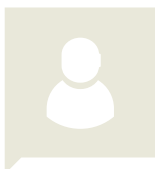


Przywódca mentorem 2

Jak przeprowadzić proces mentoringu krok po kroku?

Wprowadzenie mentoringu wymaga dużej dojrzałości organizacji i jej menedżerów. Firmy, które zdecydują się na jego wdrożenie, odnoszą wiele korzyści. Mentoring stanowi jedno z ważnych narzędzi dzielenia się wiedzą w organizacji oraz rozwoju pracowników. Ważne jednak, aby podejście do mentoringu było trwałym systemowym procesem, a nie tylko jednorazową akcją.



Wioletta Małota

Executive coach, mentor i doradca HR. Ekspert w zakresie zmian organizacyjnych, zarządzania wiedzą organizacji i przywództwa.
avanti@avanti-szkolenia.pl

Brak jest oficjalnych danych na temat prowadzenia mentoringu w Polsce, większość publikacji o mentoringu w naszym kraju dotyczy dzielenia się dobrymi praktykami. W styczniu 2012 roku przeprowadziłam ilościowe badanie internetowe „Rola mentora w organizacji” na grupie 75 respondentów. Przebadane osoby to celowo dobrani menedżerowie HR i pracownicy kadry kierowniczej z dużych organizacji o rozwiniętej kulturze organizacyjnej. Tylko 31 proc. respondentów wskazało na prowadzenie mentoringu w organizacji, w 69 proc. odpowiedzi były negatywne.

Badanie skierowane było do wybranych osób, pracujących w organizacjach o kulturze organizacyjnej, w której funkcjonują procesy, procedury oraz strategia rozwoju HR. Taki dobór próby wynikał ze wstępnego rozpoznania sytuacji mentoringu w Polsce – jego niskiego poziomu zastosowania, dlatego badanie skierowane było do firm, w których istniało większe

prawdopodobieństwo stosowania mentoringu ze względu na istniejącą kulturę organizacyjną.

Potrzebne narzędzie

Odpowiedzi na pytanie, „Jakie jest Twoje zdanie na temat wprowadzenia mentoringu jako narzędzia rozwoju w organizacji, w której pracujesz?” można podzielić na dwie kategorie. Część respondentów uważa, że jest potrzebny, ale nie ma szans na jego wprowadzenie w obecnych warunkach – przy istniejącym poziomie kadry menedżerskiej i kulturze organizacyjnej. Druga kategoria badanych uważa, że jest potrzebny, wskazując jednocześnie na warunki, jakie powinny być spełnione w organizacji, aby mentoring funkcjonował. Respondenci z tej grupy stwierdzili, że „wprowadzenie mentoringu wymaga dużej dojrzałości organizacji”, „mentoring to skuteczne narzędzie, szczególnie na stanowiskach kierowniczych, powinien być obowiązkiem w każdej chcącej się rozwijać organizacji”, „mentoring sprawdza się, jeżeli jest jasna ścieżka awansu i sukcesji”, „uważam, że to wręcz kluczowe – dzisiejszy świat pokazuje, że szef często to nie mentor ani autorytet, stąd bardzo istotne jest funkcjonowanie takiej osoby”.

UWAGA CZYTELNICY

W pierwszej części artykułu (w poprzednim numerze) zostały wskazane korzyści z wdrożenia mentoringu zarówno dla mentee, mentora, jak i organizacji.

Zdecydowana większość respondentów uznała mentoring za celowy i użyteczny w ich organizacji. Jedna osoba wyraziła wątpliwość w użyteczność mentoringu w małej firmie.

Różne definicje

W odpowiedzi na pytanie otwarte „Jak definiuje się mentoring w Twojej organizacji?” – 61 proc. respondentów podało cztery rodzaje definicji, pokrywające się z obszarami prowadzenia mentoringu (rozwój umiejętności, obszar postaw i standardów kultury organizacyjnej, rozwój ścieżki kariery), co wskazuje na posiadanie wiedzy z tego zakresu. Jednakże 29 proc. badanych stwierdziło, że mentoring w ich organizacji nie jest definiowany w żaden określony sposób i zależy od mentora i mentee. Taka odpowiedź sugeruje, że mentoring nie jest wpisany jako konkretne narzędzie HRM i nie jest systemowo stosowany.

Potwierdzają to odpowiedzi na kolejne pytania: „Czy funkcja mentora jest oficjalna, tzn. pracownicy wiedzą o tym, kto jest mentorem?” – 60 proc. odpowiedziało twierdząco. 40 proc. odpowiedzi negatywnych wskazuje na to, że mentoring w organizacjach tych respondentów nie pełni funkcji prestiżowej dla mentora oraz nie jest wpisany do narzędzi HRM wspierających rozwój. W odpowiedzi na pytanie „Czy istnieją zasady, kto i kiedy może zostać mentorem?” aż 65 proc. respondentów odpowiedziało nie, co może potwierdzać hipotezę, że mentoring jest stosowany doraźnie i nie w systemowy sposób. Potwierdzają to również odpowiedzi na pytanie, „Czy stosowanie mentoringu jest częścią kultury organizacyjnej?”. Tylko 31 proc. odpowiedziało twierdząco, większość negatywnie (69 proc.).

Systemowość mentoringu

Z powyższego wynika, że w większości badanych organizacji mentoring nie stanowi części kultury organizacyjnej. Sytuacja taka może nieść ze sobą wiele zagrożeń.

▲ Po pierwsze, brak powszechnie znanych zasad, kto może być mentee, stwarza atmosferę niejasności i demotywacji pracowników



nieznajdujących się w procesie mentoringu, tworząc poczucie zagrożenia (nie jestem „mentorowany”, to znaczy, że nie jestem w puli do awansów).

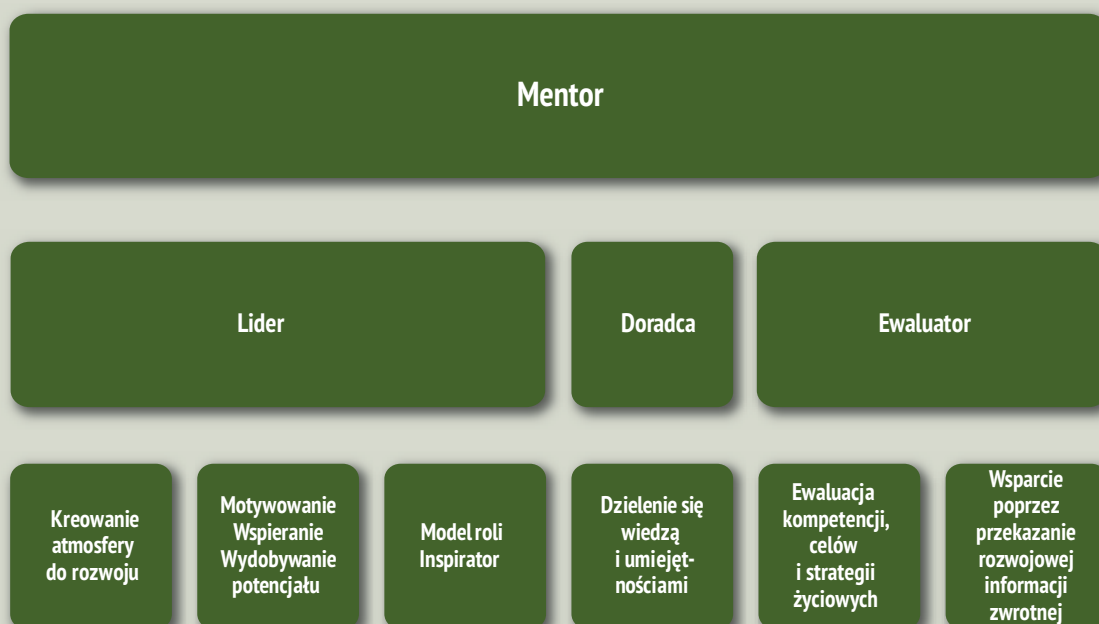
▲ Po drugie – brak prestiżu osoby odgrywającej rolę mentora może powodować, że pracownicy, którzy są dojrzałi do pełnienia tej funkcji, nie zdecydują się jej pełnić, postrzegając ją jako dodatkowe zajęcie i obciążenie.

▲ Po trzecie – brak kryteriów, kto może pełnić tę funkcję, może spowodować, że osoba, która się jej podejmie, nie mając wiedzy i umiejętności z zakresu dzielenia się wiedzą, będzie przekazywać wiedzę w sposób autorytarny i mentoring może wyrządzić więcej zła niż dobra. W badaniach, celem których było zidentyfikowanie czynników sukcesu mentoringu (co jest ważniejsze profil mentora czy mentee?) wykazano, że motywacja, postawa i umiejętności mentora decydowały o sukcesie lub porażce. Brak początkowego zaangażowania mentee nie wpływał na rezultat mentoringu.

▲ Po czwarte – brak prowadzenia mentoringu w sposób systemowy, bez procedur procesu mentoringu (jak często?, kiedy? – doraźnie, gdy zaistnieje potrzeba porady mentora czy w ustalonych terminach; co stanowi cel mentoringu – czy tematy wniesione przez mentee,

Schemat

Role mentora



Opracowanie własne Autorki

czy również cele połączone z celami organizacyjnymi), bez narzędzi monitoringu procesu i jego rezultatów w dużej mierze przyczynia się do porażki.

Dlatego, jeśli chcemy stosować mentoring w organizacji, ważne jest, aby był on stosowany systemowo.

Modelowe wprowadzenie mentoringu

Jeśli dział HR podejmie inicjatywę rozposzczernienia mentoringu w organizacji, ważne jest, aby zdobył sojuszników wśród kadry kierowniczej, spośród której będą wywodzili się mentorzy. Ważne jest przedstawienie idei mentoringu, korzyści, jakie przynosi organizacji (dzielenie się wiedzą wewnątrzorganizacyjną) oraz korzyści, jakie odgrywanie roli mentora przynosi samemu menedżerowi. Jeśli w system kompetencyjny wpisze się monitoring jako niezbędną kompetencję menedżerską, chęć odgrywania tej roli wzrośnie.

Badanie programów mentoringu prowadzone od lat w krajach Europy Zachodniej i USA wskazują na trzy czynniki sukcesu mentoringu w organizacji:

- ▲ dobór mentora i mentee,
- ▲ kompetencje mentora – umiejętności, postawa, motywacja,
- ▲ wsparcie organizacyjne.

Jeśli organizacja docenia korzyści, jakie przynosi mentoring, i rozważa możliwość wprowadzania mentoringu formalnego, warto wziąć pod uwagę dobre praktyki mentoringu zdefiniowane przez firmy od lat go stosujące oraz uwzględnić potrzeby rozwojowe organizacji.

1. Opracuj strategię mentoringu w organizacji.
2. Określ obszary, w których mentoring będzie stosowany – jako formy rozwoju nowych pracowników, rozwój kompetencji pracowników z określoną ścieżką kariery oraz formę rozwoju kadry kierowniczej, która poprzez odgrywanie roli mentora doskonalić będzie swoje kompetencje przywódcze.

3. Określ w strategii firmy formę (formalny) i zasady funkcjonowania mentoringu, aby był przez wszystkich zrozumiały.
4. Określ zakres jego stosowania, tzn. czy mentoring jest powszechny – każdy pracownik może poprosić o mentora, czy jest tylko dla wybranych osób, wskazanych przez przełożonego.
5. Określ zasady, jakie powinien spełnić pracownik, aby stać się mentorem. Kto nim może zostać, jakie kompetencje wstępne powinien spełniać oraz jakie są zasady rekrutacji mentorów.
6. Opracuj sposób doboru mentora i mentee – pamiętając o dobrowolności relacji i braku hierarchicznego podporządkowania.
7. Wpisz mentoring do katalogu narzędzi rozwojowych w organizacji – określając jasne zasady korzystania z niego jako mentee oraz oczekiwania wobec kadry kierowniczej, która miałaby taką rolę odgrywać.
8. Opracuj procedury mentoringu, opisz proces mentoringu oraz narzędzia stosowane przez mentora.
9. Zapewnij szkolenie mentorom na temat procesu mentoringu, zasadach etycznego wywierania wpływu, dostarcz wiedzę z zakresu uczenia się dorosłych (np. model 4 Mac McCarthy, stylach uczenia się).
10. Naucz mentorów stosowania narzędzi w procesie mentoringu, takich jak – ustalanie celów, model rozmowy mentoringowej, np. model Grow), model rozmowy ewaluacyjnej (np. model ReGrow) oraz zadawania mocnych pytań, wspierania i wydobywania potencjału z ludzi.
11. Poinformuj pracowników w organizacji o ustanowieniu mentoringu narzędziem rozwoju. Przedstaw korzyści z tej formy rozwoju dla organizacji, mentee i mentora oraz zasady korzystania z niego.
12. Zbuduj prestiż osoby odgrywającej rolę mentora i prestiż mentoringu.
13. Rozpocznij program mentoringu.
14. Monitoruj poszczególne procesy mentoringu, udzielaj informacji zwrotnej mentorom.
15. Okresowo podsumuj na forum organizacji wyniki procesów mentoringu.
16. Promuj kulturę dzielenia się wiedzą w organizacji w formie intermentoringu, mentorin-gu odwróconego.

Mentoring na świecie

Mentoring jako forma wsparcia rozwoju pracowników w organizacjach szczególnie dynamicznie rozwija się w krajach anglosaskich. W USA mentoring jest prowadzony w szerokim zakresie – zarówno w organizacjach komercyjnych, jak, publicznych, jego stosowanie jest regulowane aktem prawnym „Federal Workforce Flexibility Act of 2004, Public Law 108–411 (United States Office of Personnel Development). Dokument ten zawiera m.in. wytyczne na temat sposobów rozwoju i szkoleń pracowników instytucji federalnych i zobowiązuje instytucje do przeprowadzenia szkoleń z zakresu mentoringu dla kadry menedżerskiej. Jest to wyjątkowa sytuacja skali światowej. Mentoring w organizacji jest również stosowany w szerokim zakresie w Wielkiej Brytanii. Większość badań i publikacji naukowych i biznesowych z zakresu mentoringu pochodzi właśnie z tych krajów.

17. Stwarzaj warunki dla mentorów dzielenia się dobrymi praktykami.

Weź pod uwagę fakt, że inwestycje w szkolenie mentorów zwrócą się wielokrotnie, gdyż zostaną one wykorzystane przez mentorów również w sprawowaniu ich funkcji stanowiskowych. Ponadto osoba odgrywająca rolę mentora staje się wzorem dobrych zachowań, wywierając pozytywny wpływ na całą organizację.

Rola inteligencji emocjonalnej

W badaniu, przeprowadzonym na 147 parach mentor–mentee, w którym badano wpływ inteligencji emocjonalnej na rezultaty mentoringu, wyniki opublikowane w 2010 r. pokazują, że poziom inteligencji emocjonalnej mentora jest ważny w relacji mentoringu. W sposób bezpośredni i pośredni wpływa on na poziom zaufania, jakim obdarza go mentee, co z kolei ma wpływ na rezultaty. Nie stwierdzono natomiast takiej zależności w przypadku poziomu inteligencji emocjonalnej mentee – jej niski poziom na nie miał wpływu na wyniki mentoringu.

Wyniki te potwierdzają decydujący wpływ mentora w relacji mentoringu. Co ciekawe, badanie wykazało, że niski poziom EQ na

początku procesu mentoringu, jaki charakteryzował mentee, nie miał większego wpływu na rezultaty. Co więcej, osoby mentorowane przez inteligentnie emocjonalnych mentorów zmieniały się pozytywnie wraz z procesem mentoringu, wyraziły wolę mentorowania innych w przyszłości. Potwierdziło to założenie, że mentor jest modelem roli, wzorcem postępowania, ale tylko pod warunkiem, gdy posiada wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Praktyczna wskazówka dla działów HR wprowadzających mentoring w organizacji to zadbanie o wysoki poziom inteligencji emocjonalnej mentora – od niej zależą rezultaty mentoringu.

Kompetencje mentora

Aby określić kompetencje mentora w organizacji, warto jest określić dominujące role, jakie odgrywa.

Mentor liderem

Mentor w roli lidera kreuje atmosferę otwartości i rozwoju poprzez postawę nieosądzania i nieoceniania oraz przekonanie, że błędy, jakie mentee popełnia w działaniu, są doskonałą sposobnością do nauki, jeśli wyciągnie się z nich wnioski. Mentor nie dąży do przewodzenia i kierowania mentee, ale do kształtowania w nim samodzielności w myśleniu i odpowiedzialności za własne działanie, rozwijając kompetencje przywódcze. Motywuje mentee, wskazując mu jego silne strony i wydobywa z niego potencjał. Wspiera mentee, wierząc w jego możliwości, widzi w nim nie osobę, którą jest, lecz osobę, którą może się stać. Inspiruje go do wyznaczania sobie celów rozwojowych, do podejmowania nowych wyzwań oraz stawania się kimś więcej. Mentor w roli przywódcy jest również modelem dla swojego mentee do naśladowania w zakresie kompetencji stanowiących przedmiot mentoringu.

Wiedza mentora z tego zakresu to: zasady wyznaczenia celów, zasady sponsorowania rozwoju, zasady motywowania ludzi, wiedza o różnych rodzajach motywacji, narzędzia do określenia silnych stron mentee, narzędzia

z zakresu rozwoju potencjału, wiedza o modelach przywództwa.

Mentor – jako doradca

Mentor w roli doradcy wspiera mentee w podejmowaniu decyzji oraz w procesie uczenia. Przekazuje swoją wiedzę i dzieli się doświadczeniem. Wiedza mentora z tego zakresu to: zasady uczenia się i przekazywania wiedzy (np. modele Kolba czy model 4 Mat McCarthy), wiedza o stylach uczenia się i umiejętność ich rozpoznawania, umiejętności analizy i syntezy.

Mentor – jako ewaluator

Bardzo ważne jest, aby mentee był świadomy czynionych postępów. Dlatego 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. Wiedza mentora w tej roli to: zasady wyznaczania celów (np. model GROW), zasady monitorowania celów, udzielania informacji zwrotnej i ewaluacji celów (np. model REGROW).

Praktyka zarządzania organizacją i kapitałem ludzkim pokazuje, że mentoring stanowi jedno z ważnych narzędzi dzielenia się wiedzą w organizacji oraz rozwoju pracowników – zarówno mentorów, jak i ich podopiecznych. To, czy jest czynnikiem sukcesu organizacji, decyduje rola i znaczenie, jakie kierownictwo firmy jemu nadaje, oraz wsparcie w postaci procedur, narzędzi, struktur oraz szkoleń, które organizacja oferuje.

BIBLIOGRAFIA

- ¹ Emotional Intelligence and Trust in Formal Mentoring Programs, *Group Organization Management* August 2010 vol. 35 no. 4.
- ² Carvin B., *The Great Mentor Match*, "T+D", 2009.
- ³ J. L. Zachary, *Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide* (2005) *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 8, No. 2, August 2010.
- ⁴ N.H., Cohen, *The Step-by-Step Guide to Starting an Effective Mentoring Program*, HRD Press, 2000.