

# Wyzwania mentora

Znany już od wieków model mistrz–uczeń przeżywa dziś swoje odrodzenie, choć w nieco zaktualizowanej formie. Zmieniające się otoczenie powoduje ewaluację samego mistrza, który nie jest już postacią z nadania czy z posiadanej pozycji. Role wręcz się odwracają i to młode pokolenie staje się w pewnych dziedzinach swego rodzaju guru. Zatem gdzie szukać dzisiejszych mentorów? Jakie stoją przed nimi wyzwania?

**Grzegorz Skibiński**

Przyjrzyjmy się temu z punktu widzenia dyskutowanych w dzisiejszych czasach obszarów, a mianowicie z punktu widzenia młodego pokolenia, zmieniającego się środowiska oraz niezbędnych kompetencji.

## Codzienny towarzysz?

Na łamach sierpniowego wydania „Personelu Plus” Joanna Malinowska-Parzydło podkreślała, że mentoring to „proces przekazywania wartości, umiejętności, postaw, wiedzy i udzielania dojrzałego wsparcia w pracy i rozwoju osobistym”<sup>1</sup>. Dostrzega to również wielu z HR-owców i w efekcie mentoring lawinowo wkracza do firm jako sposób na rozwój pracowników, ich adaptację w firmie czy transfer wiedzy między pokoleniami, ale nie tylko. Okazuje się, że transfer wiedzy towarzyszy nam niemal na każdym kroku życia zawodowego czy osobistego, gdy coraz więcej naszych aktywności przybiera formę dobrze zorganizowanego, zaplanowanego i prowadzonego projektu. Dziś powszechne jest już wykorzystywanie wszelkich zasad dotyczących prowadzenia projektów do wdrażania zmian czy implementacji procesów HR. Coraz częstsze jest dążenie do organizacji samouczącej się. Piszę coraz częstsze, ponieważ, choć wiele organizacji o tym mówi, jednak nadal

niewiele z nich czerpie wiedzę i doświadczenie z własnych wewnętrznych zasobów. Mało się je analizuje, a czasami wręcz mało dokumentuje. Przyznajcie się Państwo sami przed sobą, ile razy w Waszej organizacji ktoś sięgał do dokumentacji stworzonej w poprzednich projektach? Ile razy po zakończonym projekcie dokonywano jego analizy, w szczególności gdy zakończył się sukcesem? I wreszcie – ile razy świętowano sukces projektu? Czy raczej od razu przystępuje się do kolejnego zadania, wyzwania? Jak mało czasu znajdujemy na stworzenie dokumentacji opisującej, co zostało stworzone, jak to zostało osiągnięte, czy można to było wykonać inaczej i jakie wnioski pozostawimy dla następnych uczestników projektów? Z reguły na te działania nie ma czasu i w ten sposób sami pozbawiamy siebie jednej z możliwości transferu wiedzy. Dlatego doświadczony pracownik staje się na wagę złota. Co więcej, pracownicy ci chętnie dzielą się wiedzą, a ich włączenie w poczet mentorów jest doskonałą formą docenienia.

## Grunt to przygotowanie

Jednak grono mentorów nie może być budowane automatycznie jedynie na podstawie doświadczenia i wiedzy. Wręcz przeciwnie – nie każdy może być mentorem, tym bardziej że

<sup>1</sup> J. Malinowska-Parzydło, *Ludzie uczą się dziś od mistrza i szefa, nie od trenera*, „Personel Plus” 2015, nr 8, s. 93.

podopiecznym w większości przypadków staje się osoba młodsza. Często wówczas już sama różnica pokoleń niesie ze sobą różnice w postrzeganiu świata, sposobie komunikacji czy podejściu do pracy i życia. Dlatego poza spełnieniem odpowiednich kryteriów mentor powinien być dobrze przygotowany do swej roli. Dobrą praktyką jest organizowanie warsztatów, w trakcie których przyszli mentorzy zderzą się nie tylko z – nazwijmy to – technicznymi aspektami sesji mentoringowych, lecz także przede wszystkim przygotowują się na mogące ich spotkać wyzwania. Pierwszym z tych wyzwań jest praca z młodym pokoleniem, o którym ostatnio wiele się mówi, ale niestety w większości jedynie w kontekście napotykanich trudności. Tymczasem to ludzie, których cechuje wiele nowych umiejętności (patrz ramka: „Cechy charakterystyczne pokolenia Y”). Mentor musi być tego świadomy, gdyż inaczej nie będzie w stanie pracować z drugim człowiekiem w oparciu o możliwości, a skupi się jedynie na barierach. Mentor powinien zdawać sobie sprawę, że dzisiejsze pokolenie nie ma problemu z jednoczesnym wykonywaniem zadań służbowych, słuchaniem muzyki i funkcjonowaniem w mediach społecznościowych. Dla przykładu branie udziału w dyskusji z jednoczesnym pozostawianiem on-line nie jest objawem braku szacunku. Pokazuje to, że wiele źródeł informacji nie jest już w stanie zakłócić koncentracji na zadaniu, a szybkie przenoszenie uwagi na inne aktywności nie stanowi dla tych osób problemu. Wszystkie te aktywności dzieją się równolegle. Dodatkowo młodzi ludzie pragną wyrażać samego siebie i przez to m.in. działają w obszarach, które ich interesują. Masowo widać to w działaniach wolontariatu, do którego poprzednie pokolenia podchodzą z dystansem i, można powiedzieć, ostrożnie, odczytując w nim prace społeczne poprzedniej epoki. Natomiast młodzi ludzie chcą przez te działania wyrażać samego siebie, angażować się w obszary, które ich interesują. Działając bezinteresownie, z jednej strony pomagają innym, z drugiej – poznają nowe dziedziny i sami uczą się nowych umiejętności. Pytanie tylko od kogo, skoro tak nieliczni mentorzy angażują się w tego rodzaju działania? Mentor powinien być również świadomy oczekiwań i jednocześnie potrzeb młodego

### ► Cechy charakterystyczne pokolenia Y

- Równoległe przetwarzanie informacji z wielu źródeł.
- Natychmiastowe przenoszenie uwagi między aktywnościami.
- Intuicyjne przetwarzanie obrazu.
- Eksperymentowanie i działanie zamiast obserwacji i analizy otaczającego świata.
- Angażowanie się w interesujące dla nich sprawy.

pokolenia. Przykładowo młodzi ludzie działają szybko, ale i tego oczekują. Jeśli chcemy odpowiednio prowadzić, rozwijając, jak też zarządzając tymi osobami, sami musimy się trochę przestać na inne tory. Z zawodowego doświadczenia mogę potwierdzić, że szybkość działania młodych ludzi jest zaskakująco duża. Należy jedynie stworzyć do tego warunki, a efektywność zespołów od razu wzrośnie. Niesie to jednak i konkretne oczekiwania, a mianowicie informacja zwrotna powinna być natychmiast. Nie może to być tylko i wyłącznie rozmowa w procesach ocen okresowych, co, niestety, jest czasami praktyką niedoświadczonych menedżerów i niejednokrotnie wynika wręcz z obawy przed rozmową, która przeradza się w swego rodzaju konfrontację menedżera ►

### ► Dobre praktyki polskiego mentoringu

Już dziś poszukujemy firm i organizacji, które wdrożyły program mentoringowy w swojej branży czy dziedzinie, i mogą się pochwalić wysoką oceną efektywności tego programu. Znajdą swoje miejsce w szykowanej publikacji oraz będą mieć szansę na nagrodę „**Mentoring Best Practice Award**”, którą corocznie będziemy wręczać wspólnie m.in. z wydawnictwem Wolters Kluwer SA. Zachęcamy również do zaangażowania się w prace Stowarzyszenia wszystkich, którym idea mentoringu jest bliska ze względu na osobisty plan rozwoju w kierunku mentoringu, potrzebę rozwijania swoich kompetencji w kierunku profesjonalnego mentora lub realizowanie swoich planów pod jego okiem.

Zgłoszenie dobrej praktyki zrealizowanego programu mentoringowego do publikacji należy przestać na adres: [bestpractice@mentoring.org.pl](mailto:bestpractice@mentoring.org.pl), podając następujące informacje:

1. Nazwa firmy/organizacji.
2. Dane kontaktowe.
3. Założenia programu.
4. Miary sukcesu.
5. Opis realizacji programu.
6. Wnioski z programu.

Osoby prywatne i firmy zainteresowane działalnością w Polskim Stowarzyszeniu Mentoringu w Warszawie zapraszamy do kontaktu mailowego: [marina@mentoring.org.pl](mailto:marina@mentoring.org.pl), zaś tych gotowych działać lokalnie, zachęcamy do kontaktu z Jakubem Lewandowskim, koordynatorem sieci ogólnopolskiej: [jakub@mentoring.org.pl](mailto:jakub@mentoring.org.pl). Zapraszamy też na comiesięczne spotkania otwarte na Uczelni Łazarskiego w Warszawie – więcej: <https://www.facebook.com/PolskieStowarzyszenieMentoringu>.

**► Kluczowe kompetencje w dzisiejszym środowisku pracy**

- Kompetencje cyfrowe i współpraca w wirtualnych zespołach.
- Multidyscyplinarność.
- Myślenie projektowe.
- Praca w szumie.
- Kompetencje międzykulturowe.
- Inteligencja emocjonalna.

z podwładnym. Szkolenia słabo do tego przygotowują, ale coraz częściej sprawdzają się nieformalne porady bardziej doświadczonego kolegi. Niejednokrotnie jest to argument za tworzeniem nieformalnych relacji mentorin-gowych w organizacjach. Dobrze byłoby, żeby kultura organizacyjna wspierała takie partnerskie relacje, do czego doskonale może się przysłużyć sam mentor.

**Nowe wyzwania**

Zmieniające się podejście do pracy, jak również do życia może dostarczać następnych wyzwań.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż w tym nowym podejściu przedstawiciele młodego pokolenia:

- nie szukają wzorców i nie poddają się autorytetom zewnętrznym;
- traktują doświadczenie zawodowe, jako inwestycję w samego siebie, a nie w przyszłość zawodową w danej konkretnej firmie;
- cieszą się chwilą.

Jest to szczególnie ważne z punktu widzenia mentora, gdyż zmienia się podejście do autorytetu. Mentor musi ten autorytet zbudować w trakcie relacji z podopiecznym. Nie może bazować wyłącznie na swoim stanowisku.

Kolejnym wyzwaniem stojącym przed mentorem jest zmieniające się środowisko. Dobrym przykładem jest tu nieustanny rozwój technologii, z którym młode pokolenie się wychowuje. W tym przypadku role wręcz mogą się odwrócić i to przedstawiciel młodego pokolenia może zostać mentorem. Musimy być na to przygotowani i czerpać wiedzę, udoskonalając samego siebie. Tym jednak większego znaczenia nabiera wzajemna współpraca, budowanie relacji i zaufania, a to w trakcie

kontaktów jest podstawą do wypracowania pozycji czy – inaczej – autorytetu. I nie jest go w stanie zbudować trener podczas tradycyjnych sesji szkoleniowych, które odchodzą już do lamusa. Obecnie powszechnie stosuje się zasadę 70–20–10 w rozwoju umiejętności, kompetencji czy wprost w transferze wiedzy. Często powraca tu jednak wspomniany już problem, od kogo mamy się uczyć?

Kolejnym wyzwaniem dla mentora jest jego osobisty nieustanny rozwój. Nie może on spocząć na laurach, a wręcz powinien dbać, żeby podążać za kompetencjami, które wymusza świat (patrz ramka: „Kluczowe kompetencje w dzisiejszym środowisku pracy”).

Niewiele z powyższego można nauczyć się w szkole, na studiach czy kursach i szkoleniach, a przecież jest to już codzienność naszej pracy.

**Rozszerzaj elastyczność umysłu**

Jak zatem dobrze wykonywać swoje codzienne obowiązki, nie znając zasad pracy, np. w zespołach wirtualnych? Co więcej, jak dobrze wypełnić swoją rolę mentora, nie posiadając tych kompetencji? Dziś menedżer czy też współpracownik może wykonywać swoje zadania z domu, który może być wręcz na innym kontynencie. Problemem może być zwykłe ustalenie odpowiedniej dla wszystkich stron godziny wirtualnego spotkania, nie wspominając już o różnicach kulturowych. Zrozumienie partnera z innego obszaru kulturowego staje się kluczowe do sukcesu we wspólnym zadaniu, projekcie lub procesie mentoringowym. Dziś nie wystarczy specjalizować się w jednej dziedzinie. Dla przykładu dobry menedżer musi budować zespół, być po części HR-owcem lub się znać na PR, żeby te swoje działania odpowiednio wypromować. Ten prosty przykład pokazuje, że w dzisiejszych czasach musimy rozwijać elastyczność swojego umysłu. Życie i praca stwarzają coraz większe wymagania i żeby temu podołać, trzeba mieć szerokie spojrzenie na otaczającą nas rzeczywistość. Można powiedzieć, że stajemy się menedżerami dla samych siebie i sami prowadzimy zadania do oczekiwanego wyniku. Umożliwi to nam umiejętność wychycenia istotnych informacji

---

z zalewającego nas potoku zdarzeń, newsów. Warto podkreślić, że przeciążenie informacją może być gorsze niż jej brak. Jak sobie z tym poradzić? Obserwować i uczyć się od młodego pokolenia, które tu ewidentnie może być naszym mentorem. Nieoceniona, choć ostatnio coraz bardziej dostrzegana, staje się tu inteligencja emocjonalna, dająca umiejętność budowania pożądanых postaw pracowniczych, wydobywania potencjału pracowników i budowania relacji sprzyjających wspólnemu osiągnięciu celów.

Nad tym wszystkim mentor powinien nieustannie pracować sam lub z innym mentorem. Podsumowując, można wręcz powiedzieć, że antidotum na wszystkie powyższe bolączki i wyzwania może być odpowiednio dobrany i przygotowany mentor. Mentor cechujący się zarówno wysoką samoświadomością,

jak i wręcz ciekawością drugiego człowieka, którego bezinteresowne wsparcie bazuje na wartościach życiowych i zasadach etycznych. Musi on jednocześnie pamiętać o nieustannym swoim rozwoju oraz o budowaniu swojej reputacji, gdyż przyszłością gospodarki będzie zaufanie. Takich właśnie mentorów poszukujemy i zapraszamy do wspólnego budowania środowiska!■



**Grzegorz Skibiński**

jest prezesem Polskiego  
Stowarzyszenia Mentoringu,  
członkiem Executive Education  
Advisory Board na Akademii  
Leona Koźmińskiego oraz  
szefem HR Shared Services

międzynarodowego banku. Wolontariusz w Fundacji  
im. L. Kronenberga oraz Muzeum Powstania Warszawskiego.