

Dobór pary mentoringowej

Odradzający się i zmieniający się model relacji mistrz–uczeń niezmiennie opiera się na efektywności tej relacji. Jednym z kluczowych wyzwań jest dobranie pary w taki sposób, aby osiągnąć założony cel programu mentoringowego, a przy tym aby obie strony czuły się komfortowo.

Marcin Budzewski

Relacja mentor–uczeń zmienia się¹. Niezmiennie pozostaje pytanie, jak taką parę dobrać. Rozważania nad sposobem doboru pary mentor–uczeń (mentee) powinny zostać poprzedzone bardzo starannym doбором uczestników programu mentoringowego oraz nie mniej starannym przygotowaniem zarówno mentora, jak też ucznia do pełnienia ich ról.

Zanim dobierzemy parę

Zakładając, że selekcja uczestników programu została właściwie przeprowadzona, uczniom warto zapewnić dostęp do „instytucji zaufania” dla uczestników (może być to np. koordynator projektu). Osoba taka powinna być postrzegana jako w pełni obiektywna, nieposiadająca zobowiązań wobec żadnego z uczestników. Koordynator powinien odgrywać rolę instytucji odwoławczej i osoby, do której można zwrócić się z pojawiającymi się problemami. Nie mniej istotne jest stworzenie możliwości udziału w indywidualnych konsultacjach, których głównym celem będzie pomoc w ustaleniu celów programu. Pozwoli to na mocniejsze zaangażowanie się uczestników w program jako współtworzony, a nie odgórnie narzucony.

Pomocne w przygotowaniu do roli ucznia, a także w jej pełnieniu może się okazać przygotowanie listy rekomendowanej literatury dotyczącej mentoringu, literatury odpowiadającej na pytanie: co mentee powinien wiedzieć o mentoringu w trakcie pracy z mentorem. Uczniowi pomocny będzie stworzony i promowany kodeks dobrych praktyk pracy między mentorem a mentee uwzględniający m.in. wspólne uzgodnienie ścieżki rozwoju przez mentora i mentee, elastyczność działań wspomagających realizowanie celów indywidualnych i celów programu. Uczeń powinien także móc oceniać program w trakcie jego trwania. Należy traktować to jako element ewaluacji całego procesu, programu. Ostatnim elementem pomagającym mentee jest okres próbny relacji (kalibracja) pomyślany tak, aby weryfikować, czy na pewno mentee chce i może efektywnie pracować z konkretnym mentorem.

Mentorzy także, a być może przede wszystkim oni, powinni zostać przygotowani do swojej roli i zostać objęci wsparciem. W trakcie trwania programu mentoringowego niezbędne będą szkolenia i praktyczne warsztaty mające na celu rozwój umiejętności: komunikacji, coachingowych, udzielania informacji zwrotnej, zadawania pytań pobudzających

¹ G. Skibiński, *Wyzwania mentoringa*, „Personel Plus” 2015/9, s. 90.
² Projekt zrealizowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

refleksję, formułowania celów, odkrywania ograniczających przekonań. Oprócz szkoleń ważne jest zapewnienie superwizji przez zewnętrznego, doświadczonego mentora, a także interwizje, czyli spotkania w gronie mentorów mające na celu wymianę doświadczeń i transfer wiedzy. W trakcie takich spotkań pomocne będzie omawianie najlepszych praktyk, odgrywanie scenek ze spotkań z mentee. Pomocne może być także powołanie funkcji opiekuna mentorów (analogicznie do osoby zaufania dla mentee), osoby, która jest w stanie wesprzeć w sytuacjach problemowych (najlepiej, gdyby opiekun sam miał doświadczenia w roli mentora).

Łączenie w pary

Mając wybraną grupę mentorów i uczniów, można już zająć się ich parowaniem.

W 2013 r. Polskie Stowarzyszenie Mentoringu (PSM) realizowało projekt „Ewaluacja tematyczna: Mentoring – popularność i skala wykorzystania mentoringu w polskich przedsiębiorstwach, ocena skuteczności tego narzędzia przez przedsiębiorstwa, ścieżki wyboru i edukacji mentorów”². W ramach projektu m.in. odbyły się warsztaty, w których uczestniczyli praktycy: mentorzy, koordynatorzy projektów mentoringowych, uczniowie. Zadaliśmy im pytanie: „Jakie są znane im metody doboru par mentor–uczeń?”. Odpowiedzi, uzupełnione o analizę literatury dały jedynie trzy możliwości (z punktu widzenia strony podejmującej decyzję o współpracy) – patrz ramka: „Czyste metody doboru par mentee–menotr”.

Próbując znaleźć najlepsze rozwiązanie, warto podkreślić, że możliwe jest tylko rozwiązanie dobre w konkretnej sytuacji. Warto zatem brać pod uwagę zarówno wielkość organizacji, w której program mentoringowy jest tworzony, jej specyfikę, a także specyfikę celu samego programu mentoringowego. Realia zazwyczaj nie pozwalają na stosowanie metod czystych. Zatem dobór par może być i jest realizowany w modelu mieszanym (np. dobór przez specjalistę z uwzględnieniem opinii mentora).

Jak pokazały prowadzone przez PSM badania, największe szanse sukcesu w procesie doboru par przynosi właśnie połączenie wszystkich

► Czyste metody doboru par mentee–menotr

- Mentee (uczeń) wybiera mentora.
- Mentor wybiera mentee.
- Specjalista dobiera pary mentor–mentee.

wspomnianych metod z uwzględnieniem zaangażowania specjalisty w zakresie doboru par. Osoba trzecia – jako bezstronny obserwator – powinna gwarantować prawidłowe przeprowadzenie procesu w oparciu o cele programu i oczekiwania organizacji. Skonsultowanie dobranych przez eksperta par z mentorem daje gwarancję, że mentor jest w stanie sprawnie pracować ze wskazanym uczniem oraz będzie w stanie odpowiedzieć na jego potrzeby. Podobna konsultacja z mentee pozwala na pełne dopasowanie wybranego mentora do potrzeb, celów i oczekiwań ucznia wobec mentora.

Ekspert zewnętrzny, aby efektywnie zrealizować proces doboru par, musi mieć zagwarantowane przede wszystkim dobre rozeznanie w potrzebach i oczekiwaniach uczestników wobec programu, jak również istniejących powiązań i relacji – jeśli takowe pojawiają się w grupie wyselekcjonowanych uczestników. Warto uwzględnić etapowość procesu, w trakcie którego mogą być wykorzystane np. ankiety i narzędzia psychometryczne, z których wnioski zostaną zweryfikowane w trakcie spotkań indywidualnych eksperta z uczestnikami programu. Jednocześnie po przygotowaniu rekomendacji par warto zasięgnąć opinii samych zainteresowanych – na ile uważają, że konkretny mentor/mentee będzie dla nich dobrym wyborem.

Jednocześnie w procesie doboru par bardzo ważną rolę odgrywa etap kalibracji – okres przejściowy – „próbny”, w trakcie którego mentor oraz mentee spotykają się po raz pierwszy, by zweryfikować trafność dopasowania. W trakcie okresu kalibracji – zwykle pierwsze i drugie spotkanie mentora z mentee – weryfikują oni trafność dopasowania i potwierdzają swój wybór. Jednocześnie w tym czasie mają również możliwość zmiany mentora bez urażenia drugiej strony. Ma to na celu lepsze dopasowanie w programie. ►

► Główne ryzyka w procesie doboru par mentoringowych w zależności od metody doboru

1. Metoda doboru mentora przez mentee:

- Istnieje wysokie ryzyko, potwierdzone doświadczeniami uczestników, że mentee może kierować się kryteriami wyboru mentora związanymi z prestiżem, stanowiskiem lub aparycją mentora zamiast kryteriami merytorycznymi;
- Ryzyko wyboru mentora na podstawie domniemych kompetencji – na podstawie opisu, który stworzy o sobie mentor;
- Wybór mentora na podstawie prawdopodobieństwa uzyskania korzyści niezwiązanych z rozwojem kompetencji (np. kontakty, polecenie i sponsoring w firmie).

2. Metoda wyboru mentee przez mentora:

- Mentor może mieć własną agendę (podstawę) do wyboru konkretnej osoby, bez zważania na cele rozwojowe, np. poszukiwanie własnego następcy;
- Mentee czuje się zobligowany do współpracy z mentorem, który go wybrał – niezależnie od tego, na ile sam widzi faktyczną wartość w tej współpracy.

3. Metoda doboru przez eksperta/zewnętrznego specjalistę:

- Brak bezpośredniego wglądu w potrzeby i oczekiwania uczestników oraz poziom ich kompetencji – brak znajomości uczestników;
- Brak znajomości kultury organizacji oraz istniejących zależności.

► Kluczowe kryteria sukcesu w procesie doboru par mentoringowych

- Zgodność kompetencji i doświadczenia (zawodowego i osobistego) mentora ze zidentyfikowanymi potrzebami rozwojowymi oraz doświadczeniem (zawodowym i osobistym) mentee oraz zdefiniowanymi celami programu.
- Zgodność potrzeb rozwojowych mentee i kompetencji mentora dobranych w parze z celami programu.
- Dopasowanie pod względem metaprogramów mentora oraz mentee (w tym stylów komunikacji).
- Dopasowanie osobowości – chemia między mentorem i mentee.

Każdy z wymienionych modeli doboru niesie pewne zagrożenia, których świadomość pozwala zminimalizować ryzyko złego połączenia par (patrz ramka: „Główne ryzyka w procesie doboru par mentoringowych w zależności od metody doboru”).

Łączenie par z perspektywy formalizacji procesu

Na proces doboru par można także spojrzeć z perspektywy jego formalizacji. Można wtedy wyróżnić trzy sytuacje:

- nieformalna metoda doboru pomiędzy mentorem i podopiecznym (bez zaangażowania osób trzecich);
- dobór par przez wewnętrznego specjalistę (np. kompetentna osoba z działu HR);
- dobór par przez firmę zewnętrzną (specjalistę w zakresie doboru par).

Każda z metod obarczona jest, tak jak w przypadku analizy, czy o parze decyduje mentor, uczeń czy ekspert, pewnym ryzykiem. Warto na nie zwrócić uwagę, a także na fakt, że dla różnych grup pracowników inna metoda może okazać się optymalna (patrz tabela: „Czynniki sukcesu i ryzyka w zależności od metody doboru par mentoringowych”).

Z badań PSM wynika, że rekomendowana przez mentorów jest metoda doboru par przez osobę trzecią – wewnętrznego specjalistę lub firmę zewnętrzną. Odnosi się to do każdego programu mentoringu (niezależnie od jego specyfiki, branży lub uczestników: czy są to specjaliści, menedżerowie czy talenty w organizacji). Można jednak dać pewne rekomendacje. Na przykład dla grupy talentów w organizacji warto zastosować metodę doboru par przez zewnętrznego specjalistę. Dla grupy menedżerów jest rekomendowany dobór przez wewnętrznego specjalistę. Dla grupy pracowników niższego szczebla i specjalistów jest rekomendowany dobór także przez wewnętrznego specjalistę. Cenne jest także wyróżnienie kluczowych kryteriów doboru par mentor–uczeń (patrz ramka: „Kluczowe kryteria sukcesu w procesie doboru par mentoringowych”). Wśród kryteriów tzw. miękkich najważniejszymi są: dopasowanie pod względem zgodności potrzeb mentee i kompetencji oraz doświadczenia mentora. Kryteria twarde to dopasowanie pod względem zgodności

► Czynniki sukcesu i ryzyka w zależności od metody doboru par mentoringowych

Metoda doboru par	Czynniki sukcesu / ryzyka
Nieformalna	<ul style="list-style-type: none"> • Mentee oraz mentor muszą posiadać wiedzę przynajmniej na temat organizacji programu, jego celów oraz kryteriów doboru par, by móc podjąć decyzję o wyborze pary, w której razem z własnymi celami będą realizować cele programu. • W razie ewentualnych problemów w parze pojawia się wysokie ryzyko spadku efektywności – z powodów wizerunkowych pojawia się niechęć do zakończenia bezproduktywnej relacji. • Konieczność wysokiego poziomu samoświadomości i autorefleksji wśród uczestników samodzielnie dobierających się w pary. • Istnieje ryzyko, że szybko dobrana para bez rozważenia alternatywy współpracy z innym mentorem lub mentee może być przyjemna dla obu stron, ale niekonieczne efektywna pod względem rozwoju kompetencji i założonych celów.
Przez wewnętrznego specjalistę	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynator musi posiadać specjalistyczne kompetencje w zakresie doboru par. • Potrzeba wykorzystania specjalistycznych narzędzi. • Efektywność tej metody w dużym stopniu zależy od zaufania wobec osoby trzeciej ze strony uczestników programu. Jako osoba trzecia specjalista nie ma bezpośredniego wglądu w potrzeby i oczekiwania uczestników i musi opierać się na informacjach uzyskanych w formie ankiet, kwestionariuszy, testów i wywiadów.
Przez firmę zewnętrzną (specjalistę w zakresie doboru par)	<ul style="list-style-type: none"> • Relatywnie wysoki koszt w porównaniu z pozostałymi metodami doboru (biorąc pod uwagę tylko koszty przeprowadzenia doboru do jednego programu). • Wymagany jest profesjonalizm firmy/osoby dobierającej parę, który trzeba weryfikować. • Pojawia się ryzyko związane z brakiem wiedzy firmy zewnętrznej o specyfice pracy/współpracy i kulturze organizacji. Finalne rekomendacje par powinny być przedyskutowane z pracownikiem organizacji (np. przedstawicielem działu HR) znającym uczestników i specyfikę pracy w firmie.

oczekiwać mentee i wiedzy mentora w konkretnym obszarze biznesowym, branży, pracy na konkretnym stanowisku itp. Nie mniej istotne dla efektywnej współpracy będą spójny styl komunikacji, a także spójne wartości mentora i ucznia.

Właściwe dobranie mentora i mentee nie zagwarantuje co prawda sukcesu programu mentoringowego, ale zwiększy prawdopodobieństwo sukcesu w relacji mistrz–uczeń.

Sztuka motywacji

Na koniec warto zwrócić uwagę na to, co powinno zadziałać się po programie mentoringowym. Jest to o tyle istotne, że pozwoli na pełne wykorzystanie pozytywnych efektów oraz zapewni ambasadorów programu.

Motywacją dla ucznia do uczestniczenia w programie będzie wsparcie, jakiego może oczekiwać po zakończeniu mentoringu. Warto przygotować propozycję wykorzystania zdobytych kompetencji, np. awans lub zmiana zakresu odpowiedzialności, zgodnie z celami i kompetencjami rozwijanymi przez mentee w trakcie

programu. Motywatorem może być przekształcenie mentee w mentora, o ile oczywiście pojawi się taka możliwość (np. kolejna edycja programu). Istotne będzie także zapewnienie wsparcia w podtrzymywaniu relacji nawiązanych w trakcie programu, zarówno z mentorem, jak i z pozostałymi uczestnikami. Ważne może się okazać również wsparcie w poszukiwaniach kolejnego mentora i określeniu dalszej ścieżki rozwoju.

Po zakończeniu programu mentorzy, tak jak mentee, powinni móc zdyskontować nabyte kompetencje. Ponadto organizacja powinna docenić ich rolę w programie i pozwolić na dalsze budowanie prestiżu roli mentora w organizacji oraz wspierać w refleksji nad własnymi doświadczeniami, co mentor czerpie dla siebie z pracy z mentee. ■



Marcin Budzewski
jest współzałożycielem
i członkiem zarządu Polskiego
Stowarzyszenia Mentoringu
oraz Instytutu Analiz Rynku Pracy.