOWY/ KWALIFIKACJI** – mentor jest powoływany przez agencje rządowe lub organizacje zawodowe, aby przeprowadził kandydata przez program szkoleniowy, niezbędny do uzyskania kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku.
- **SPOŁECZNY** – obejmuje osoby znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej (osoby wykluczone społecznie, młodzież, która ma trudności z realizacją swojego potencjału, osoby z grup mniejszościowych, bezrobotnych itp.). Mentor ma być dla nich przyjacielem, doradcą i konsultantem, który pomoże im pokonać trudności i „wyjść na prostą” – w naszym kraju przykładami są: program „Mentoring Kobiet w Biznesie” realizowany przez Gdańską Fundację Przedsiębiorczości, mentoring dla uchodźców i imigrantów prowadzony przez Fundację „Ocalenie”, programy mentoringowe oparte na wolontariacie, w których przeszkoleni uczniowie szkół ponadgimnazjalnych opiekują się osobami o szczególnych potrzebach edukacyjnych, niepełnosprawnymi, uchodźcami – Fundacja Edukacji i Twórczości.

- **AKADEMICKI** – w szczególny sposób opiera się na relacji mistrz–uczeń, gdzie rolę mistrza najczęściej pełni wykładowca akademicki (mentor). W niektórych uczelniach relacja ta dotyczy studentów różnych lat studiów – studenci starszych lat „opiekują się” i prowadzą studentów pierwszego roku (*peer-mentoring*). Mentoring akademicki zakłada wprowadzenie czterech standardów w kształceniu na uczelni: podmiotowe podejście do studenta w relacji uczeń–mistrz, świadomość kształtowania elit i przekonanie mentorów, iż studenci będą podejmować ważne role społeczne (wymiar społeczny), wprowadzenie w kulturę, czyli przywrócenie roli autentycznych autorytetów stanowiących punkt odniesienia oraz źródło inspiracji, wspólnota naukowców, czyli dążenie do mistrzostwa wszystkich pracowników dydaktycznych poprzez stały kontakt, który zmusza do aktywności i samorozwoju²¹.

**POLECAMY PUBLIKACJĘ,
W KTÓREJ – OPRÓCZ TEORII
DOTYCZĄCEJ MENTORINGU –
ZNAJDZIESZ PRZYKŁADY RÓŻNYCH
PROJEKTÓW MENTORINGOWYCH,
REALIZOWANYCH
W ŚRODOWISKACH
EDUKACYJNYCH ORAZ
BIZNESOWYCH:**

David Meggison i in., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2008.

Eric Parsloe, Melville Leedham, *Coaching i mentoring. Strategie. Taktyki. Techniki*. PWN, Warszawa 2018.





Alla Witwicka-Dudek
Dyrektorka Centrum Współpracy z Biznesem,
trenerka biznesu Matrik, coach ICC

Przykładowy inwentarz zasobów mentora

Wszechstronny rozwój osobisty, mimo wielu udogodnień współczesnego świata, jest obecnie zadaniem niełatwym, wymagającym całościowego i świadomie ukierunkowanego wysiłku. Z uwagi na konieczność indywidualnego podejścia do ścieżki życiowej każdej jednostki, jedną z lepszych strategii wspierających wszechstronny rozwój jest mentoring, który można zaliczyć do nurtu edukacji spersonalizowanej. Ważnym jej aspektem, oprócz poszerzania wiedzy, jest także dbałość o człowieka jako całość. Równie ważne jak wyposażenie człowieka w konkretną wiedzę czy umiejętności jest to, aby dana osoba wiedziała, w jakim celu czegoś się podejmuje, dokąd zmierza, z jakiego względu jest to dla niej ważne, jaki wpływ będzie miało na innych.

» Model mentoringu, zaproponowany przez polskiego eksperta, dr. Sebastiana Karwałę, jest najbliższy sposobowi, w jaki jest prowadzony mentoring dla studentów na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Koncepcja ta została przedstawiona poniżej dla ukazania etapów,

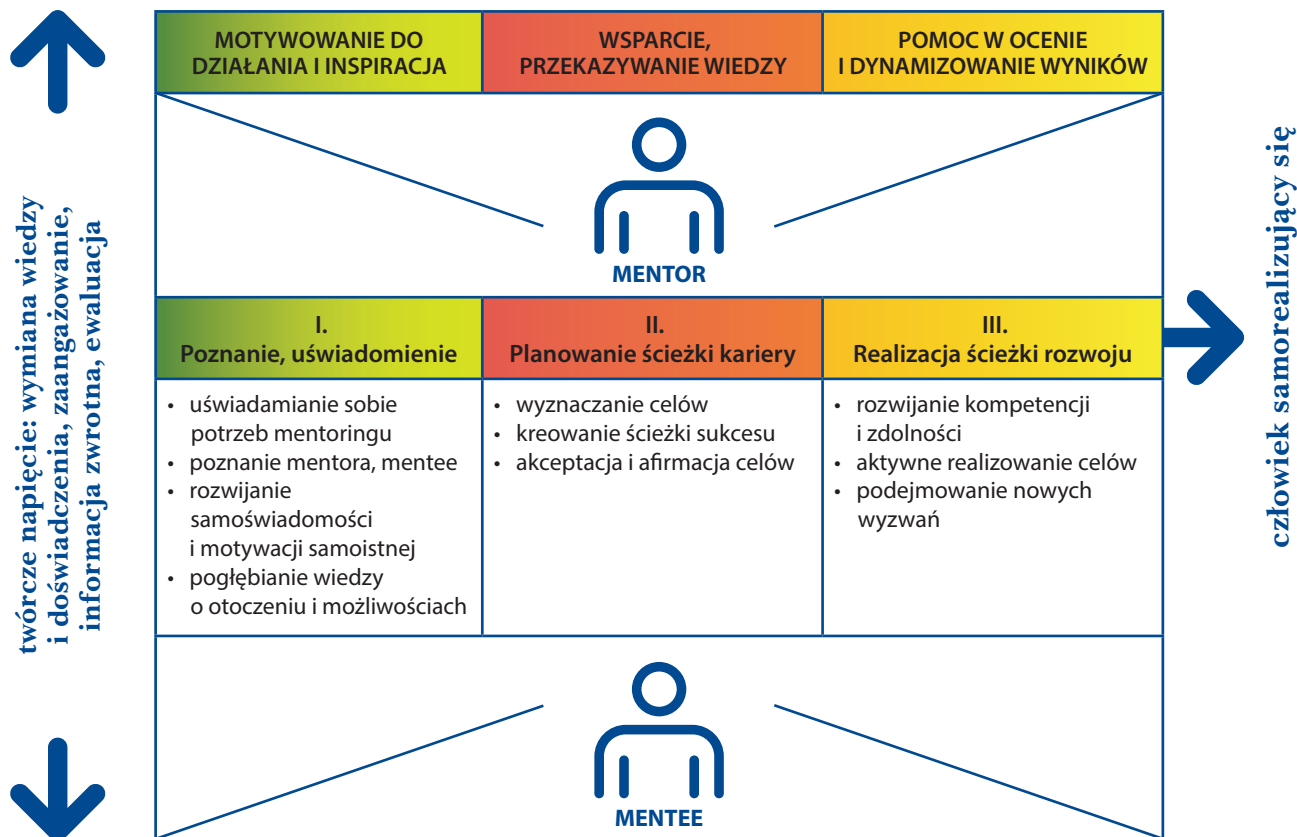
jakie składają się na proces, a przez to uporządkowania wiedzy na temat organizacji i przebiegu mentoringu, a także dla inspiracji przy tworzeniu podobnych programów, nie tylko na uczelniach, ale w firmach, instytucjach, organizacjach.

» W proponowanym modelu mentoringu wyszczególnione są trzy istotne etapy rozwoju mentee, które kształtuje i stymuluje mentor. Oparte są one na zaufaniu i współpracy, a ich celem jest usamodzielnienie się młodego człowieka, który ostatecznie powinien posiadać

POLECAMY:

Sebastian Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2009.





Rysunek 2: Model mentoringu osadzony w szkolnictwie wyższym

Źródło: Sebastian Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB NLU, Nowy Sącz 2007, s. 118

umiejętność samokształcenia i samorozwoju. Koncepcja ta uwzględnia budowanie kompetencji osobistych, społecznych i zawodowych studentów, wzmacniających świadome planowanie i decydowanie o ścieżkach swojej kariery.

ETAP I. POZNANIE

» Kluczowym zadaniem mentoringu jest przygotowanie fundamentu do odkrywania i rozwijania osobistego potencjału przez podopiecznego/mentee, co jest równoznaczne z próbą określenia siebie oraz etapu rozwoju, w którym się obecnie znajduje.

» Wiedza na swój temat, samoświadomość stanowią podstawę dalszego celowego rozwoju w każdej dziedzinie życia. Od nich zależą wybór odpowiednich środków, metod, kompetencji i celów do dalszej pracy rozwojowej, do zmiany.

O sukcesie profesjonalistów decyduje dziś stały wzrost ich świadomości w zakresie refleksji dotyczącej ich działania i umiejętności podtrzymywania „konwersacji z bieżącą sytuacją”²².

» Odkrywanie i rozwijanie samoświadomości podopiecznego/mentee powinno uwzględniać bardzo wiele kwestii, w tym – między innymi – rozpoznanie słabych

i mocnych stron, pasji, zainteresowań, aspiracji, marzeń, stopnia rozwinięcia poszczególnych kompetencji, posiadanej wiedzy, postaw, uczuć, cech osobistych, hierarchii wartości, stylu przywództwa, preferencji zawodowych, potrzeb i oczekiwań. W dużym stopniu uświadomienie będzie opierało się na dyskusji oraz samoocenie.

» Mentor, dzięki lepszemu rozumieniu podopiecznego, jest w stanie efektywniej wesprzeć go w dążeniach rozwojowych. Na tym etapie podopieczny/ mentee musi mieć także świadomość, że to on kreuje swój los i bierze odpowiedzialność za swoje życie. Ta świadomość powinna umacniać go w przekonaniu, że każdy etap mentoringu jest zorientowany na niego i od niego zależy, ile z tego skorzysta, podejmując wysiłek samodoskonalenia siebie. Młody człowiek musi zadać sobie pytania: Kim jestem? W którym miejscu mojego życia się znajduję? Dokąd dążę?

» Aby samopoznanie miało charakter bardziej obiektywny konieczne jest zintegrowanie ze sobą różnych metod i włączenie w ten proces innych osób. Konfrontacja wyników, w tym wsparcie mentora w odkrywaniu siebie, stanowi tu kluczowe zagadnienie. Partnerska relacja mistrz–uczeń może efektywnie stymulować ten proces, a jednocześnie stanowi metodę pracy w całym procesie mentoringu.

» W każdym z etapów chciałabym przedstawić propozycje wybranych narzędzi i metody pracy, które mogą stanowić odpowiedź lub inspirację dla konstruowania procesu mentoringowego.



» Do metod poznawania siebie można zaliczyć zarówno samoocenę, autorefleksję, jak i przyjmowanie oceny otoczenia, a w późniejszym okresie świadome kreowanie własnej koncepcji siebie. Polecaną metodą są tu programy pogłębiające samoświadomość, połączone z analizą otoczenia. Te dwa elementy w istotny sposób determinują bowiem siłę oddziaływania na innych.

- » Narzędzia, które mogą być pomocne w tym zakresie to:
 - identyfikacja potencjału osobowego – okno Johari,
 - testy osobowości
 - lista mocnych i słabych stron – model Belbina
 - identyfikacja i analiza otoczenia – analiza SWOT.

Identyfikacja potencjału osobowego

» Wiedza o sobie, jak już wspomniano, pomaga ustalić, w jakim punkcie naszego życia się znajdujemy, a co ważniejsze – jest fundamentem do tego, by ustalić własne priorytety życiowe i sformułować cele, a także nakreślić drogę do ich osiągnięcia.

» W wytyczaniu celów, uczeniu się oraz usprawnianiu działania ważna jest świadomość postaw, stylu myślenia i uczenia się, stylu przywództwa, poziomu **wszystkich** rodzajów inteligencji i innych charakterystyk własnego funkcjonowania. Mają one istotne przełożenie na efektywność podejmowanych działań rozwojowych.

Okno JOHARI

» Okno Johari²³ to narzędzie, służące do zobrazowania oraz podnoszenia stopnia samoświadomości ucznia/ podopiecznego/mentee. Jego zastosowanie pozwala na szybkie zebranie i zaprezentowanie tego, co dana osoba o sobie wie, a czego nie wie, oraz co inni o niej wiedzą, a czego nie wiedzą. Może być również pomocne w przekonaniu się, na ile jasne w odbiorze są mocne cechy danej osoby. Ułatwia wskazanie obszaru do rozwoju. Siłą tego modelu jest łatwość użycia i dopasowanie do potrzeb danej sytuacji oraz możliwość skupienia się na tzw. umiejętnościach miękkich (empatia, zachowanie, relacje w grupie, komunikacja), które pozwolą na sprostanie wyzwaniom przyszłości, bez obaw, że się szybko zdezaktualizują²⁴.

**ARENA – OKNO OTWARTE
„JA WIEM – INNI WIDZĄ
I WIEDZĄ”**

Strefę tę charakteryzuje swoboda wymiany informacji pomiędzy osobą a grupą. W tej części znajdują się cechy, uczucia, zachowania, wypowiedzi, wiedza, umiejętności i talenty, których jesteśmy świadomi i chętnie dzielimy się nimi z innymi.

Wraz ze wzrostem znajomości i zaufania okno to coraz bardziej się powiększa.

**ŚLEPY PUNKT
„JA NIE WIEM – INNI WIDZĄ”**

Ten obszar zawiera te aspekty osobowości, które są nieznane dla nas samych, ale znane dla innych. Są to często komunikaty, przekazywane w sposób niezamierzony, np. nasze reakcje, gesty, nawyki, z których nie zawsze zdajemy sobie sprawę. Obszar ten jest obszarem problematycznym, ponieważ może być związany z zaburzeniem wizji na temat swojej osoby, braku akceptacji siebie, nieumiejętności przyjmowania krytyki itp.

**FASADA – OKNO UKRYTE
„JA WIEM – INNI NIE WIDZĄ
I NIE WIEDZĄ”**

Ta część zawiera informacje, których jesteśmy świadomi, ale nie udostępniamy ich innym. Mogą to być tematy tabu, sekrety, bardzo osobiste dane lub wstydlive przeżycia, myśli, uczucia, obawy, pragnienia i fantazje, dlatego trzymamy je w tajemnicy przed innymi.

Przyczynami są najczęściej obawa przed odrzuceniem, niechęć ujawniania własnych słabości lub utrzymanie kontroli i władzy nad innymi.

**NIEZNANE „JA NIE WIEM – INNI NIE
WIDZĄ I NIE WIEDZĄ”**

W tej płaszczyźnie znajdują się nasze cechy, umiejętności, uczucia lub lęki, o których nie wie nikt, nawet my sami. Kryją się one „pod powierzchnią”, w związku z czym nie jesteśmy ich świadomi. Przykładem może być jakiś uraz z okresu wczesnego dzieciństwa, o którym dawno zapomnieliśmy lub został on stłumiony przez inne wspomnienia, a jednak wywiera on wpływ na obecne relacje z innymi ludźmi. Obszar ten zmienia się wraz z informacjami zwrotnymi, które otrzymujemy oraz poprzez obserwację naszych zachowań w trakcie nowych sytuacjach.

Rysunek 3: Charakterystyka poszczególnych stref Okna Johari

Źródło: https://mfiles.pl/pl/index.php/Okno_Johari [dostęp: 10.09.2020]

» Wielkość i granice poszczególnych obszarów w oknie Johari są ruchome i zależą od otwartości danej osoby wobec siebie oraz wobec innych osób, czy sytuacji. Tylko nad otwartym i ukrytym obszarem swej osobowości człowiek posiada kontrolę, nad pozostałymi – nie. Rozwój samoświadomości i poprawa komunikacji z innymi będzie tym efektywniejsza, im bardziej człowiek będzie zwiększał obszar otwartości²⁵.

Testy osobowości

» Pomocne, w zakresie identyfikacji potencjału osobowego, mogą okazać się dostępne na rynku metody diagnostyczne²⁶.

Dobór testów zależy będzie od celu danego procesu mentoringowego. Każda z metod ma swoje ograniczenia, bowiem nie każdy mentor jest psychologiem albo wykwalifikowanym oraz uprawnionym do stosowania i interpretacji wyników testów specjalistą. Tym niemniej, często instytucje organizujące proces mentoringowy, takie jak chociażby Biura Karier, posiadają dostęp do ww. testów i mogą wesprzeć mentorów oraz mentees w tym obszarze.

TESTY OSOBOWOŚCI:

FCZ-KT – Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu: jeden z najbardziej uznanych i sprawdzonych kwestionariuszy do określania cech naszego temperamentu. Pozycje tworzą 6 skal, dotyczących: żwawości, perseweratywności, wrażliwości sensorycznej, reaktywności emocjonalnej, wytrzymałości i aktywności. Teoretyczną podstawę kwestionariusza stanowi Regulacyjna Teoria Temperamentu, przedstawiona w pracach J. Strelaua.

NEO-FFI – Inwentarz Osobowości NEO-FFI: złoty standard do diagnozy cech osobowości uwzględnionych w popularnym modelu pięcioczynnikowym, określanym jako model wielkiej piątki: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność.

EPQ-R, EPQ-R (S) – Kwestionariusz Osobowości Eysencka: służy do badania podstawowych wymiarów/cech osobowości. EPQ-R składa się ze 106 pytań. Wyniki ujmowane są na 6 skalach: psychotyzm (P), ekstrawersja (E), neurotyzm (N), kłamstwo (K), skłonność do uzależnień (UZ) i skłonność do przestępstw (PRZ).

Kwestionariusz Postaw Życiowych (KPŻ): to polska adaptacja Life Attitudes Profile – Revised (LAP-R) Gary'ego T. Reker'a. Służy do badania poczucia sensu życia i składa się z 48 twierdzeń, których prawdziwość badany ocenia

w skali siedmiostopniowej. Twierdzenia te dotyczą poczucia sensu życia i odnoszących się do poszczególnych postaw egzystencjalnych (cel, spójność wewnętrzna, kontrola życia, akceptacja śmierci, pustka egzystencjalna i poszukiwanie celów) oraz dwie skale złożone – osobowego sensu i równowagi postaw życiowych.

Test Rozumienia Emocji (TRE): przeznaczony jest do pomiaru zdolności do rozumienia emocji, traktowanej jako jeden z podstawowych komponentów inteligencji emocjonalnej. Za wskaźnik tych zdolności przyjęto tu wiedzę emocjonalną.

Dwuwymiarowy Inwentarz Inteligencji Emocjonalnej DINEMO: oparty na koncepcji P. Saloveya i J.D. Mayera test przeznaczony do pomiaru podstawowych czynników inteligencji emocjonalnej (zdolności do pozyskiwania przez jednostkę dostępu do własnych i cudzych emocji, respektowania ich i rozumienie ich funkcji), ocenianych na podstawie tego, jak badany interpretuje różne emocjogenne sytuacje i jak skłonny jest na nie reagować.

CISS – Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych: służy do diagnozowania stylów radzenia sobie ze stresem. CISS składa się z 48 stwierdzeń dotyczących różnych zachowań, jakie ludzie mogą podejmować w sytuacjach stresowych. Wyniki ujmowane są na trzech skalach: SSZ – styl skoncentrowany na zadaniu; SSE – styl skoncentrowany na emocjach; SSU – styl skoncentrowany

na unikaniu. Ten ostatni styl może przyjmować dwie formy: ACZ – angażowanie się w czynności zastępcze i PKT – poszukiwanie kontaktów towarzyskich.

Kwestionariusz Osobowości Hogana (Hogan Personality Inventory): jest pomiarem normalnej osobowości, wykorzystywanym do przewidywania efektywności zawodowej. HPI jest idealnym narzędziem wspierającym procesy selekcji pracowników, rozwoju przywództwa, planowania sukcesji oraz zarządzania talentami; często traktowany jest jako biznesowy standard w pomiarze niezaburzonej osobowości ze względu na swoją skuteczność w przewidywaniu efektywności pracy.

WKP – Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji: pozwala na diagnozę preferencji w zakresie zainteresowań typami czynności oraz warunków pracy. Umożliwia stworzenie listy preferowanych i odradzanych zawodów. Składa się ze 133 stwierdzeń dotyczących 7 grup zainteresowań: językowych, matematyczno-logicznych, praktyczno-technicznych, praktyczno-estetycznych, opiekuńczo-usługowych, kierowniczo-organizacyjnych, biologicznych.

Inwentarz Stylów Kierowania Ludźmi WERK: skala przymiotnikowa, pozwalająca określić typowe dla osoby badanej nasilenie każdego z czterech stylów kierowania (WODZIREJA, EKONOMA, REWOLUCJONISTY i KAPITANA) w układzie interpersonalnym (normy), jak

i stwierdzić, czy któryś ze stylów jest stylem dominującym (analiza profilowa). Składa się z 60 przymiotników, pogrupowanych w 15 zestawów. Konieczność skonfrontowania się osoby badanej z szerokim spektrum cech, bez możliwości ominięcia zagrażających, niespójnych z obrazem siebie bodźców, zmniejsza sposobność do zarządzania własnym wizerunkiem.

LMI Inwentarz Motywacji Osiągnięć: bada motywację osiągnięć z uwzględnieniem różnych jej komponentów, takich jak preferowanie trudnych zadań, wiara w sukces, wytrwałość, ukierunkowanie na cel, nastawienie na rywalizację i inne, co buduje profil rozwojowo-zawodowy. Zawiera 170 pozycji tworzących 17 skal. Wyniki mogą też być ujmowane na trzech skalach czynnikowych: pewność siebie, ambicja i samokontrola.

Analiza Profilu Osobowego (Thomas PPA): dostarcza informacji o zachowaniu danej osoby w sytuacjach naturalnych, pod presją i w pracy. Wyniki analizy prowadzą do lepszego zrozumienia, czemu różni ludzie zachowują się w określony sposób w konkretnych sytuacjach.

Mindsonar: test oparty jest na badaniach Clare Gravesa, który w swoich badaniach dociekał, co sprawia, że następuje rozwój i obserwował to zarówno w skali mikro – czyli co wpływa na rozwój każdego z nas, jak i w skali makro – co wpływa na rozwój cywilizacji i społeczeństw. Dostrzegł, że są różne wartości i elementy, które motywują

ludzi do rozwoju i zmian. Na bazie tych badań opracował swoją koncepcję Spiral Dynamics, która wskazuje, jak może rozwijać się nasza świadomość na kolejnych poziomach/obszarach.

Insight Profiler (IP 121): zaawansowane narzędzie psychometryczne do precyzyjnego pomiaru potencjału kandydatów do pracy, awansu lub sukcesji. Umożliwia ocenę stopnia dopasowania potencjału do wymagań stanowiska i oczekiwań pracodawcy oraz zaprojektowanie zindywidualizowanego planu rozwoju dla pracownika²⁷.

FRIS®: to nowe narzędzie rozwojowe, oparte na psychologii poznawczej i dające wgląd w siebie. Nie jest to analiza osobowości ani analiza behawioralna i tym głównie różni się od innych dostępnych narzędzi. Wiarygodność psychometryczna jest mierzona wskaźnikiem Alfa Cronbacha. Model FRIS® opiera się o 4 perspektywy poznawcze: FAKTY – RELACJE – IDEE – STRUKTURY (w skrócie FRIS®). Wyjaśniają one, jakim informacjom nadajesz największy priorytet, szczególnie w nowych sytuacjach²⁸.

Cubiks 360 ALTA: elastyczny i w pełni konfigurowalny system oceny kompetencji typu 360 stopni, który pozwala na identyfikację mocnych stron oraz obszarów wymagających rozwój pracowników, zespołów. Generyczny model kompetencji Cubiks obejmuje kompetencje w kategoriach: kompetencje poznawcze, społeczne, przywódcze, osobiste, biznesowe²⁹.

Lista mocnych i słabych stron

» Lista mocnych i słabych stron: wynotowanie oraz analiza mocnych i słabych stron, ich znajomość i wpływ na zachowania i działania, przy równoległym porównaniu z pożądanym stanem docelowym, umożliwia określenie ścieżki i zadań związanych z samorozwojem. Metoda ta pozwala na wykorzystanie mocnych stron w budowaniu przewagi i realizacji własnych celów oraz zwraca uwagę na możliwość kontrolowania i niwelowania słabości.

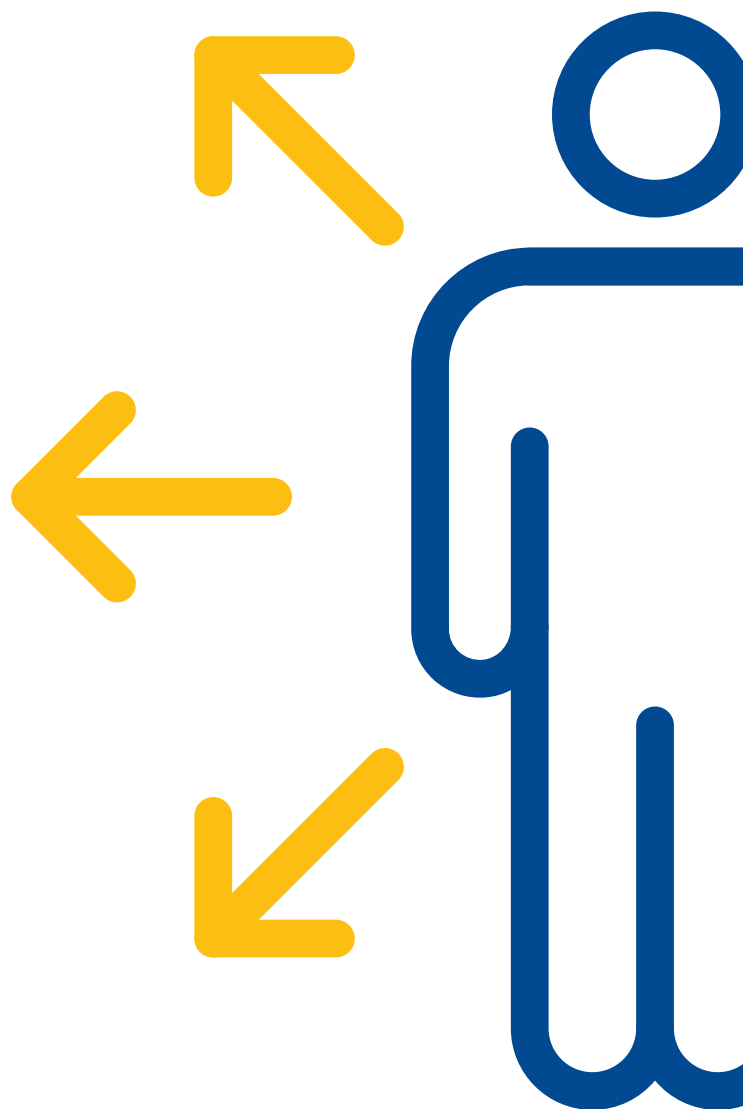
Model Belbina

Proponujemy, do odkrywania preferencji związanych z rozwojem osobistym, zawodowym oraz budowaniem zespołu, wykorzystanie również bezpłatnego narzędzia – Modelu Belbina, zwanego również inwentarzem zespołu Belbina.



WIĘCEJ O METODZIE:

<https://www.rafalszrajnert.pl/model-belbina/>



Identyfikacja i analiza otoczenia

» Zanim podopieczny/mentee określi swoje cele i zacznie je realizować, dobrze jest, aby poznał, oprócz swojego potencjału, szanse i możliwości, jakie daje mu uczelnia i otoczenie, w którym się znajduje. Warto, by dyskusja i przekazywanie wiedzy dotyczyły możliwych ścieżek rozwoju i scenariuszy życiowych. Biorąc pod uwagę, że mentor nie może być ekspertem we wszystkich dziedzinach, może on skorzystać z sieci kontaktów i rekomendować spotkania z osobami, które mogą wzbogacić wiedzę i doświadczenie podopiecznego/mentee. Należy skupić się przede wszystkim na strefie wpływu, a więc na tych elementach otoczenia, które w mniejszym lub większym stopniu od nas zależą.

» Świadomość otoczenia, które wywiera znaczący wpływ na samorozwój jednostki, dotyczy takich elementów, jak:

- identyfikacja szans (możliwości) i zagrożeń;
- określenie kręgu wpływu (elementy, na które możemy wpływać i mieć pod kontrolą);
- zrozumienie środowiska, w którym się żyje (wyznawane wartości, cele itp.);
- zrozumienie zasad, kierujących zachowaniem (zasada wzajemności, sposoby wywierania wpływu).

» Wszystkie elementy warto przeanalizować i uwzględnić w procesie mentoringowym.

» Do pracy z tym obszarem można wykorzystać technikę analizy informacji SWOT, znaną jako metoda analizy strategicznej przedsiębiorstwa. SWOT to akronim angielskich słów:

- *strengths* – *mocne strony*;
- *weaknesses* – *słabe strony*;
- *opportunities* – *szanse*;
- *threats* – *zagrożenia*.

POLECAMY:

Grażyna Gierszewska,
Maria Romanowska,
*Analiza strategiczna
przedsiębiorstwa*,
Wydawnictwo PWE,
Warszawa 2016.





Rysunek 4: Obszary analizy SWOT

Źródło: opracowanie własne

Analiza SWOT

» Analizę SWOT można z powodzeniem wykorzystać np. przy planowaniu kariery. Wiedza tkwi w osobie analizującej, natomiast SWOT ma ukierunkować i uporządkować myślenie tak, aby informacje były przede wszystkim poukładane w sposób, ułatwiający wyciąganie wniosków. Także aspekt komunikacyjny jest ważny – o wiele łatwiej przedstawić komuś gotową analizę SWOT, niż opowiadać o silnych i słabych stronach oraz szansach

i zagrożeniach, ponieważ w takim przypadku duża część ważnych informacji może, zwyczajnie, umknąć uwadze.

» Planując np. karierę, można wynotować wszystkie przychodzące na myśl możliwe ścieżki rozwoju zawodowego³⁰, z uwzględnieniem predyspozycji, zainteresowań, uzdolnień podopiecznego/mentee itp. Przykładowa matryca pytań, które mogą zostać wykorzystane w tym kroku, przedstawiona jest poniżej.

SWOT Interpretacja wyników analizy SWOT

Dokonując analizy, opieramy się na sporządzonej wcześniej liście potencjalnych ścieżek karier. Z analizą SWOT w rękę przystępujemy do zawężenia listy możliwych karier.

Możliwe ścieżki kariery:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

Najpierw przyglądamy się mocnym stronom podopiecznego/mentee i **zakreślamy na niebiesko te kariery, które nas najbardziej pociągają i do których ma on/ona największe predyspozycje.**

Następnie przyglądamy się możliwościom i **na zielono zakreślamy te ścieżki karier, wobec których otwierają się przed nim/nią największe możliwości.**

Potem przyglądamy się słabym stronom i **na czerwono zaznaczamy te ścieżki karier, które nie wywołują w nim/niej szczególnego entuzjazmu, i te, do których nie ma predyspozycji.**

Na czarno zaznaczamy te ścieżki karier, wobec których istnieje największa liczba zagrożeń.

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
 • Która potencjalnych karier najbardziej Cię pociąga i dlaczego? • Do której z nich masz największe predyspozycje? • Co robisz chętnie? Dobrze? Wyjątkowo dobrze? • W jakiego rodzaju czynnościach pomagasz innym? • Do jakiego rodzaju czynności inni chętnie Cię zapraszają? • Czy inni ludzie dostrzegają w Tobie te same silne strony, które Ty u siebie dostrzegasz? • Jaka jest opinia innych o możliwości wykorzystania Twoich silnych stron w życiu zawodowym?	 • Do czego nie masz predyspozycji? • Czego nie robisz dobrze, nawet gdy się starasz? • Czego nie lubisz robić? • Jakich czynności unikasz? • Które ze słabości potrafisz przezwyciężyć? • Czy inni ludzie dostrzegają u Ciebie te same słabości, które Ty u siebie dostrzegasz? • Jaka jest ich opinia o możliwości przezwyciężenia przeze Ciebie własnych słabości? • Czy masz chęć i wolę przezwyciężenia ich, czy też wolałbyś skupić się nad dalszym wzmacnianiem swoich silnych stron?
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
 • Jakie są obecnie trendy – lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe – dotyczące rozważanych przez Ciebie ścieżek karier? • Jak trendy te mogą się zmienić w ciągu najbliższych trzech, pięciu, siedmiu lat? • Czy specyfika wymogów stawianych przez potencjalne ścieżki karier ulega zmianie na Twoją korzyść? • Czy i jakie zmiany w rynkach, technologii, preferencjach i zachowaniach ludzi, profilach populacji, w stylach życia otwierają przed Tobą interesujące możliwości?	 • Jakiego typu przeszkody stoją przed Tobą? • Jak silnej konkurencji możesz oczekiwać i jak – realistycznie możesz w niej wypaść? • Czy specyfika wymogów stawianych przez możliwe ścieżki karier ulega zmianie na Twoją niekorzyść? • Czy zmiany w rynkach, technologii, preferencjach i zachowaniach ludzi, profilach populacji stanowią zagrożenie dla Twoich planów? • Czy wybrana przez Ciebie kariera, wymaga nakładów finansowych, czasowych itp., na które trudno Ci się zdobyć?

Tabela 1: Matryca pytań do analizy SWOT w procesie mentoringowym – obszar planowania kariery

źródło: opracowano na podstawie Maria Lunderius, *Dokąd iść i po co?*, Praca i Kariera, nr 9, 2000, s. 30

ETAP II. PLANOWANIE ŚCIEŻKI ROZWOJU

» Planowanie ścieżki rozwoju jest ściśle powiązane z trzecim i czwartym krokiem pierwszego etapu. Poprzez wszechstronne poznanie siebie przez podopiecznego/mentee oraz pogłębienie wiedzy odnośnie do otoczenia i szans, jakie z niego wynikają, jest on w stanie określić cele i zaplanować swoją ścieżkę rozwoju.

Cele

» Ważne jest, aby mentee odnalazł w sobie odpowiedzi na pytania: co pragnę osiągnąć? jak mogę tego dokonać? Pogłębiając samoświadomość, mentee krystalizuje swoje cele, pod które powinna zostać przygotowana zindywidualizowana oferta rozwojowa i edukacyjna, pozwalająca na zdobycie koniecznej wiedzy fachowej i umiejętności, zbudowania sieci kontaktów itp.

Elementy kształtujące proces mentoringu, takie jak liczba spotkań między mentorem a podopiecznym, czas ich trwania, forma kontaktów etc. są uzależnione od zakresu celów rozwojowych, które chcemy osiągnąć.

» Dobrze przygotowany mentoring musi być ukierunkowany na osiągnięcie konkretnych celów. Świadomość potencjału tkwiącego w podopiecznym/mentee umożliwia wyznaczenie ambitnych oraz realnych celów. Student zna swoje ograniczenia i wie, że można je przezwyciężyć, dlatego nie boi się przekształcać swoich marzeń w konkretne cele. Podopieczny/mentee orientuje się na sukces, za którego osiągnięcie bierze pełną odpowiedzialność. Wyznaczanie celów obejmuje zarówno cele długoterminowe i krótkoterminowe, jak również ich dzielenie (cel główny, cele szczegółowe, operacyjne). Wiele z nich nie jest łatwych do zmierzenia, dlatego dużą rolę odgrywać będzie tu mentor, który powinien wspomagać proces ich wyznaczania poprzez wspólnie poprowadzoną analizę i rzetelną dyskusję. Szczególnie ważne na początku programu mentoringu jest dobieranie celów ambitnych, ale dostosowanych do możliwości mentee, a także upewnienie się, że podopieczny rozumie ich znaczenie, co wzmocni jego zaangażowanie.

» W formułowaniu celu zarówno całego procesu mentoringu, jak i poszczególnych spotkań można wykorzystać zasadę SMART. Zgodnie z nią cel powinien być:

- specyficzny, czyli dobrze określony i zrozumiały oraz zapisany (*specific*),
- mierzalny, czyli pozwalający na ocenę stopnia realizacji (*measurable*),
- atrakcyjny, czyli powiązany z korzyściami, motywujący (*attractive*),

- realistyczny, czyli możliwy do osiągnięcia (*realistic*),
- określony w czasie, czyli ze wskazanymi ramami czasowymi (*time bound*).

» Obecnie, często dodawany do tego modelu jest też tzw. aspekt ekologiczny, tzn. że należy uwzględnić przy planowaniu, jakie skutki przyniesie dla innych i dla otoczenia osiągnięcie, bądź też nie, osiągnięcie zakładanego celu.

» Opis celu nie musi być zbudowany według sztywnego formatu, można wykorzystać podaną zasadę jako formułę porządkującą. Ważne jest, aby i mentor i mentee dokładnie wiedzieli, czego mogą się spodziewać i jakie warunki muszą być uwzględnione, aby te oczekiwania mogły być spełnione. Zasada SMART również znacząco ułatwia późniejszą ocenę procesu, szczególnie w takich aspektach, jak wskaźniki realizacji oraz czas realizacji. W odniesieniu do procesu mentoringu cele mogą mieć charakter zarówno biznesowy, jak i edukacyjny. Ze względu na specyfikę mentoringu dla studentów, warto przede wszystkim zwrócić uwagę na wskaźniki celów edukacyjnych. Jeśli nie prowadzą one do zdobycia formalnych kwalifikacji (co także może być wykorzystane jako wskaźnik), to wskaźnikiem może być wzrost poziomu wiedzy, umiejętności lub kompetencji społecznych.



Planowanie ścieżki rozwoju osobistego

Planowanie ścieżki rozwoju osobistego i zawodowego wymaga od podopiecznego/mentee odpowiedzi na pytanie: Jakie działania muszę podjąć, jaką wiedzę zdobyć i jakie kompetencje rozwinąć, aby osiągnąć postawione cele? Wyznaczone działania powinny być określone w czasie i miejscu, obejmować priorytety, konieczne zasoby, ustalenie terminu oraz metody ich weryfikacji. Ocena powinna być wykonywana jak najczęściej i ustępować na rzecz samooceny mentee w miarę jego rozwoju.

» Określenie ścieżki rozwoju, pozwala na skuteczną i systematyczną pracę nad osiąganiem zamierzonych celów oraz uwrażliwia na potrzebę ustawicznego uczenia się. Ma także wpływ na lepsze gospodarowanie czasem i własnym życiem.

» W procesie mentoringowym kluczowe będą precyzyjne odpowiedzi na pytania: Do czego dążę (cel)? Jak to zrobić? Jakie działania podejmę? Jakim czasem dysponuję, aby osiągnąć zakładane efekty? Jakie zasoby są niezbędne do realizacji zaplanowanych działań? Ważne przy tym będzie zadbanie o wykonalność sporządzonego planu, czyli jego dopasowanie do rzeczywistych możliwości oraz posiadanych zasobów, oraz formalne zapisanie planu, który stanowić będzie punkt odniesienia do podejmowanych aktywności³¹.

» Wspomniany plan rozwojowy można zapisać, dbając o ujęcie w nim danych, dotyczących obszaru rozwoju, celów rozwojowych, przebiegu realizacji (działań), czasu

niezbędnego do ich wykonania oraz potrzebnych zasobów lub wsparcia³². Z zapisu powinien wynikać konkretny plan rozłożony w czasie.

POLECAMY DO PRACY MENTORINGOWEJ:

W procesie mentoringowym polecamy korzystanie ze wspólnych elektronicznych kalendarzy. Dzięki wspólnemu kalendarzowi z łatwością ustalicie termin spotkania na najbliższy czas i będziecie mogli zaplanować inne zobowiązania tak, aby nie kolidowały z czasem przeznaczonym na mentoring. Pomocnym narzędziem jest także dysk w chmurze, na którym możecie wymieniać się literaturą, ciekawymi artykułami czy materiałami video. Narzędzia te mogą okazać się przydatne, zwłaszcza w trybie spotkań zdalnych.



Wykres Gantt

- » Do jego przygotowania można wykorzystać wykres Gantt, który dodatkowo pozwala wskazać kamienie milowe planowanego działania oraz zaangażowane w proces osoby.
- » Wykres Gantt jest graficznym sposobem planowania oraz kontroli. Przedstawia następstwo kolejnych działań, uwzględniając również zadania wykonywane równolegle. Może być wykorzystany w różnorodnych procesach, choć najczęściej spotykamy to rozwiązanie w obszarach planowania produkcji oraz zarządzania projektami. Jego zaletą jest prostota przygotowania oraz łatwość wprowadzania optymalizacji pierwszej, realistycznej wersji planu.

POLECAMY:

Polecamy narzędzie, z którego korzystamy w Centrum Współpracy z Biznesem UEW:

<https://www.bitrix24.pl>



ETAP III. REALIZACJA ŚCIEŻKI ROZWOJU

- » Realizowanie swoich zamierzeń powinno być procesem świadomym. Dużą rolę odgrywa tu zaangażowanie podopiecznego/mentee, jego motywacja oraz możliwości, jakie daje mu otoczenie.
- » Podopieczny powinien móc dokonać identyfikacji oraz wykorzystywać wszystkie szanse, jakie daje mu m.in. uczelnia czy działalność poza nią (praktyki, wolontariat, działalność w organizacjach studenckich, rozwijanie pasji itp.). Także podnoszenie kwalifikacji stanowić będzie istotny element, za pomocą którego kluczowe, dalekosiężne cele będą mogły być osiągnięte. Dotyczy to wiedzy fachowej (znajomość języków obcych) i umiejętności technicznych (korzystanie z konkretnego oprogramowania, aplikacji itp.).
- » Realizacja celów powinna przebiegać w wyznaczonym kierunku oraz tempie uwzględniającym wyznaczony termin ich realizacji. Mentor pełni w tej drodze rolę obserwatora, który dostarcza podopiecznemu różnego rodzaju bodźców i inspiracji, motywuje oraz wspiera. Modelowy program mentoringu zakłada ciągły monitoring (połączony z informacją zwrotną) stopnia realizacji postawionych celów, ich ocenę oraz odpowiednie techniki wzmacniania wyników tak, aby samodoskonalenie się miało charakter świadomy i motywujący. Należy podkreślić, że działania mentorów powinny uwzględniać

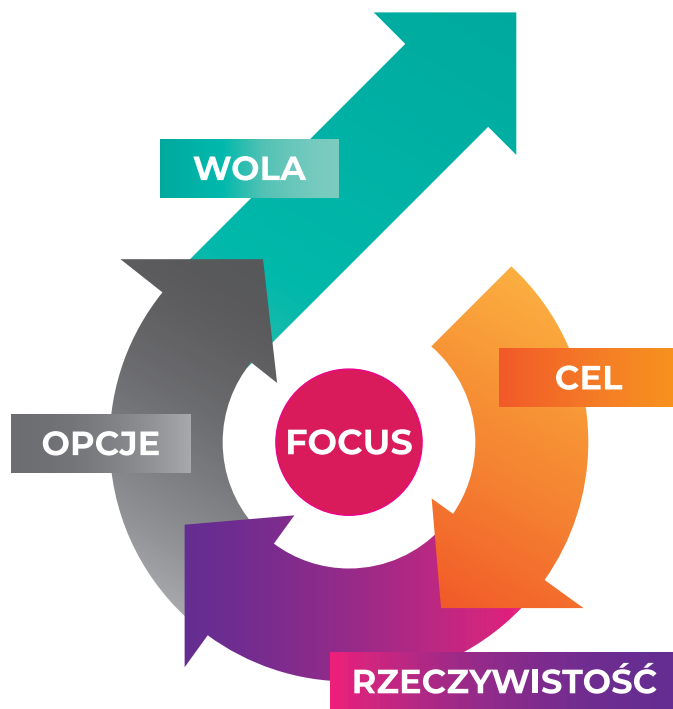
rozwój samodzielności ich podopiecznych, w taki sposób, by stali się mentorami dla siebie, a później dla innych.

Model GROW

- » W tym obszarze pracy z podopiecznym/mentee, jak również na wcześniejszych etapach procesu, może być przydatny model GROW.
- » Model GROW można określić jako metodę rozwiązywania problemów oraz technikę pracy z celami. Skupia się ona na sposobie osiągnięcia wyznaczanego celu i pomaga ruszyć z miejsca.
- » Nazwa GROW to **akronim**, który można przetłumaczyć najprościej, jako:
 - *Goal – cel*;
 - *Reality – rzeczywistość* – przeprowadzenie diagnozy, zbadanie aktualnie panującej sytuacji;
 - *Options – opcje* – możliwe sposoby osiągnięcia celu, strategię lub plany działania;
 - *Will / Way Forward – wola* – co, kiedy i przez kogo ma być zrobione.
- » Praktyczne zastosowanie polega na tym, że na każdym z etapów zadaje się pytania.

Model GROW

wskazuje na kolejność, w jakiej warto rozpatrywać wyzwanie czy problem.



Rysunek 5: Model GROW dla coachingu i mentoringu

Źródło: <https://www.oneclearmessage.com/grow-model-peer-coaching-mentoring/>

Goal – Cel

Pierwszym krokiem jest określenie Twojego celu lub klienta. Oczywiście, można tutaj skorzystać z przedstawionej wcześniej metody SMART, albo – po prostu – zadać serię pytań otwartych.

- Co chcesz osiągnąć?
- Co chciałbyś mieć?
- Skąd będziesz wiedział, że osiągnąłeś cel? Co zobaczysz, usłyszysz, poczujesz, kiedy osiągniesz cel?
- Czy ten cel jest zależny tylko od Ciebie?
- Co i jak ulegnie zmianie, kiedy osiągniesz swój cel?
- Jak osiągnięcie celu wpłynie na Twoich bliskich i znajomych?
- Gdybyś nie miał żadnych ograniczeń, to czego byś chciał?
- Jakiego wsparcia oczekujesz od mentora?

Reality – Rzeczywistość

Skoro już wiemy, dokąd chcemy iść, dobrze jest zorientować się, skąd wyruszamy. Jest to często niedoceniany i lekceważony krok. Jeśli chcesz gdzieś dotrzeć, musisz wiedzieć, czego potrzebujesz i skąd wyruszasz. Często samo werbalizowanie i nazywanie rzeczywistości przez podopiecznego/mentee rzuca nowe światło i nasuwa rozwiązania.

- Co do tej pory zrobiłeś, żeby osiągnąć cel?
- Jak wygląda Twoja obecna sytuacja? Co z tego wynika?
- Jakie są fakty?

- Jakie informacje, które teraz posiadasz, są ważne w kontekście tego celu?
- Co robisz zamiast pracować nad celem?
- Co na co dzień sprawia, że jesteś zajęty?
- Jakie elementy historii mentora mogą być użyteczne dla Ciebie w osiągnięciu twojego celu?

Obstacles / Options – Przeszkody i opcje

To jest etap, na którym generujemy, jak najwięcej rozwiązań, możliwości. Przy generowaniu pomysłów najważniejsze jest, żeby ich nie krytykować. Ocenianie tych pomysłów może blokować powstawanie kolejnych i znacznie obniżyć energię. Tutaj chodzi o swobodny, nieskrępowany przepływ pomysłów.

- Co możesz zrobić, żeby osiągnąć cel?
- Co możesz robić inaczej?
- Co jeszcze możesz zrobić, żeby osiągnąć cel?
- Co Cię powstrzymuje?
- Gdybyś miał potrzebny czas, pieniądze i wiedzę, to co byś mógł zrobić, żeby osiągnąć cel?
- Co się stanie, kiedy te ograniczenia będą zniesione?
- Wyobraź sobie, że masz przycisk, po naciśnięciu którego Twój cel został osiągnięty. Jak wygląda Twoje otoczenie po osiągnięciu celu? Co się musiało zmienić, żeby stało się to możliwe?
- Jakiej rady chcesz, abym Ci udzielił, jako Twój mentor?

- Jakie Twoje wartości zostaną zaspokojone, kiedy osiągniesz ten cel?
- Dlaczego nie osiągnąłeś celu do tej pory?
- Co byłoby przełomem na Twojej drodze do osiągnięcia celu?
- Jakich umiejętności potrzebujesz?

Way forward / What's next – Droga naprzód / Co następne

Teraz ustalamy plan działania i pierwsze kroki.

- Jakimi kryteriami będziesz się kierował w wyborze działania?
- Jakie rozwiązanie wybierasz?
- Co zrobisz najpierw? Co później?
- Jakie są etapy na drodze do celu?
- Co będzie Cię motywować na drodze do osiągnięcia celu?
- Co musisz najpierw zrobić, żeby ruszyć naprzód, przyspieszyć realizację celu?
- Jak mogę Cię wesprzeć jako mentor?

Używając modelu GROW w pracy z podopiecznym/mentee, warto pozwolić sobie na kreatywność i formułowanie nowych pytań odpowiednich do języka i pojęć mentee oraz do jego sytuacji.

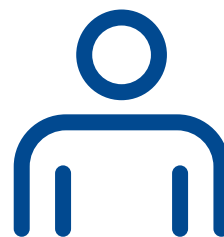
» Jakość procesu mentoringowego w sposób szczególny zależy od tego, kim są mentorzy i jaką rolę mają do spełniania w procesie mentoringu. W klasycznym podejściu mentor to bardziej doświadczony pracownik, rodzaj

mistrza, który doskonale zna swój fach i jest gotów pomóc w rozwoju mniej doświadczonych pracowników. Jednak rozumienie roli mentora zostało znacznie poszerzone. Można bowiem być mentorem w bardzo różnych obszarach dla różnych podopiecznych: dla przedsiębiorców rozwijających własne firmy, dla osób szukających swego miejsca na rynku pracy, dla pracowników aspirujących do pełnienia roli kierowniczej itp.

» Konieczność połączenia w procesie mentoringu wiedzy, doświadczenia, umiejętności, wartości i życiowej postawy stawia przed mentorem wysoką poprzeczkę oczekiwań. Jakże zatem cechy powinien posiadać mentor, by efektywnie wspierać swoich mentees na ścieżce rozwoju?

Polecamy zestaw pytań mentoringowych do modelu GROW, zawartych w publikacji:

**Maciej Bieninewicz,
Anna Prelewicz, *Mentoring.
Złote zasady*, Wydawnictwo
OnePress, Warszawa 2019.**



***Najlepszym
narzędziem mentora
jest... mentor***

» Wieloletnie badania nad skutecznością tego procesu wskazują na kilka kluczowych dla mentorów obszarów kompetencji:

- własną samoświadomość i zrozumienie podstaw i zachowań innych ludzi,
- umiejętność budowania i rozwoju relacji społecznych,
- dążenie do własnego rozwoju i znajdowanie satysfakcji w rozwijaniu innych ludzi,
- zdolność do konceptualizacji i budowania modeli różnych zjawisk, umiejętność jasnej, precyzyjnej i bezpośredniej komunikacji, odpowiednia wiedza i doświadczenie do prowadzonego procesu,
- pragmatyczność i poczucie humoru³³.

» Poza ogólnymi umiejętnościami związanymi z efektywną komunikacją, każdy mistrz ma do odegrania co najmniej trzy kluczowe role, które wzajemnie się dopełniają i przenikają. Mentor, którego zadaniem jest kształtowanie młodych ludzi, powinien być **autorytetem i liderem**, umiejącym dynamizować proces rozwoju i inspirować mentee do podejmowania działań. Ponadto, musi być **doradcą/specjalistą** o szerokiej wiedzy merytorycznej

i znajomości swojej dziedziny oraz **ewaluatorem**, potrafiącym oceniać i wskazywać na konieczne do wypracowania umiejętności³⁴.

» Kluczowe elementy mentoringu przenikają przez wszystkie opisane wyżej etapy. Należy tu mówić o **twórczym napięciu**, które powinno wynikać ze współdziałania mentora z podopiecznym/mentee na rzecz świadomej samorealizacji i budowania zaangażowania. Wydaje się, że szczególnie wartościowe i dynamizujące rozwój relacji mistrz–uczeń są konstruktywne **dialogi** oraz formułowanie konkretnych celów. Dodatkowo, konieczne jest zapewnienie mentee ciągłego/stałego kontaktu z jego mentorem, tak aby podopieczny odczuwał wsparcie

i miał możliwość konsultowania się z nim w miarę potrzeb. Pomoc mentora przejawia się także w **ocenie i dynamizowaniu wyników** – bardzo ważne jest, aby mentee był świadomy czynionych postępów.

» Przyjmując założenie, że najlepszym narzędziem mentora jest sam mentor, ważnym jest zatem, by miał on tego świadomość. Niewątpliwie, wymaga to od niego dobrego przygotowania do samego procesu mentorinowego oraz wykazania się umiejętnościami: zadawania odpowiednich pytań, aktywnego słuchania i udzielania informacji zwrotnej (feedback).

» Specyfika roli mentora opiera się na dwóch zasadniczych walutach: wiedzy oraz zaufaniu. Wiedza mentora,

MENTOR–AUTORYTET					
LIDER		DORADCA / SPECJALISTA		EWALUATOR	
budowanie odpowiedniej atmosfery zaufania; zarażania entuzjazmem i innowacyjnością	promowanie postawy proaktywnej, etycznej, motywowanie i inspirowanie, angażowanie	stymulacja intelektualna i wsparcie w eliminacji barier, wyjaśnianie	transfer wiedzy i udostępnianie kontaktów, koordynowanie zintegrowanego procesu kształcenia	ewaluacja i dynamizowanie wyników, regulaminy i konstruktywne <i>feedback</i>	ewaluacja kompetencji; weryfikacja i analiza planów życiowych

Rysunek 6: Role i zadania mentora

Źródło: Sebastian Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB NLU, Nowy Sącz 2007, s. 126

również ta wynikająca z doświadczenia, jest podstawowym zasobem merytorycznym mistrza. Jednak w tworzonej relacji z uczniem zaufanie, budowane na prawdomówności i wiarygodności zawodowej, staje się nieodzowną wartością. Jest ono również filarem etyki zawodowej, rozumianej nie tylko jako standard postępowania, ale również prezentacja uznawanych i pielęgnowanych wartości, do których obok zaufania należą: poufność (pracując z podopiecznym mentor pozyskuje informacje, które należy traktować jako poufne), otwartość (istotą pracy mentora jest modelowanie odpowiednich zachowań na własnym przykładzie (mentor nie może zatem ukrywać swoich kompetencji przed podopiecznym), profesjonalizm relacji (relacja pomiędzy mentorem a podopiecznym często jest głębsza niż między typowymi współpracownikami. Ważne jest jednak, aby zachować odpowiednią równowagę między bliskością a dystansem. Szczególnie istotne jest pozytywne kończenie relacji mentoringowej i przejście do typowej relacji koleżeńskiej).

Profesjonalne przygotowanie mentora nie gwarantuje efektywnej relacji między nim a jego podopiecznym. Relacja ta tworzy się bowiem w oparciu o wzajemne uznanie oraz kontrakt, choć nie bez znaczenia jest również osobowość mistrza i ucznia. Oznacza to jednocześnie, że nie tylko mentor, ale także potencjalny uczestnik programu mentoringowego powinien wejść do procesu świadomy oraz być do niego przygotowany.

POLECAMY:



**Maciej Bennewicz,
Anna Prelewicz,
Mentoring. Zestaw narzędzi,
Helion, Gliwice 2020.**

**Joanna Berendt, Agnieszka Kozak,
Dogadać się z innymi, Helion,
Gliwice 2019.**

**Robert Dilts, *Od Przewodnika do
Inspiratora czyli Coaching przez
Duże „C”, PINLP, Warszawa 2006.***

**Łukasz Marciniak, Sylwia Rogala-
Marciniak, *Coaching. Zbiór narzędzi
wspierania rozwoju,* Wolters
Kluwer Polska, Warszawa 2012.**

**Olga Rzycka, *Niezwykła moc
zadawania pytań w zarządzaniu
ludźmi,* Wolters Kluwer Polska
sp. z o.o., Warszawa 2010.**



Ewa Godlewska

*doradczyni kariery, coach, psycholożka w Biurze Karier
CWB Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*

Mentoring w zmieniającym się świecie

W świecie VUCA wiedza i umiejętności będą szybko się dezaktualizować. „Aby dotrzymać kroku zmianom, liderzy biznesowi muszą się stać „nieustrudzonymi adeptami” – ludźmi, którzy nie tylko lubią się uczyć, ale także mają ciągłą potrzebę nabywania nowych umiejętności”³⁵. Z drugiej strony, czynniki demograficzne i zdrowotne, sprzyjające wydłużaniu okresu aktywności zawodowej, przy jednoczesnym wchodzeniu w dorosłość nowy pokoleń, o odmiennych systemach wartości niż wcześniejsze, pozostające na rynku pokolenie X i *baby boomersów*.

» Śledząc zmiany, zachodzące w Polsce i na świecie, których dynamika jest tak wysoka jak nigdy do tej pory w historii ludzkości, warto zadać pytania: Czy w zmieniającym się świecie zdobyte doświadczenie, nadal będzie warte dzielenia się z innymi? Czy mentoring może być nadal wartościowym narzędziem w kształtowaniu przyszłych kadr? Jak być mentorem w zmieniającym się świecie?

» Zmiany, których doświadczamy, wynikają z megatrendów, które wyznaczają ich kierunek. **Rektorskie Forum**

Strategiczne 3.0 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wyłoniło sześć megatrendów kształtujących przyszłość – wskazując jako najbardziej znaczące – technologiczną rewolucję i cyfrową transformację, zmiany klimatyczne i społeczno-demograficzne, rosnącą zmienność i nieprzewidywalność świata, czyli VUCA World, oraz nowy model zrównoważonej gospodarki i znaczących zmian międzypokoleniowych.

Które z megatrendów będzie miało największy wpływ na procesy mentoringowe?

» Z pewnością **Świat VUCA** zmienny, niepewny, złożony i niejednoznaczny (**volatile, uncertain, complex, ambiguous – VUCA environment**) wymagający umiejętności liderskich w dużym stopniu odmiennych od tych, które pomagały odnosić sukcesy w przeszłości.

» Świat **VUCA** przekształca się na naszych oczach w rzeczywistość **BANI**³⁶ ukształtowaną przez zmiany

klimatyczne i globalne zmiany systemowe:

- **Brittle** (Kruchy)
- **Anxious** (Niespokojny)
- **Non-linear** (Nelinearny)
- **Incomprehensible** (Niezrozumiały)

Czy w zmieniającym się świecie zdobyte doświadczenie nadal będzie warte dzielenia się z innymi?

» Sięgnijmy do źródeł i historii powstania idei mentoringu w starożytnej Grecji. Greccy filozofowie, wzorem Mentora, opiekuna Telemacha, wcielali się w role opiekunów dla młodych mężczyzn, którzy wykazywali się potencjałem przywódczym, dzieląc się z nimi swoją wiedzą i doświadczeniem. Bill Gates, 20 lat temu napisał: „Najsensowniejszym sposobem wyróżniania firmy na tle konkurencji, najlepszą drogą do zdobycia przewagi nad tłumem rywali, jest wykonanie ogromu pracy w dziedzinie informacji. To, jak gromadzisz informacje, jak je wykorzystujesz i jak ich używasz, zadecyduje o tym, czy odniesiesz zwycięstwo, czy poniesiesz porażkę”³⁷. We współczesnym świecie dobry lider to osoba, która nigdy nie ma dość uczenia się nowych rzeczy, jest otwarta na uczenie się przez całe życie i potrafi tworzyć sieć wiedzy (*network intelligence*), bo, cytując Briana Cheskyego: „Jeśli znajdziecie właściwe źródło wiedzy, nie musicie sami wszystkiego czytać”³⁸. W świecie VUCA, każdy dzień jest pełen nowych, nieprzewidywalnych wyzwań. By

zdobyć wiedzę, jak sobie z nimi poradzić, najprostszym sposobem jest rozmowa z mentorem, który zetknął się z podobną sytuacją, lub ma w swojej sieci wiedzy osobę, która ma wiedzę z tego zakresu. Proces mentoringowy stwarza okazję do rozmowy i zdobycia wiedzy, której nie zdobędzie się w salach wykładowych. Praca z mentorem może być ważnym uzupełnieniem dla procesów dydaktycznych, opartych na koncepcji *phenomenon-based learning*, nastawionych na indywidualizację procesów i rozwój praktycznych umiejętności oraz kompetencji.

Czy mentoring może być nadal wartościowym narzędziem w kształtowaniu przyszłych kadr?

» Uczenie się jest czynnością społeczną, kształcenie daje najlepsze wyniki, gdy osoby uczące się współpracują ze sobą i wymieniają się zarówno wiedzą teoretyczną (*know-what*), jak i praktyczną (*know-how*). Tradycyjne programy kształcenia managerów nie są dopasowane do wyzwań, jakie przed nimi stawia współczesny świat. W perspektywie przyszłych wyzwań – tym bardziej. Raporty z rynku pracy od wielu lat wskazują na niedobory talentów, „pracodawcy z licznych branż od kandydatów oprócz umiejętności twardych, w równym stopniu oczekują rozwiniętych kompetencji miękkich, które pozwolą na szybką reakcję w obliczu nieustannych transformacji”³⁹. Wśród poszukiwanych kompetencji firmy wskazują chęć do nauki, orientacji proklienckiej, zdolności adaptacji i reorganizacji,

umiejętności komunikacyjnych, profesjonalnej postawy w relacjach z współpracownikami, kooperacji i współtworzenia pomysłów oraz umiejętność dobrej organizacji pracy. Z tej perspektywy, bagaż doświadczeń mentora, który z racji dłuższego stażu życiowego i zawodowego będzie znacząco cięższy, nadal może być wartościowym *know-what* i *know-how* dla mentee.

Jak być mentorem w zmieniającym się świecie?

» Szukając odpowiedzi na to pytanie, warto pomyśleć o tym, co będzie sprzyjało funkcjonowaniu w świecie VUCA i jak budować skuteczne strategie w zmieniającej się rzeczywistości. W nowym świecie, tradycyjne narzędzia analityczne mogą nie być wystarczające do budowania strategii rozwojowych dla mentee. Rewolucja wymaga rewolucyjnych strategii. Rewolucyjne strategie wymagają nowych, kreatywnych sposobów myślenia i wychodzenia poza dotychczasowe analityczne metody.

» Ponownie można wskazać otwartość na uczenie się nowych rzeczy jako tę kompetencję przyszłości, która będzie jedną z kluczowych kompetencji w pełnieniu roli mentorskiej. Adam Brandenburger, w artykule „Strategia wymaga kreatywności”⁴⁰, wskazuje, że aby tworzyć przełomowe strategie, ważne jest rozwijanie umiejętności korzystania z kreatywnych sposobów myślenia. Kreatywne metody budowania strategii biznesowych, czy tak jak w mentoringu – osobistych, mogą być pomocne w obliczu

konieczności przeskoczenia poza zastaną rzeczywistość lub wymyślenia sposobów na funkcjonowanie w świecie VUCA. Aby być mentorem w zmieniającym się świecie, potrzebujemy wyposażyć się w dopasowane narzędzia. Można skorzystać z podpowiedzi autora artykułu, który wskazuje cztery metody budowania strategii, wychodzących poza konwencjonalne sposoby myślenia. Należą do nich metoda kontrastu (kwestionowanie założeń będących fundamentem status quo), metoda tworzenia nowych kombinacji (łączenie produktów lub usług w nieoczekiwaną, wyjątkową nową jakość), metoda ograniczeń, przekładająca ograniczenia na atuty, i metoda kontekstu, związana z poszukiwaniem rozwiązań w odmiennych dziedzinach nauki.

» W rolę mentora wpisane jest wiele ról, natomiast w perspektywie zmieniającego się świata, rola stratega-konstruktora, może być jedną z kluczowych, tak by pomóc mentee zbudować spersonalizowany, indywidualny plan na przyszłość i uruchomić posiadany potencjał.

POLECAMY:

Stephen R. Covey, *Ósmy nawyk*, Rebis, Poznań 2015.
Ralf Knegtmans, *Zwinny talent*, Imprint Media, Warszawa 2019.





Marta Migoń
Mentoring Manager Youth Business Poland
w Fundacji Inkubator Technologiczny

Trendy w rozwoju mentoringu w Polsce i na świecie

Żyjemy w czasach, w których dzielenie się doświadczeniem nie jest oczywiste. Oddaliliśmy się od rodzin i miejsc urodzenia. Trudniej jest nam obserwować proces zmian, wpływ życiowych decyzji u osób, z którymi dorastaliśmy, wyciągać wnioski, ponieważ bezpośredni kontakt jest sporadyczny. Dawniej pracownik uczył się zawodu krok po kroku, obserwując i zdobywając wiedzę od braci w cechu czy cechmistrza. Współczesny pracodawca dużo częściej, już na starcie, wymaga konkretnych umiejętności i oczekuje mierzalnych efektów pracy. W tym miejscu z pomocą przychodzi właśnie mentoring, który sięga do korzeni i oferuje wartości takie jak dzielenie się wiedzą i kompetencjami w procesie i w partnerstwie z drugim człowiekiem.

Mentoring w Polsce i na świecie

» *Mentoring dopiero od niedawna rozwija się w Polsce. Tymczasem w krajach zachodnich jest od wielu lat motorem rozwoju wielu organizacji. [...] Jest popularny nie tylko na uczelniach, gdzie studenci mogą skorzystać z wiedzy osób, które chcą się nią podzielić, ale także w biznesie. Korzystają z niego zarówno start-upy, jak i firmy dojrzałe. Warto wiedzieć, iż w Stanach Zjednoczonych ponad 70 proc. firm z listy Fortune500⁴¹ świadomie wybiera mentoring jako metodę rozwoju swojego biznesu. Przeprowadzany w ten sposób transfer wiedzy wyjaśnia sukcesy wielu z nich. W USA mentoring bywa także argumentem, ułatwiającym pozyskanie*

najlepszych pracowników z danej branży. Potencjalni kandydaci chętniej decydują się bowiem na pracę w firmach, oferujących wsparcie cenionych mentorów-ekspertów. Badania wskazują również, że mentoring zmniejsza rotację. Dzieje się tak, ponieważ większość pracowników objętych programami mentoringowymi pozostaje w danej firmie dłużej i silniej angażuje się w rozwój własny oraz przedsiębiorstwa⁴².

Mentoring przedsiębiorczości

» Początkujący pracownik, jeśli nie ma w organizacji programu mentoringowego, może liczyć na pakiet instrukcji, przewodników i pomoc życzliwych współpracowników. Początkujący przedsiębiorca lub założyciel start-upu, musi zazwyczaj radzić sobie sam w zupełnie nowej, nietypowej sytuacji. CEO lub założyciel start-upu to często młody człowiek z głową pełną innowacyjnych pomysłów i... znikomym doświadczeniem zawodowym. Zakładając firmę, skupia się na rozwoju produktu czy usługi. Prawdziwe wyzwania pojawiają się jednak dopiero, kiedy koncepcja odnosi sukces. Musi on zatrudnić kompetentnych pracowników, zarządzać oczekiwaniami i relacjami z klientami, stworzyć strategię działania na kolejne lata czy oszacować, w którym obszarze zainwestować środki, żeby firma mogła się dalej rozwijać. Tak kompleksowej wiedzy nie posiada osoba, która rozpoczyna pierwszy biznes. Kiedy początkujący przedsiębiorca

w odpowiednim momencie otrzyma wsparcie mentora, czasem nawet kilku specjalistów z różnych dziedzin, szansa powodzenia przedsięwzięcia znacząco rośnie.

» Jako Mentoring Manager w Fundacji Inkubator Technologiczny, która prowadzi program *Youth Business Poland* od 2008 roku, obserwuję rosnącą popularność mentoringu przedsiębiorczości. Od początku trwania programu wsparliśmy już ponad 1000 początkujących przedsiębiorców i zbudowaliśmy bazę mentorów – obecnie ponad 120 przedsiębiorców, liderów, którzy chcą dzielić się swoim doświadczeniem i dostrzegają w tym również wartość dla siebie. Realizowane procesy mentoringowe są poddawane ocenie i ewaluacji, z której wynika, że uczestnicy programów Fundacji bardzo wysoko oceniają wsparcie mentora. Jako główne korzyści z tej relacji wskazują: wsparcie w określeniu celów biznesowych, stworzeniu i wdrożeniu strategii, motywowanie i wspieranie w przezwyciężaniu wyzwań. Mentor jest osobą, która towarzyszy podopiecznemu, wspiera go w realizacji działań i pokazuje szerszą perspektywę, niezbędną do osiągnięcia długofalowego sukcesu. Mentorzy jako główny rezultat współpracy wskazują satysfakcję z procesu i uczenie się nowych rzeczy.

Mentoring odwrócony

» Badania i obserwacje procesów mentoringowych pozwoliły na zauważenie powtarzającej się zależności. Mentorzy mają poczucie, że zyskali na relacji i nauczyli

się z nich nowych rzeczy. Na bazie tej obserwacji, powstał tzw. mentoring odwrócony (*reverse mentoring*). Jest to relacja, w której bardziej doświadczona jednostka nabywa wiedzę lub zyskuje nowe rozumienie, podejście do znanych tematów. Mentoring odwrócony jest jednym z silniej rozwijających się trendów na świecie. W szybko zmieniającej się rzeczywistości, pełnej nowych technologii i paradygmatów, trudno jest poprzestać na znanych, sprawdzonych rozwiązaniach. Rynek, potrzeby i rozwiązania ewoluują na tyle szybko, że to właśnie spojrzenie na świat oczami młodszego pokolenia, wychowanego w zupełnie innej rzeczywistości, oczekującego wciąż nowych i prostych udogodnień w funkcjonowaniu, pozwala starszej generacji szybciej i efektywniej zrozumieć, jakie zmiany i modyfikacje wprowadzić. W mentoringu dla przedsiębiorców świetnym przykładem zjawiska jest przekazywanie nowinek technicznych, zwracanie uwagi na nowe kanały dotarcia do klienta mentorom przez ich podopiecznych. Dzięki temu są oni w stanie szybciej przyjąć zmiany także we własnych firmach.

Mentoring kryzysowy

» Mentoring był do tej pory kojarzony głównie z rozwojem, narzędziem wspierającym proces uczenia się i doskonalenia. Jednak gdy w roku 2020 ludzkość doświadczyła globalnego kryzysu, spowodowanego pandemią, okazało się, że mentoring równie dobrze

działa jako forma „interwencji kryzysowej”. Od kiedy wprowadzono *lockdown*, gospodarka mocno spowalnia. Jako organizacja wspierająca przedsiębiorców, stanęliśmy przed wyzwaniem, w jaki sposób szybko i efektywnie wesprzeć biznesy, które ucierpiały w związku z kryzysem wywołanym COVID-19.

» Będąc częścią międzynarodowej sieci *Youth Business International*, zrzeszającej organizacje działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w 53 krajach na świecie, wprowadziliśmy tzw. SOS Mentoring. Bazując na międzynarodowych doświadczeniach, skupiliśmy uwagę na mentoringu kryzysowym, ponieważ odpowiada on na potrzeby osoby, która została postawiona w nowej, trudnej sytuacji i chce ją przezwyciężyć. SOS Mentoring sprawdził się jako narzędzie wsparcia. Wielu przedsiębiorców potrzebowało nowej, specjalistycznej wiedzy, np. jak przenieść biznes do Internetu, w jaki sposób zmienić swoje usługi, aby mogły odpowiedzieć również na potrzeby klientów zamkniętych w domach i obawiających się bezpośredniego kontaktu. Kontakt w tym zakresie, wspólne rozmowy umożliwiały również dodawanie otuchy rozmówcom, pozwalały na motywowanie do dalszej pracy i niepoddawania się czarnym scenariuszom. Obecnie, gospodarka powoli podnosi się z kryzysu, choć tak naprawdę skutki pandemii nie są nam znane. Przyszłość również jest znakiem zapytania, ponieważ nie jesteśmy w stanie przewidzieć, czy czekają nas kolejne obostrzenia i kiedy nasze życie wróci do normalności, czy czekają nas kolejne kryzysy. To sprawia, że SOS Mentoring

może rozwijać się i stawać jeszcze silniejszym i bardziej popularnym narzędziem „interwencji kryzysowej”.

Digitalizacja mentoringu

» Pozostając w temacie mentoringu w czasach kryzysu, nie sposób nie zwrócić uwagi na jeszcze jeden istotny skutek pandemii, który zapoczątkował silny, międzynarodowy trend. Praca zdalna. Oczywiście, praca zdalna, wideokonferencje czy kursy *on-line* nie są niczym nowym. Jednak to globalne zamknięcie spowodowało, że ludzkość w znacznym stopniu zaufała i przekonała się, że współpraca *on-line* może być równie skuteczna i satysfakcjonująca. Również w mentoringu zaobserwowano zwiększenie działań nawiązywanych i prowadzonych przez Internet. Okazuje się, że taka współpraca otwiera zupełnie nowe perspektywy. Możemy sięgać po zasoby z całego świata. Media społecznościowe, takie jak Facebook czy LinkedIn, umożliwiają nam szybsze dotarcie do osób, które mogą nam potencjalnie pomóc. Wystarczy poświęcić kilka godzin, aby znaleźć połączenia (przez wspólnych znajomych, grupy zainteresowań, etc.) z osobami, które posiadają ekspertyzę. Kolejnym krokiem jest poproszenie ich o wsparcie lub znalezienie organizacji, która może takie połączeniu umożliwić. Ponieważ wszystko odbywa się *on-line*, przeszkody geograficzne, kulturowe czy nawet językowe stanowią dużo niższą barierę niż w rzeczywistości *off-line*.

Czy nowe technologie mogą zastąpić mentoring?

» W dobie postępującej cyfryzacji, rozwoju sztucznej inteligencji nasuwa się pytanie, czy sztuczna inteligencja może zastąpić mentora? Poziom wiedzy i ekspertyzy na pewno przewyższy w ciągu kilku dekad to, co może zaproponować istota ludzka. Kluczem mentoringu jest jednak sposób przekazania tej wiedzy, relacja i partnerstwo. Czy komputery mogą zastąpić lub zapewnić te kluczowe czynniki powodzenia relacji mentoringowej? Z pewnością nie w najbliższych dekadach.

» To, w czym jednak coraz częściej nowe technologie będą wspierały człowieka, jest proces prowadzenia i ewaluacji mentoringu. Procesy mentoringowe rzadko są spontaniczne. Jeżeli są prowadzone w obrębie organizacji, są ustandaryzowane i wymagają pracy koordynatora, który czuwa nad ich prawidłowym przebiegiem. Zarządzanie monitoringiem wymaga zaangażowania czasowego i osobowego. Korzystanie z takich narzędzi jak formularz, system do prowadzenia spotkań i webinarów, system CRM, szablony wiadomości i ustandaryzowane ankiety znacznie go ułatwia. Czynniki ludzkie mają tu jednak nadal istotne znaczenie w dopasowaniu pary mentoringowej i czuwaniem nad poprawnym przebiegiem procesu. Zaangażowanie dodatkowych zasobów w postaci „wirtualnego asystenta”, wspierającego analizę formularza i dopasowania czy botów, odpowiadających na najczęściej pojawiające się pytania, znacząco usprawnia proces.

Przykładem wdrożenia tego typu rozwiązania jest nasz partner – *Youth Business USA*⁴³, który oferuje dostęp do internetowej platformy, łączącej mentorów i mentees. Innym ciekawym przykładem jest studium przypadku organizacji członkowskiej, działającej w Kanadzie⁴⁴. Z uwagi na duże odległości między miastami i rozproszenie mieszkańców, organizacja już od dekady oferuje mentoring *on-line* i technologię, która umożliwia przepływ dokumentów i komunikację pomiędzy mentorami, mentees i koordynatorami, pracującymi w organizacji.

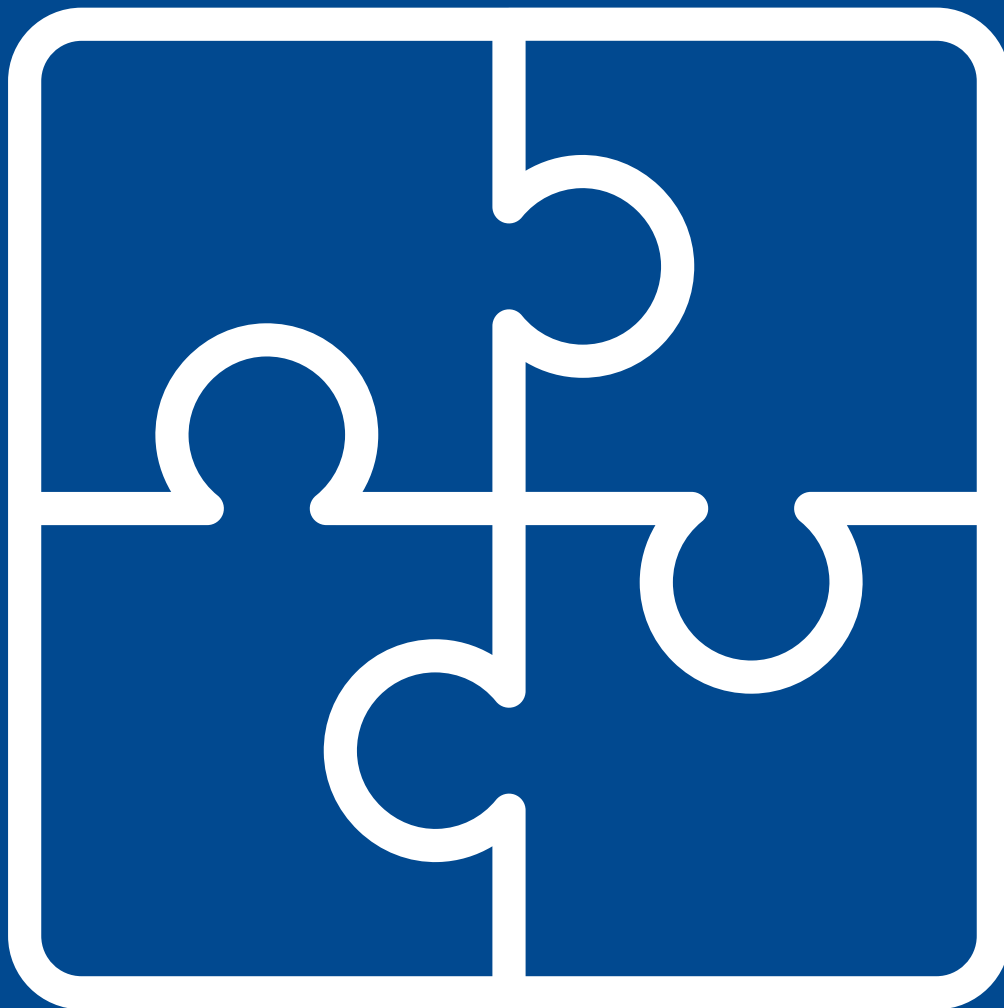
Mentoring jako narzędzie przyszłości. Podsumowanie trendów

» Podsumowując, w dobie wszechobecnej technologii, ludzie coraz częściej sięgają po internetowe narzędzia wspierające ich rozwój, takie jak kursy *on-line*, webinaria, materiały video. Dostępność, elastyczność w zastosowaniu i różnorodność tych materiałów sprawia, że tradycyjne narzędzia tracą na wartości. Jednocześnie, w wirtualnej rzeczywistości człowiek musi dużo bardziej polegać na własnej ciekawości świata, dyscyplinie i uważności, żeby zrozumieć i przyswoić nową wiedzę.

» Mentoring stanowi alternatywę dla tego sposobu poszukiwania informacji, ponieważ łączy czynnik ludzki i ekspercki. Wspiera proces doskonalenia się, szybko wychwytuje błędy, choć oczywiście, nie jest doskonały. Wkraczając coraz częściej i chętniej do Internetu,

mentoring staje się atrakcyjnym i konkurencyjnym narzędziem. Stanowi uniwersalny środek, który działa zarówno w rzeczywistości *on-line*, jak i *off-line*. Wychodzi również naprzeciw osobom, które są spragnione komunikacji interpersonalnej i poszukują czegoś więcej niż instrukcja – potrzebują wsparcia i relacji.

» Analiza i obserwacja światowych trendów pokazuje, że mentoring będzie się dynamicznie rozwijał w kolejnych latach. Staje się on coraz częściej przedmiotem badań i rozważań akademickich. Powstają standardy i szkoły mentoringu. Ich rozwój kształtuje program mentoringowy jako uniwersalne i wszechstronne narzędzie, odpowiadające zarówno na rozwojowe, jak i kryzysowe potrzeby człowieka.

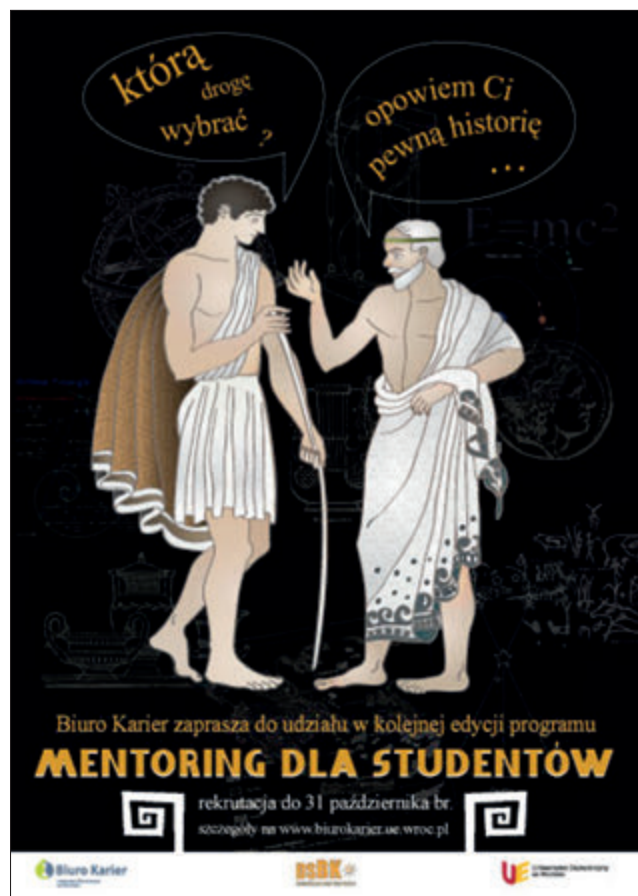


podsu- mowa- nie

O relacji mistrz–uczeń
można pisać i opowiadać.
Najlepiej jednak
doświadczyć jej i przeżyć
ją na własnej skórze.

<https://wszystkoconajwazniejsze.pl/sabina-treffler-uczen-i-mistrz/>

Plakaty promocyjne programu *Mentoring dla Studentów* Biura Karier Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu



2011



2015

Biuro Karier
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

UE Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Biuro Karier i Promocji Zawodowej
zaprasza do udziału
w kolejnej edycji programu

MENTORING

Wyjątkowy program
rozwojowy dla Ciebie

Rekrutacja trwa do:

ZNAJDZIESZ NAS NA:

[f](#) [in](#) [www.biurokarier.wroclaw.pl](#)

2018

„TEN, KTO CHCE ZAPALAĆ INNYCH, SAM MUSI PŁONAĆ”
LUDWIK HIRSZPIL (1864-1924)

CENTRUM WSPÓŁPRACY Z BIZNESEM - BIURO KARIER ZAPRASZA
DO UDZIAŁU W JUBILEUSZOWEJ 10 EDYCJI PROGRAMU

MENTORING DLA STUDENTÓW

SZCZEGÓŁY NA WWW.BIUROKARIER.WROCLAW.PL

UE Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Centrum Współpracy z Biznesem
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

2020

Przypisy

1. *Mentee* – osoba mentorowana, podopieczny mentora, uczeń (uczniowie, tzw. *mentees* bądź *protégé*), zob. Sebastian Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB NLU, Nowy Sącz 2007, s. 53. Na potrzeby publikacji używa się wymiennie określeń *mentee* – podopieczny – osoba mentorowana – uczeń, w znaczeniu uczestnika procesu mentoringowego.
2. Anna Prelewicz, <https://coachingdao.pl/czym-jest-mentoring> [dostęp: 08.09.2020].
3. Ken Blanchard, Claire Diaz-Ortiz, *Jednominutowy mentor. Jak znaleźć mentora i pracować z nim i dlaczego warto nim zostać*, MT Biznes, 2017, s. 11.
4. David Megginson, David Clutterbuck, Bob Garvey, *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Wydawnictwo Rebis, Poznań, 2008, s. 93.
5. David Megginson, David Clutterbuck, Bob Garvey, *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Wydawnictwo Rebis, Poznań, 2008.
6. Maciej Bennewicz, Anna Prelewicz, *Mentoring. Złote zasady*, Helion, Gliwice 2019, s. 25.
7. Sebastian Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB NLU, Nowy Sącz 2007, s. 67.
8. Maciej Bennewicz, Anna Prelewicz, *Mentoring. Złote zasady*, Helion, Gliwice 2020, s. 21.
9. Autorzy i autorki zawartych w niniejszym zbiorze tekstów, w przypadku form, opisujących grupy lub ich reprezentację – np. student i studentka, mentor i mentorka, studenci i studentki, mentorzy i mentorki itp. – stosują jednolicie gramatyczne formy męskie, tj. np. student, studenci, mentor, mentorzy. Zabieg ten nie ma charakteru wykluczającego, a jedynie usprawniający czytanie i odbiór tekstu na poziomie językowym.
10. Wspomnienia i opinie pochodzą z wywiadów, udzielonych na potrzeby niniejszej publikacji.
11. Biuro Karier i Promocji Zawodowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu powstało w 2006 roku. W roku 2018 oficjalnie zmieniono nazwę na Biuro Karier, które stało się filarem Centrum Współpracy z Biznesem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W publikacji określane nazwą skrótową – Biuro Karier.
12. Ken Blanchard, Claire Diaz-Ortiz, *Jednominutowy mentor. Jak znaleźć mentora i pracować z nim i dlaczego warto nim zostać*, MT Biznes, 2017, s. 100.
13. Ken Blanchard, Claire Diaz-Ortiz, *Jednominutowy mentor. Jak znaleźć mentora i pracować z nim – i dlaczego warto nim zostać*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 91.
14. Zofia Zimnoch, mentoring.org [dostęp: 12.10.2020].
15. Mateusz Grzesiak, *Motywacja, czyli co?*, <https://mateuszgrzesiak.pl/motywacja-czyli-co/>, [dostęp: 20.10.2020].
16. zob. <https://epodreczniki.pl/a/wprowadzenie/DfNY70vaL>, [dostęp: 20.10.2020]. PWN: 1. «metoda w analizie matematycznej i programowaniu polegająca na wielokrotnym stosowaniu tego samego przekształcenia lub procedury; też: kolejne przekształcenie lub procedura» 2. «wysyłanie sygnału telegraficznego w sposób ciągły», <https://sjp.pwn.pl/slowniki/iteracja.html>, [dostęp: 20.10.2020].
17. *Być doradcą! Doświadczenia i refleksje*, pod red. Naukową Elżbiety Siarkiewicz i Bożeny Wojtasik, Wydawnictwo Naukowe DSW, Wrocław 2008, s. 211.
18. <https://www.nowa-sprzedaz.pl/artikul/mentoring-remedium-na-wyzwania-wspolczesnego-biznesu> [dostęp: 10.10.2020]
19. <https://hrstandard.pl/2013/12/11/wszystko-co-powinienes-wiedziec-o-mentoringu> [dostęp: 07.09.2020].
20. <https://coachingdao.pl/mentoring> [dostęp: 07.09.2020].
21. Marta Sachajko, *Istota, cele i charakterystyka mentoringu akademickiego*, http://mirek.grewinski.pl/wp-content/uploads/2012/11/dobre_praktyki_mentora_akademickiego.pdf [dostęp: 07.09.2020].
22. Bogusława Dorota Gołębnik, *Zmiany edukacji nauczycieli. Wiedza – Biegłość – Refleksyjność*, Wydawnictwo EDYTOR s.c., Toruń-Poznań 1998, s. 92.
23. Narzędzie zostało opracowane w efekcie badań nad dynamiką grupy, prowadzonych przez amerykańskich psychologów – Josepha Lufta i Harringtona Inghama w latach pięćdziesiątych XX wieku na Uniwersytecie Kalifornijskim. Nazwa „okno Johari” pochodzi od połączenia imion autorów.
24. *Kształtowanie kompetencji w gospodarce cyfrowej*, Gazeta Wyborcza. Wrocław, 22 maja 2019, s. 2.
25. https://mfiles.pl/pl/index.php/Okno_Johari [dostęp: 29.10.2020].
26. <https://mindsofhope.eu/czytelnia/testy-psychologiczne/testy-diaгноzy-doroslych/>; <https://ibd.pl/doradztwo-i-badania/doradztwo-hr/testy-hogana-hpi-hds-mvpi/>; <https://www.homocreator.pl/badania-potencjalu/metoda-thomasa-testy/analiza-profilu-osobowego-thomas-ppa/> [dostęp: 29.10.2020].

27. <https://www.advisio.pro/rozwiązania-insightful-profiler> [dostęp: 30.10.2020].
28. Frise.pl [dostęp: 28.10.2020].
29. <http://cubiks.alta.pl/cubiks-360/> [dostęp: 30.10.2020].
30. zob. <https://kariera.kozminski.edu.pl/bk/show/news/sprawdz-swoja-kariere-przy-pomocy-analazy-swot/> [dostęp: 20.10.2020].
31. Maciej Bieniewicz, Anna Prelewicz, *Mentoring. Zestaw narzędzi*, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2020, s. 81.
32. Monika Sulik, *Moje doświadczenia mentorskie. Studium przypadku – opracowanie na podstawie osobistych doświadczeń w relacji mentoringowej* [w:] *Dobre praktyki mentora akademickiego*, pod red. Mirosława Gniewińskiego, WSP TWP, Warszawa 2012, s. 103.
33. Piotr Kowalski, Każdy potrzebuje mentora, http://www.thecoach.pl/pdf/inspire_kazdy_potrzebuje_mentora.pdf [dostęp: 31.10.2020].
34. Sebastian Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB NLU, Nowy Sącz 2007, s. 127–128.
35. B. Casnocha, R. Hoffman, C. Yeh, *Ucz się od ludzi, a nie na salach wykładowych*, Harvard Business Review Polska, 2019.
36. S. Grabmeier, BANI versus VUCA, <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>, [dostęp: 28.10.2020].
37. B. Gates, C. Hemingway, *Biznes szybki jak myśl*, Pruszyński i S-ka, 1999.
38. R. Hoffman, J. Lilly, A. Blue, Ch. Yeh, Stanford University CS183C Technology-enabled *Blitzscaling session 18: Brian Chesky on Launching Airbnb and the Challenges of Scale*, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=W608u6sBFpo>, [dostęp: 28.10.2020].
39. A. Pietrasik, <https://www.finansowysilacz.pl/kompetencje-miekkie/>, [dostęp: 02.09.2020].
40. A. Brandenburger, *Strategia wymaga kreatywności*, Harvard Business Review, Polska, 2019.
41. https://www.huffpost.com/entry/four-key-benefits-of-work_b_9432716?guccounter=1, [dostęp: 16.10.2020].
42. Małgorzata Warda, <https://www.wardateam.com/baza-wiedzy/179-mentoring-szansa-na-rozwoj-nawet-na-trudnym-ryнку-malgorzata-warda-wywiad>, [dostęp: 16.10.2020].
43. zob. <https://www.skysthelimit.org/>
44. zob. <https://www.futurpreneur.ca/en/>

**Mentoring
dla studentów.
Doświadczenia
i inspiracje**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu

Wrocław 2020

mentor- ing

ISBN 978-83-7695-842-2