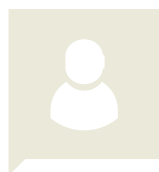


Przywódca mentorem

Mentoring jako skuteczne narzędzie rozwoju kompetencji kadry kierowniczej w organizacji

Wiele kompetencji nowoczesnego przywódcy stanowią kompetencje, jakich oczekuje się od mentora, udowadniając realizowaną w wielu organizacjach praktykę „chcesz wykształcić efektywnego przywódcę – powierz mu rolę mentora”.



Wioletta Małota

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

Profesor D. Clutterbuck, brytyjski ekspert w zakresie mentoringu, określa mentoring jako jedną z najskuteczniejszych metod rozwoju, jakie mają do dyspozycji pojedynczy ludzie i organizacje. 71 proc. największych firm z listy Fortune 500, w szczególności tych, które należą do przemysłu wiedzy, wykorzystuje strategię mentoringu w rozwoju pracowników¹. Jest on wykorzystywany przede wszystkim jako metoda kształtowania liderów, rozwijania talentów, narzędzie dynamizujące rozwój osobisty i zawodowy pracownika oraz jako narzędzie w zakresie zarządzania, a w głównej mierze dzielenia się wiedzą. Ekspert w zakresie mentoringu, profesor zarządzania na Uniwersytecie Miami Terry Scandura², uważa mentoring za najlepszą praktykę w organizacji w czasach turbulentnych zmian. Wyniki prowadzonego przez niego badania wykazały, że uczenie się i rozwój w procesie mentoringu są trudne do zastąpienia przez szkolenia czy samo czytanie książek biznesowych.

Ewolucja mentoringu

Definicje mentoringu, jego zadania i formy ewoluowały wraz ze zmianami społecznymi i organizacyjnymi, stanowiąc odzwierciedlenie zmian zachodzących w koncepcji zarządzania wiedzą i ludźmi w organizacjach. W tradycyjnej koncepcji mentoringu rolę mentora odgrywała

starsza, bardziej doświadczona osoba, która wspierała młodszą, mniej doświadczoną w jej rozwoju. W tej koncepcji skupiano się głównie na korzyściach, jakie odnosi osoba mentorowana (mentee). Jednakże zgromadzone doświadczenia firm prowadzących mentoring w szerokim zakresie oraz wyniki badań naukowych badających korzyści, jakie mentor odnosi z relacji mentoringowej, spowodowały, że organizacje zaczęły traktować mentoring również jako narzędzie rozwoju samego mentora.

Najnowsze definicje podają, że rolą mentora jest pomoc swojemu partnerowi w relacji, uzyskaniu nowych perspektyw, które wspierają uczenie się, dzielenie się swoją wiedzą ekspercką, wartościami, umiejętnościami. Mentor uważany jest jako katalizator zmian i rozwoju osoby mentorowanej, mentoring – współpraca na rzecz uczenia się³.

Przywództwo a mentoring

Rozwój społeczeństwa i wzrost świadomości ludzi przyczynił się również do zmiany modelu przywództwa. Autorytarne style zarządzania, przywództwo transakcyjne zostały zastąpione nowym modelem przewodzenia. The Scientific American Mind⁴ w artykule „The New Psychology of Leadership” przedstawił nowy paradygmat przywódcy zawierający trzy główne aspekty:

▲ przywódca jest najbardziej skuteczny, gdy rozpozna aspiracje, jakie ludzie noszą w sercach, i pomoże im zaspokoić te aspiracje jednocześnie realizując cele firmy, tworząc tzw. wspólne cele,

▲ przywódca rozumie podstawową potrzebę pracowników przynależności do grupy i potrafi zbudować wspólną tożsamość jednostki i zespołu,

▲ przywódca ma umiejętność angażowania ludzi poprzez wyzwalanie ich pozytywnych emocji.

W badaniu „What next?”, przeprowadzonym w 2007 r. przez Center for Creative Leadership⁵ na grupie 1331 menedżerów, zapytano o najważniejsze wyzwania dla kadry menedżerskiej i organizacji w zakresie umiejętności przywódczych. Jako najważniejsze wyzwania wskazano umiejętność efektywnej współpracy (49 proc.), na drugim miejscu – zmianę modelu przywództwa (38 proc.), kolejno wskazano budowanie efektywnych zespołów (33 proc.) oraz wywieranie wpływu na osoby, które nie podlegają hierarchicznej zależności (33 proc.). Jako ważne kompetencje uznano również rozwój innowacyjności (29 proc.), coaching (26 proc.) oraz budowanie i pielęgnowanie relacji (25 proc.).

Zarówno zdefiniowany przez naukowców na podstawie badań model przywództwa, jak i praktyczne badanie opinii samych przywódców wskazały na konieczność posiadania nowych kompetencji przywódcy. Nowe, oczekiwane od przywódców kompetencje, pokrywają się w dużej mierze z kompetencjami mentora (zobacz tabelę obok).

Działy HR dostrzegły, że kompetencje, jakie powinien posiadać mentor, są tożsame z kompetencjami, jakich oczekuje się od przywódców, dlatego uznały odgrywanie roli mentora przez menedżera za jedno z najlepszych sposobów rozwoju jego kompetencji przywódcy. Spowodowało to kolejną fazę rozwoju mentoringu formalnego w organizacjach.

Korzyści z mentoringu

Korzyści z prowadzenia mentoringu w organizacji są wymierne, zarówno krótko-, jak i długoterminowe. Można je rozpatrywać z punktu

wiedzenia osoby mentorowanej (do niedawna stanowiącej główny powód wdrażania mentoringu), mentora oraz organizacji. Oczywiście każda korzyść mentee czy mentora stanowi korzyść organizacji.

Badanie prowadzone przez pięć lat przez Wharton School na Uniwersytecie Pensylwanii⁶ na 1000 osób uczestniczących w programie mentoringu prowadzonego w firmach o zaawansowanych technologiach pokazało, że osoby mentorowane były pięciokrotnie częściej promowane niż osoby nieuczestniczące w programie. Podobne korzyści odnieśli mentorzy, którzy byli promowani sześć razy częściej niż osoby na podobnych stanowiskach nieuczestniczące w programie.

Dla mentee

Do korzyści obiektywnych, jakich doświadcza osoba mentorowana, zalicza się awans na wyższe stanowisko i wzrost wynagrodzenia, natomiast do korzyści subiektywnych należą: postrzeganie swojej kariery jako sukces, większe plany odnośnie do awansu, postrzeganie polityki awansów w organizacji jako przejrzystej i sprawiedliwej, zaangażowanie mentee w wykonywaną pracę, zadowolenie z pracy, większa identyfikacja z organizacją, większa lojalność, uniknięcie wypalenia zawodowego, większa siła organizacji.

Według prof. Clutterbucka – w przypadku 80 proc. menedżerów na wyższych

Tabela

Kompetencje przywódcy versus kompetencje mentora

Nowe kompetencje przywódcy (z badania CCL)	Kompetencje mentora
Efektywna współpraca	Wyznaczenie celów relacji mentoringowej
Wywieranie wpływu na osoby, które nie podlegają hierarchicznej zależności	Wywieranie wpływu na osobę mentorowaną, która nie jest podwładnym mentora*
Coaching	Stawianie celów, wspieranie w opracowaniu i realizacji działań rozwojowych Zadawanie mocnych pytań Tworzenie warunków do rozwoju Stawianie wyzwań
Umiejętność widzenia spraw z różnych perspektyw	Rozszerzanie świadomości mentee poprzez uczenie patrzenia na sprawy z różnej perspektywy
Budowanie i pielęgnowanie relacji	Umiejętności budowania długotrwałej relacji zaufania i partnerstwa w rozwoju

* brak podwładności w hierarchii stanowi jeden z warunków sukcesu w mentoringu

Opracowanie własne Autorki

stanowiskach czynnikiem ich sukcesu zawodowego było posiadanie mentora wspierającego w rozwoju kariery.

Dla mentora

Do korzyści obiektywnych należy szybszy awans mentora. Mechanizm tego zjawiska polega na tym, że mentor, przekazując wiedzę i dzieląc się doświadczeniem, sam uczy się na innym, wyższym poziomie. Uczenie innych czy prowadzenie ich w rozwoju wymaga takich kompetencji, jak: analizowanie, dokonywanie syntezy wiedzy, nieperswazyjne wywieranie wpływu, wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Pełnienie funkcji mentora przyczynia się do zwiększenia empatii, zwiększa poziom inteligencji emocjonalnej, poziom otwartości na innych, doskonali narzędzia stosowane przez menedżera, takie jak: wyznaczanie celów, motywowanie, udzielanie informacji zwrotnej, ewaluacja, co przyczynia się do wzrostu kompetencji mentora i jest powodem promocji na wyższe stanowisko.

Dla organizacji

Korzyści, jakie odnoszą poszczególni pracownicy, zarówno w roli mentora, jak i mentee, generują skumulowane korzyści dla całej organizacji. Do najważniejszych należą:

- ▲ zmniejszenie rotacji pracowników w organizacji, dzięki oferowaniu im przez firmę planów rozwojowych,
- ▲ zapewnienie nowym pracownikom profesjonalnego programu wprowadzającego,
- ▲ zwiększenie efektywności pracowników,
- ▲ udrożnienie komunikacji w organizacjach o strukturze silosów,
- ▲ rozwój kompetencji pracowników,
- ▲ rozwój przywództwa w organizacji,
- ▲ tworzenie organizacji dzielącej się wiedzą, zatrzymanie wiedzy w organizacji,
- ▲ tworzenie kultury porozumienia, współpracy i wzajemnego uczenia się.

Wiedząc, jak wiele korzyści przynosi pełnienie funkcji mentora, warto powierzyć tę rolę zarówno kandydatowi na menedżera, jak i menedżerowi na każdym szczeblu rozwoju. Możliwe formy relacji mentoringowej przedstawia schemat na str. 63.

Obszary mentoringu

W zależności od potrzeb i celu rozwojowego osoby, która otrzymuje wsparcie i opiekę mentora, mentoring może koncentrować się na obszarze:

- ▲ rozwoju umiejętności,
- ▲ postaw i standardów kultury organizacyjnej,
- ▲ rozwoju ścieżki kariery.

W przypadku rozwoju umiejętności zastosowanie mają wszystkie rodzaje mentoringu, w przypadku drugim pełnienie funkcji mentora powierza się menedżerom najwyższego i średniego szczebla, ze względu na ich doświadczenie i wiedzę, ale przede wszystkim na to, że stanowią wzorzec do naśladowania dla mentee. Jeśli celem jest rozwój ścieżki kariery podopiecznego, mentorem jest zazwyczaj osoba na wyższym stanowisku, mająca sieć kontaktów i wpływów, sponsorująca rozwój podopiecznego przez stwarzanie mu warunków do bezpiecznego uczenia.

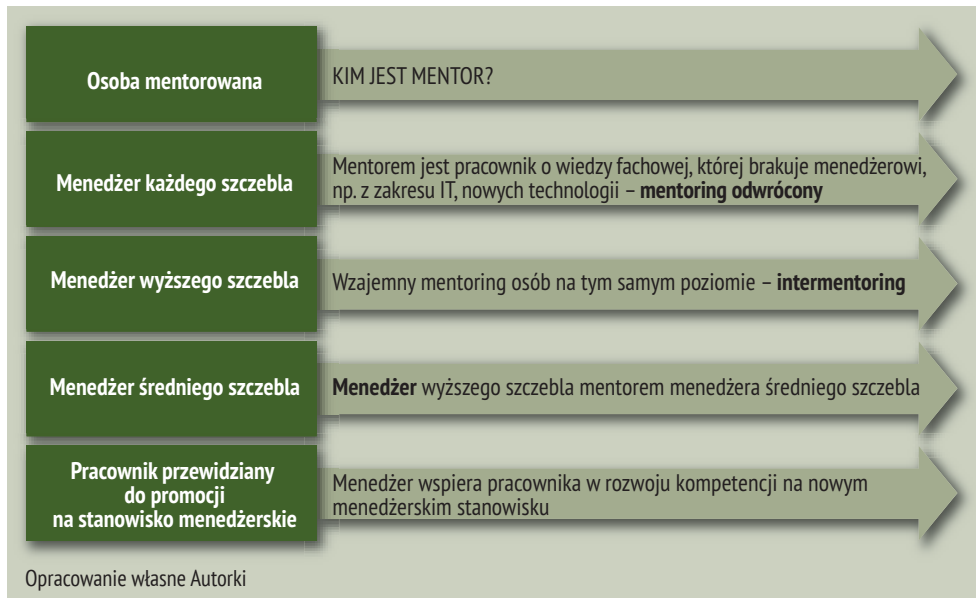
Osoby odgrywające rolę mentora mogą mieć różne doświadczenie, wiedzę specjalistyczną i organizacyjną, w zależności od potrzeb mentoringu, jednakże każdy mentor powinien mieć wiedzę z zakresu uczenia innych, stylów uczenia, komunikacji, modelowania oraz umiejętności stosowania takich narzędzi, jak: wyznaczanie celów, udzielanie rozwojowej informacji zwrotnej, stawianie wyzwań, wydobywanie mistrzostwa oraz ewaluacji realizacji celów.

Dobre praktyki mentoringu

Amerykańska organizacja Merrill Lynch na podstawie wieloletnich doświadczeń w prowadzeniu mentoringu⁷ jako czynniki sukcesu programów mentoringu uznała:

- ▲ dobrowolność udziału mentorów,
- ▲ utworzenie sieci relacji i wzajemnej komunikacji osób mentorowanych,
- ▲ nagradzanie i eksponowanie pozycji mentora w organizacji,
- ▲ włączenie menedżerów osób mentorowanych w formalny program mentoringu poprzez informowanie ich o procesie mentoringu i realizowanych celach.

Istnieje wiele innych rekomendacji zapewniających sukces procesu mentoringu. Są one



Schemat

Mentor i osoba mentorowana a rodzaj relacji

zależne od zakresu mentoringu, rodzaju prowadzonego mentoringu oraz metod.

Sukces mentoringu

Jeśli mentoring stosowany jest sporadycznie, to ważne jest, aby zadbać o podstawowe warunki sukcesu, którymi są: dobrowolność doboru mentora przez mentee, brak podwładności hierarchicznej, wiedza mentora z zakresu uczenia innych, dzielenia się nią w taki sposób, aby skłaniało to osobę mentorowaną do refleksji i czerpania z dobrych wzorców. Istotna jest również umiejętność budowania partnerskiej relacji uczenia się, co w przypadku menedżerów o autorytarnym stylu zarządzania może być trudne i może zadecydować o niepowodzeniu procesu mentoringu. Należy pamiętać, że mentoring jest efektywnym narzędziem rozwoju pod warunkiem odpowiedniego przygotowania mentora do odgrywania tej roli.

Praktyka organizacyjna pokazała, że mentoring daje największe korzyści, gdy jest wprowadzony i prowadzony w organizacji w sposób systemowy i staje się formalnym narzędziem HR rozwoju pracowników oraz częścią kultury organizacyjnej. Systemowość polega na posiadaniu procedur mentoringu (wyboru mentora, doboru mentor–mentee, zasad prowadzenia procesu, ewaluacji, dostarczeniu szkoleń w zakresie rozwoju kompetencji mentora).

W mentoringowej kulturze, w której stworzone są formalne warunki do prowadzenia mentoringu, w której doceniona jest rola mentora, menedżerowie chętnie odgrywają tę rolę; pracownicy chętnie korzystają ze wsparcia mądrego mentora, partnera w uczeniu, a cała organizacja korzysta na wzajemnym uczeniu się, dzieleniu się wiedzą.

UWAGA CZYTELNICY

W drugiej części artykułu zostanie przedstawiony modelowy proces mentoringu oraz kompetencje mentora wraz z narzędziami stosowanymi w mentoringu formalnym.

BIBLIOGRAFIA

- ¹ B.N. Carvin, *Great mentor match_ Xerox's Women's Alliance cracks the code on successful mentor programs*, "T+D Magazine", January 2009.
- ² *Ibidem*
- ³ L.T. Eby, J. Rhodes, T.D. Allen, *Definition and evolution of mentoring*. In T.D. Allen, L.T. Eby (Eds.), *Blackwell handbook of mentoring: A multidisciplinary approach*, 7–20., Blackwell Publishing Ltd., Oxford 2007.
- ⁴ S.D. Reicher, M.J. Platow, S.A. Haslam, *The New Psychology of Leadership*, "The Scientific American Mind", August/September 2007.
- ⁵ Badanie *What next?*, Center for Creative Leadership, 2007, www.ccl.com, 12 listopad 2011.
- ⁶ B.N. Carvin, op. cit.
- ⁷ M. Gerstein, *Mentoring: An age old practice in a knowledge-based society*, "Journal of Counseling and Development" 64: 2, 1985, pp. 156–157.