



Kongres
Mentoringu
2016

Forum rozwiązań
praktycznych

ROUND TABLES



Relacje, a nie narzędzia!

To hasło przyświecało nam 19 maja podczas ubiegłorocznego Kongresu Mentoringu. Dzięki Wam będzie ono niesione dalej i – mamy nadzieję – na stałe zakorzeni się w nasze środowiska.

Po co i jak wdrażać Mentoring, jak dobrać pary Mentor – Mentee, o co warto zadbać budując markę programu, po co studentowi mentor – te i wiele innych zagadnień poruszaliśmy podczas całodniowego, niezwykle cennego i emocjonującego wydarzenia. W trakcie Kongresu dzieliliśmy się swoją wiedzą i z radością obserwowaliśmy, jak Wy – Uczestnicy spotkania – z zapałem podeszliście do pracy w grupach roboczych. Dzięki Waszemu zaangażowaniu powstał niezwykle cenny i inspirujący materiał, którego nie można po prostu schować do szuflady i zapomnieć. Dlatego z ogromną przyjemnością przekazujemy Wam tę broszurę z przepisami – przepisami na **Dobry Mentoring**.

Pamiętajcie o konkursie na najlepiej wdrożony program mentoringowy, który rozstrzygniemy podczas tegorocznego Kongresu. Zgłoszenia można kierować do 31 marca 2017 na adres konkurs@mentoring.org.pl.

Do zobaczenia 25 kwietnia na Kongresie Mentoringu 2017!



Agata Mazurek-Bąk,
Dyrektor ds. Mentoringu, Technologia W Spółnicy



Grzegorz Skibiński,
Prezes Zarządu, Polskie Stowarzyszenie Mentoringu

SPIS TREŚCI

01	„Zasada TAK!!! „NIE!!! dla zbytej formalności”	4
	Komentarz eksperta – Katarzyna Makuch-Marowska	5
02	„Ludzie Ludziom” „Program dopasowany do potrzeb kultury organizacyjnej, wartości organizacyjnej, strategii”	6
	Komentarz eksperta – Joanna Błądek-Socha	7
03	„Z głową i świadomie” „Wiedza, doświadczenie, gotowość”	8
	Komentarz eksperta – Szymon Herbec	9
04	„Nie ma reguły” „Zdrowy Balans”	10
	Komentarz eksperta – Joanna Małachowska	11
05	„Każdy może być przedsiębiorcą”, „Nie lękajcie się być przedsiębiorcą”, „Ufaj, kochaj i towarzyszy”, „Doświadczenie kluczem do sukcesu Mentoringu	12
	Komentarz eksperta – Paweł Sopkowski	13
06	„Waluta dla wartości”	14
	Komentarz eksperta – Maja Olsen	15
07	„Możliwość rozwoju 3D”	16
	Komentarz eksperta – Marcin Budzewski	17
	Wywiad z Anną Pyrek	18

„Zasada TAK!!! „NIE!!! dla zbytniej formalności”

WNIOSKI

- Zależy od skali i typu organizacji,
- Masa krytyczna,
- Ludzi i umiejętności,
- Popyt i podaż,
- Nie zawsze musi być formalna nazwa.

✔ ZAWSZE

- Zasady regulujące balans korzyści dla organizacji (branie, dawanie).

✘ NIGDY

- Poprzez rozwój ludzi,
- Relacja – przełożony-pracownik.

WASZ ROBOCZY FLIPCHART

- Diagnoza sytuacji/gotowość organizacji,
- Cel długoterminowy,
- Określenie zasad mentoringu,
- Jasna komunikacja, reguły postępowania,
- Czas sesji-długość trwania procesu,
- Narzędzia, tematy doradcze,
- Rekrutacja, przygotowanie obu stron,
- Wsparcie procesu: cele organizacyjne, liderzy, koordynatorzy
- Żywioł – bez sformalizowania, jeśli cel jest krótkoterminowy, własna inicjatywa ludzi,
- Złoty środek,
- To zależy od skali organizacji i typu,
- Przygotowanie obu stron.

„Zasadą TAK!!!
„NIE!!! dla zbytej formalności”

KOMENTARZ EKSPERTA

Każdy proces wdrażany w organizacjach wymaga zarządzania: komunikacją, realizacją, monitorowaniem efektywności, co wprost prowadzi do potrzeby sformalizowania działań. Mentoring realizowany ad-hoc może się powieść jako oddolna inicjatywa i wówczas należy ją docenić, zauważyć i nie przeszkadzać, ponieważ ingerencja organizacji może w tym przypadku wyłącznie zaszkodzić.

Chcąc jednak świadomie i celowo stosować mentoring w organizacji, niezbędne jest podejście do tego zagadnienia, jako do przedsięwzięcia angażującego kilka stron, posiadającego określoną strukturę i opierającego się na sprawdzonych narzędziach. Jak każde przedsięwzięcie we współczesnym świecie, program mentoringowy musi spełniać określone cele, które uzasadniają jego realizację, potrzebę zaangażowania ludzi i często niebagatelnego budżetu. Musi być na niego przygotowany business case, który po prostu się „obroni”. Programy rozwojowe charakteryzują się również tym, że standaryzują wiedzę i narzędzia pracy, a zatem konieczne jest opracowanie spójnych materiałów, zasad realizacji, wytycznych i wszystkiego co pomoże realizować mentoring tak, aby służył z jednej strony uczestnikom, a z drugiej organizacji, która go sponsoruje. Czy zatem można tego wszystkiego dokonać bez sformalizowanych działań?

Nie wszystko jednak musi, a nawet powinno być sformatowane, raportowane i realizowane jeden do jednego z wytycznymi, bo gdzieś w tym porządku można zabić ludzką stronę procesu mentoringowego. Na każdym etapie należy zadawać sobie pytanie, jakie informacje są kluczowe i co musi być standaryzowane, aby nie dokładać stronom zbędnej pracy przy zbieraniu danych, ich obróbce i podsumowywaniu. Przede wszystkim zaś nie tworzyć atmosfery reżimu i nadzoru, które nie sprzyjają budowania motywacji do rozwoju.

Można zatem podsumować pytanie postawione na początku w następujący sposób: wdrażanie mentoringu wymaga przede wszystkim:

- podejścia biznesowego, gdzie znany jest cel działania i on uzasadnia ponoszone nakłady pracy,
- podejścia projektowego, w którym wszystkie punkty krytyczne są zidentyfikowane i zarządzane,
- zdrowego rozsądku pozwalającego na równowagę pomiędzy standaryzacją a swobodą,
- orientacji na ludzi, czyli rozumienia ich potrzeb, wyzwań, obaw i oczekiwań związanych z mentoringiem.

Katarzyna Makuch-Marowska

*Konsultant Projektów Szkoleniowo-Rozwojowych,
CoachWise S.A.*

„Ludzie Ludziom”

„Program dopasowany do potrzeb kultury organizacyjnej, wartości organizacyjnej, strategii”

WNIOSKI

- Pozycjonowanie-określenie grupy docelowej programu,
- Zebranie potrzeb grupy,
- Cel programu,
- Zasady, spójność z wartościami,
- Promocja,
- Jasna struktura programu,
- Zaangażowanie wszystkich szczebli w organizacji,
- Zadbanie o mentorów,
- Komunikacja wewnętrzna,
- Standaryzacja programu,
- Poufność/kodeks etyczny,
- Feedback uczestników.

✔ ZAWSZE

- Poufność,
- Dotrzymanie obietnic,
- Pamiętaj o ludziach,
- Dobrowolnie,
- Ukierunkowany na rozwój obu stron,
- Poufność.

⊗ NIGDY

- Nie zmuszać,
- Nienarzucany,
- Nigdy nie włączony w cele rozwoju system ocen pracowników.

WASZ ROBOCZY FLIPCHART

- Zebranie potrzeb, oczekiwań,
- Zbadanie rozumienia programu,
- Jak połączyć z innymi działami,
- Zaangażowanie zarządu w/w promocje,
- Dobra komunikacja,
- Zaangażowanie osób z różnych poziomów organizacji,
- Cele programu, dobry produkt,
- Jak przekłada się na strategię firmy,
- Wybór odpowiednich osób, chętni,
- Zasady programu selekcja, ramy czasowe, budżet, zasady,
- Standaryzacja, przygotowanie uczestników,
- Nie narzucać, nie nominować na siłę,
- Budować mentoring w oparciu o wartości firmy,
- Wzmacniać pozycję wewnętrzną,
- Cel rozpisywany na kluczowe elementy,
- Komunikacja, powiedzieć wszystkim jak chcemy żeby działało,
- Rozświetlenie idei,
- Temat – istota-organizacja,
- Jasne zasady dla programu,
- Filary, które mają potwierdzać, że obietnica marki jest spełniona,
- Cały proces promocji: koordynowanie, świadkowie, marketing szeptany,
- Grupa docelowa – co jest dla nich istotne?
Jakie potrzeby a jakie korzyści?

KOMENTARZ EKSPERTA

Dzielenie się wiedzą przez doświadczonych pracowników oraz budowanie kultury szacunku i otwartości dla doświadczenia wśród pracowników rozpoczynających swoją zawodową przygodę, pozwala zachować balans i buduje zdrową atmosferę wewnątrz organizacji. Biorąc pod uwagę rosnącą długość aktywności zawodowej, obserwujemy, że do transpokoleniowej wymiany wiedzy, włączają się reprezentanci kolejnych roczników. Daje to niespotykaną dotychczas szansę rozwoju i wymiany wiedzy dla całego wachlarza indywidualności, a zarazem stanowi nie lada wyzwanie dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie rozwojem i różnorodnością w organizacjach.

O co zatem powinna zatroszczyć się Organizacja, aby zbudować silną markę programu mentoringowego, której wartość potwierdzi doświadczony Menedżer, ale także chętnie na firmowym forum skomentuje ambitny Stażysta?

Na początek należy zadbać o zdefiniowanie celu programu i rezultatów, jakie chce osiągnąć organizacja poprzez jego wdrożenie. Przesłanie programu powinno być spójne z wartościami prezentowanymi przez firmę. Kluczowy jest tutaj autentyzm odzwierciedlający się w kulturze organizacyjnej.

Niezbędnym warunkiem wypracowania wewnętrznej jakości programu mentoringowego są jasno zdefiniowane ramy oraz role Mentorów i Mentee. To, w jaki sposób Mentor zaangażuje się w pracę z Mentee – jego skupienie, poświęcony czas, otwartość w dzieleniu się własnymi – nie zawsze łatwymi doświadczeniami – pozwala Mentee poczuć się partnerem w dyskusji. Opinia Mentee o pracy z Mentorem, przekazywana innym pracownikom, potwierdzi (bądź podda pod wątpliwość) zaufanie, którym Mentor został obdarzony. Dlatego też zaangażowanie w program mentoringowy powinno być pozbawione jakichkolwiek nacisków, gdyż nie każda osoba, będąc nawet autorytetem merytorycznym, będzie chciała czy potrafiła zaangażować się w relację mentoringową.

Przyglądając się roli Mentee, jedną z kluczowych kwestii późniejszej oceny programu mentoringowego, będzie wzięcie odpowiedzialności za swój rozwój i pokazanie determinacji oraz zaangażowania w implementację rad czy wskazówek uzyskanych od Mentora. W konsekwencji powinno to skutkować rozwojem kariery Mentee i tym samym motywować Mentora do poświęcania czasu kolejnym osobom, a zarazem przyczynić się do rosnącej liczby kandydatów, chcących wziąć udział w programie.

Dopracowana komunikacja wewnętrzna zachęci uczestników do udziału w programie, ale jego finalnym testem będzie zainteresowanie kolejnymi odsłonami, zarówno ze strony Mentorów jak i Mentees.

Podsumowując, wypromowanie i utrzymanie silnej marki programu mentoringowego opiera się na zdefiniowanych i spójnych z wartościami organizacji celach oraz jakości relacji zbudowanej pomiędzy Mentorem a Mentee. Na fundament marki programu mentoringowego składają się zaufanie, dobrowolność uczestnictwa oraz wzajemny szacunek. Spełnienie tych warunków daje szansę na to, iż wraz z pozytywną falą korytarzowego marketingu szepcanego program mentoringowy będzie żył i ewaluował, napędzany wewnątrzorganizacyjną energią.

Joanna Błądek-Socha

*Menedżer ds. Mentoringu, Stowarzyszenie
Technologia w Spółnicy*

„Z głową i świadomie” „Wiedza, doświadczenie, gotowość”

WNIOSKI

- Uczymy technik,
- Rozwijamy postawy,
- Szanujemy doświadczenie,
- Rola klimatu organizacyjnego,
- Mentoring jako proces,
- Docenianie Mentora,
- Sponsoring w tym finansowy,
- Nauczyć komunikacji,
- Zdefiniować rolę i standardy,
- Uświadomić korzyści,
- Zbudować PR,
- Dać Mentora Mentorowi,
- Dać możliwość rozwoju.

✔ ZAWSZE

- Zawsze wiedzieć po co?
- Zawsze słuchać.

✘ NIGDY

- Nigdy na siłę,
- Nie krytykować.

WASZ ROBOCZY FLIPCHART

- Doświadczenie + wiedza,
- Chęć dzielenia się,
- Gotowość,
- Słuchanie,
- Udzielanie informacji zwrotnych,
- Korzyści:
 - prestiż,
 - PR w organizacji,
 - szkolenia,
 - poszerzenie perspektywy,
 - rozwój,
 - gratyfikacja finansowa lub inna.

KOMENTARZ EKSPERTA

Główne zadanie Mentora to rozwijanie Mentee. Jego doraźne potrzeby są pożywką dla programu rozwojowego. Codzienne trudności i zadania służą do wspólnego poszukiwania zmiany – dokonania przełomu, który da uczestnikowi wejść na kolejny poziom. Czy jest to mentoring specjalistyczny czy rozwojowy, Mentor zawsze wspiera Mentee w budowaniu nowej jakości działania, myślenia albo postawy.

Takie rozumienie mentoringu wymaga od Mentora odpowiednich narzędzi i podejścia. Równie ważne jest to, na co w procesie jego kształcenia nie mamy już wpływu. Nawet najlepiej wykształcony Mentor jest skuteczny tylko wtedy, kiedy ma eksperckie doświadczenie i wiedzę oraz chce się nimi dzielić. Zakładając, że nasi kandydaci na Mentorów spełniają te warunki, zastanówmy się jak wesprzeć ich w tej roli.

Moje doświadczenie we wdrażaniu programów mentoringowych, pokrywa się z tym, co jako ważne, wskazali uczestnicy Kongresu Mentoringu. Mentor do dobrego działania potrzebuje:

- umiejętności komunikacyjnych,
- technik uczenia i wywoływania refleksji,
- zarządzania procesem rozwojowym,
- pozostawania w postawie wspierającej Mentee.

To, co łączy te punkty to przejście od zarządzania problemem do rozwijania człowieka. Dobry Mentor jest ekspertem w słuchaniu i na tym opiera swoje działanie, swoją perspektywę dodaje dopiero, kiedy widzi, że Mentee wykonał już odpowiedni wysiłek.

Główne zadanie podczas szkolenia Mentorów to rozwinięcie ich cierpliwości oraz odzwyczajenie od dawania rad

i rozwiązań. Szczególnie trudno jest to osiągnąć, kiedy Mentorem staje się doświadczony menadżer, od którego do tej pory oczekiwano szybkiego, skutecznego działania. Pierwszym krokiem jest szkolenie, które zawiera w sobie doświadczanie takich postaw. Drugi krok to stworzenie odpowiedniego klimatu w organizacji – Mentor w swojej roli ma być rozliczany z rozwoju Mentee. Wymaga to czasu, jednak korzyści są cenniejsze niż doraźne rozwiązania.

Szymon Herbec

Coach i Trener CoachWise™, ICF PCC

WNIOSKI

- Zależność od celu,
- Zasady programu (Wejście/Wyjście),
- Gotowość wejścia w relacje Mentoringowe,
- Przygotowanie Mentorów i Mentee,
- Dojrzałość/odpowiedzialność ,
- Dystans do różnic,
- Styl komunikacji, styl pracy, osobowość, wartości,
- Punkt zaczepienia: „Kupienie się”, „ Chemia”,
- Nie tylko przeciwności i przeciwieństwa jako kryteria wyboru,
- Chemia musi istnieć,
- Co musimy dać i co możemy brać,
- Powinni zająć się,
- Kryteria przekrojowe,
- Relacja zainspiruje kroki zawodowe,
- Wspólna baza (element łączący).

✔ ZAWSZE

- Zaufanie,
- Otwartość,
- Szacunek,
- Wolność wyboru obu stron.

✘ NIGDY

- Nic na siłę,
- Nigdy nie dopuszczaj relacji mentor – mentee bez wzajemnego zaufania.

WASZ ROBOCZY FLIPCHART

- Ankieta (Mentor, Mentee) – słabe, mocne strony,
- Obszar ekspertyzy,
- Oczekiwania i możliwości,
- Interview z koordynatorem (Mentor, Mentee),
- Styl komunikacji, styl pracy,
- Osobowość, wartości,
- Zależność od celów,
- Sprawdzenie osobowości i określenie celów,
- Dystans do różnic, dojrzałość (odpowiedzialność),
- Otwartość i zaufanie, zorganizowanie,
- Pierwsze spotkanie,
- Zasady wejścia i wyjścia,
- Nie tylko przeciwności i podobieństwa jako kryterium wyboru,
- Chemia musi istnieć,
- Co dajemy i co bierzemy,
- Powinni zająć się oczekiwania,
- Kryteria przekrojowe (działowe/branżowe),
- Relacja zainspiruje kroki zawodowe,
- Wspólna baza, element łączący.

KOMENTARZ EKSPERTA

Jednym z ważniejszych wyzwań związanych ze skutecznym wdrożeniem mentoringu w organizacjach jest dobór par Mentor – Mentee. Mówią o tym projektanci i Uczestnicy wdrożeń mentoringowych w organizacjach, rolę doboru par podkreśla również raport „Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw” wykonany przez Polskie Stowarzyszenie Mentoringu (2014).

Od skuteczności doboru zależy efektywność pracy w danej „dwójce”, co przekłada się na efektywność całego programu w firmie. Jak zadbać o najlepszy dobór? Kluczem do sukcesu – jest najpierw właściwe ustalenie ram programu, a następnie skupienie się na konkretnych ludziach.

Na ramy składa się **cel programu** (np. program rozwijający przywództwo lub budujący ekspertyzę w konkretnej dziedzinie) i **określenie jasnych zasad** (w tym reguł wejścia do programu i wyjścia z niego – np. w przypadku uznania własnej niegotowości lub niemożności pracy z drugą osobą). Zdefiniowanie i ogłoszenie celów i zasad, zbudowanie partnerstwa z uczestnikami jest solidną bazą do troskliwego zajęcia się poszczególnymi osobami w programie. A wiemy, że Uczestnicy programów mentoringowych należą do grup wyjątkowo cennych dla organizacji.

Przy doborze par istotne jest zrozumienie potrzeb rozwojowych Mentee w ramach programu i dobór Mentora, który ma możliwość te oczekiwania spełnić (np. poprzez ankiety, wywiady, testy psychologiczne). **Przygotowanie Mentorów** i Mentees (oddzielnie) do uczestnictwa w programie również jest ważnym elementem sprzyjającym efektywnemu doborowi par. Zrozumienie po co jest ten program, czym jest przełom w mentoringu i tego, że „nie chodzi tylko o to, żeby było miło” – również urealnienia oczekiwania obu stron. Jeśli młody menedżer przygotowuje się do zarządzania w perspektywie kilku lat, to praca z wymagającym, niekoniecznie zbliżonym stylem komunikacji członkiem zarządu może okazać się dla niego kluczowym doświadczeniem rozwojowym – o ile obie strony podejmą decyzję, że chcą pracować w takiej parze. **Elementy takie jak dobrowolność, wzajemny szacunek i zrozumienie wartości z pracy w danej parze są nienegocjowalne.**

Najwięcej wątpliwości budzi kwestia, czy Mentee będzie umiał (i chciał) pracować z Mentorem o odmiennym systemie wartości. I znów zależy to od celu programu – im bardziej jest to ekspercki program – w wyniku którego Mentee zdobywa konkretne np. techniczne umiejętności – tym bardziej jest to możliwe. Trudniej jest wyobrazić

sobie podobny dylemat w programie mentoringowym doskonalącym kompetencje przywódcze i wymagającym głębokiego przełomu (np. zmiany paradygmatu w zarządzaniu merytorycznym, stylu przywództwa lub pracy nad dojrzałością emocjonalną). W takich sytuacjach, jeśli Mentee ma wątpliwości co do systemu wartości Mentora, **kłopot z zaufaniem** do niego i trudność w otwarciu się – program na pewno się nie powiedzie.

Podsumowując – trudno o jednoznaczną odpowiedź na pytanie zawarte w tytule, nie ma „złotej reguły” w doborze par, istnieją cele, zasady programu, szacunek dla Uczestników i zdrowy rozsądek – „nic na siłę”.

Joanna Małachowska

Konsultant Projektów Szkoleniowo-Rozwojowych,
CoachWise S.A.

„Każdy może być przedsiębiorcą”, „Nie lękajcie się być przedsiębiorcą” „Ufaj, kochaj i towarzysz”, „Doświadczenie kluczem do sukcesu Mentoringu”

WNIOSKI

- Szczerść i uczciwość,
- Inspirowanie,
- Synergia,
- Wizja,
- Zaufanie,
- Bezpieczeństwo dla Mentee,
- Jakość Mentorów,
- Edukacja o przedsiębiorczości na etapie szkolnym,
- Mentee i Mentor posiadają zasoby.

✔ ZAWSZE

- Bądź otwarty,
- Możesz na mnie liczyć,

✘ NIGDY

- Nigdy nie narzucaj rozwiązań,
- Nie dawaj gotowych rozwiązań.

WASZ ROBOCZY FLIPCHART

- Wymiana doświadczeń,
- Niestandardowe pomysły,
- Pobudzenie do działania,
- Wsparcie w działaniu,
- Synergia,
- Przewaga konkurencyjna,
- Udostępnienie kontaktów,
- Współdzielenie zasobów,
- Doświadczenie w biznesie,
- Start-up,
- Nowe rynki,
- Kiedy się uczymy,
- Kiedy coś nie działa,
- Nie – Narzucanie rozwiązań,
- Tak – Świeżość, otwartość, obiektywizm,
- Do kogo skierowany?
 - Pracownicy korporacyjni,
 - Osoby z pomysłami,
 - Start-up,
- Czynniki sukcesu:
 - Motywacja,
 - Konsekwencja w działaniu,
 - Świadomość wizji i celu,
- Zagrożenia:
 - Brak bezpieczeństwa dla Mentee.

KOMENTARZ EKSPERTA

Przedsiębiorczość

Definicji przedsiębiorczości jest wiele – jedna z nich mówi na przykład, że ”przedsiębiorczość to cecha charakteru lub zespół cech w grupie i zachowań właściwych przede wszystkim dla przedsiębiorców” (wg Wikipedii).

Praktyczne doświadczenia Mentoringu Przedsiębiorczości nadają mu szerszy kontekst, zwracając uwagę na etymologię słowa przedsiębiorca. Dzieli się ono na trzy człony: przed, się, biorca, czyli osoba która „bierze coś przed siebie”.

Przedsiębiorczość to ewolucyjne zdolności adaptacyjne, gdyż chodzi o „branie losu we własne ręce”. Koncepcja ta pozwala na ujęcie przedsiębiorczości w szerokim kontekście i postrzeganie przedsiębiorcy nie tylko w osobie prowadzącej działalność gospodarczą, ale też w managerze, handlowcu, kierowniku placówki banku, dyrektorze itp. W skrócie – osobą przedsiębiorczą będziemy zajmować się nie ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, ale od strony postawy przedsiębiorczej.

Przedsiębiorstwo i Przedsiębiorca

Wielu przedsiębiorców traktuje Siebie Jako część przedsiębiorstwa a przedsiębiorstwo Jako część Siebie – „ja to firma a firma to ja”. Takie traktowanie nie jest jednak prawdziwe. Potrzeby, priorytety, cele i metody działania często się od siebie różnią, np. przedsiębiorca lubi małe, dokładne produkcje, a przedsiębiorstwo sporej masy krytycznej i skali działania.

Takie rozgraniczenie ma strategiczne znaczenie w realizacji programów mentoringowych. Pomaga ono utrzymać równoległą,

intensywną koncentrację zarówno na rozwoju **Przedsiębiorstwa i Przedsiębiorcy**.

Funkcje Mentoringu Przedsiębiorczości

Programy Mentoringowe pełnią w stosunku do rozwoju przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa następujące funkcje:

- **Diagnostująca** – analizująca sytuację dzisiejszą, szanse i zagrożenia, gromadząca wiedzę nt. wzajemnych powiązań poszczególnych elementów rzeczywistości, wyciągająca wnioski
- **Strategizująca** – prowadząca do klarowności w rozumieniu celów, priorytetów, obszarów koncentracji jak również strategii i taktyk realizacji
- **Planująca** – tworząca plany oraz zobowiązania do podjęcia działań, wyznaczająca zadania, terminy, odpowiedzialności
- **Sterująca** – monitorująca rezultaty podjętych działań, analizująca wnioski oraz wprowadzająca ewentualne modyfikacje w przyjętej strategii i planie działania
- **Wspierająca** – wspomagająca inspiracją, radą, wskazującą źródło wiedzy bądź rozwiązań jak również tworząca również przyjazne środowisko do przeżywania radości sukcesów i smutku porażek

Rola Mentora CoachWise™

Mentor **dzieli się** swoją **wiedzą i doświadczeniem** wynikającymi z **osobiście zdobytego doświadczenia**, stymulując, doradzając, opiniując i wspierając przedsiębiorcę.

Główną wartością dodaną przez Mentora jest dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem w postaci: rad, sugestii

i analiz. W procesie współpracy Mentor wzbogaca zasoby wiedzy Przedsiębiorcy, omawia i ocenia warianty postępowania, doradza. W drugim aspekcie Mentor korzysta ze swojej wiedzy i doświadczeń, aby ukierunkowywać Przedsiębiorcę w definiowaniu jego własnych celów, strategii, planów i działań.

Programy Mentoringowe pomagają najczęściej w:

- Tworzeniu docelowej Wizji Przedsiębiorstwa
- Analizie swoich dotychczasowych doświadczeń z prowadzenia firmy
- Ocenie osiągniętych rezultatów
- Nazywaniu źródeł i warunków osiągnięcia rezultatów
- Określaniu kluczowych wydarzeń na swojej Drodze Przedsiębiorcy
- Analizie otwierających się przed Nim możliwości i zagrożenia
- Weryfikacji w ich świetle swojej Wizji: przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa
- Tworzeniu nowych pomysłów na strategię i taktyki realizacji celów
- Podejmowaniu postanowienia i działań
- Wyciąganiu wniosków i uczeniu się z realizacji działań

Paweł Sopkowski

Prezes Zarządu CoachWise S.A., Master Coach
i Senior Trener CoachWise™

06 | „Waluta dla wartości”

WNIOSKI

- Utrzymać autentyczność,
- Świadoma dobrowolność,
- Transfer wartości,
- Profesjonalizacja,
- Milion serc.

✔ ZAWSZE

- Poczucie misji zawsze.

✘ NIGDY

- Nigdy wartości dla waluty.

WASZ ROBOCZY FLIPCHART

- Autentyczność,
- Etyczność/Moralność,
- Profesjonalizacja,
- Wartości,
- Doświadczenie,
- Świadomość.

KOMENTARZ EKSPERTA

Mentoring w NGO niesie za sobą ogromne korzyści nie tylko dla Mentees, ale również dla Mentorów.

Na przykładzie działań Fundacji Big Brothers Big Sisters (BBBSP) można zauważyć, że za każdym razem, kiedy zostaje połączone dziecko (Mentee) z osobą będącą dobrym wzorem do naśladowania (Mentorem), rozpoczyna się niezwykła przemiana dla obu stron. Osobista relacja zbudowana na zaufaniu i przyjaźni pomaga dzieciom podejmować decyzje, które procentują w przyszłości. Jednocześnie relacja ta jest dla Mentora okazją do czerpania osobistych doświadczeń i ogromnej satysfakcji wynikającej z pomagania innym.

Poprzez różnorodność temperamentu, charakteru i zainteresowań podopiecznego, Mentor rozwija swoje umiejętności. Obie strony tej relacji mogą zobaczyć świat z innej perspektywy, często skrajnie różnej, ale dającej pole do dyskusji, a przez to do rozwijania horyzontów obu stron.

O niewątpliwie dobroczynnym wpływie mentoringu na Mentees świadczą badania przeprowadzone przez Public/Private Ventures¹, niezależną organizację z Filadelfii. Badacze odkryli, że wśród dzieci, które przez 18 miesięcy uczestniczyły w programie i spędzały czas ze swoimi Mentorami w programie BBBSP, w stosunku do dzieci, które nie uczestniczyły w programie:

- o 46% zmalało prawdopodobieństwo, że zaczną przyjmować narkotyki,
- o 27% zmalało prawdopodobieństwo, że zaczną pić alkohol,
- o 52% zmalało prawdopodobieństwo wagarowania (opuszczenia całego dnia w szkole),
- o 37% zmalało prawdopodobieństwo, że opuszczą jakąś lekcję,
- o 33% zmalało prawdopodobieństwo, że kogoś uderzą.

O ile motywem do mentoringu nie powinny i nie mogą być kwestie jakiegokolwiek zysku, o tyle wiadomo, że pomaganie innym i rola Mentora w życiu drugiego człowieka może zagwarantować rozwój kompetencji miękkich, przydatnych w życiu zarówno zawodowym jak i prywatnym. Mentor poprzez kontakt ze swoim podopiecznym rozwija swoje umiejętności interpersonalne, a to stanowi ogromną wartość w świecie, gdzie umiejętność utrzymywania kontaktów i relacji decyduje o sukcesie jednostki.

Maja Olsen

Główny Specjalista ds. Relacji, Fundacja Big Brothers Big Sisters

07 | „Możliwość rozwoju 3D”

WNIOSKI

- WIN-WIN-WIN,
- Określenie i pojmowanie celu,
- Transfer studentów,
- Pokazanie możliwości,
- Skrojone na miarę,
- Chęć 3D.

✔ ZAWSZE

- Określenie oczekiwań.

✘ NIGDY

- Nie traktowanie jedynie jako zwrotu z inwestycji.

WASZ ROBOCZY FLIPCHART

- Po co?
- Transfer Top studentów do biznesu,
- Zmiana i pokazanie rozwoju, możliwości dla studentów, uczelni i biznesu,
- Definiowanie celu – dobór-działania.

KOMENTARZ EKSPERTA

Studenci są naturalnym adresatem programów mentoringowych. Są otwarci na przyjmowanie wiedzy, szukają przewodników nie tylko mogących wiedzę przekazać, ale także podzielić się doświadczeniem ze swoich sukcesów i porażek. Poniżej przykłady potwierdzające, że mentoring na uczelniach udaje się, o ile weźmie się pod uwagę oczekiwania studentów – Mentees.

Przykładem rozwijania idei mentoringu w środowisku akademickim było powołanie Akademickiego Centrum Mentoringu. Jest to inicjatywa wspólna Polskiego Stowarzyszenia Mentoringu i Uczelni Łazarskiego. Ulokowanie Centrum na uczelni pozwala nie tylko na realizowanie programów mentoringowych dla studentów, ale także na :

- tworzenie praktycznych modeli programów stażowych łączących potrzeby studentów przygotowujących się do wejścia na rynek pracy z przedstawicielami biznesu,
- przygotowanie i realizację projektów badawczych z obszaru rynku pracy, rynku edukacyjnego kwalifikacji i kompetencji, rozwijania nowoczesnej dydaktyki akademickiej i nauczania praktycznego,
- budowanie sieci partnerskich uczelni realizujących programy mentoringowe, edukacyjne i rozwojowe,
- wsparcie studentów Uczelni w przygotowaniu do wejścia na rynek pracy,
- badanie potrzeb Studentów w zakresie spotkań z rozpoznawanymi przez Studentów autorytetami biznesowymi oraz organizacja tych spotkań w ramach Dni Otwartych.

Innym przykładem wdrożenia strategii mentoringu na uczelni może być Collegium Invisibile oraz Akademia „Artes Liberales” (AAL). Program AAL miał charakter międzyuczelnianych indywidualnych studiów humanistycznych, które zorganizowane zostały przy współudziale kilku szkół wyższych w Polsce. Student po przejściu przez procedurę rekrutacyjną (obejmującą ankietę, rozmowę kwalifikacyjną oraz kilkumiesięczny projekt realizowany pod okiem tutora), pozostając studentem macierzystej uczelni, rozpoczynał indywidualny tok studiów w AAL, który odbywa się pod kierunkiem dwóch Mentorów – ze swojej uczelni oraz z uczelni partnerskiej. Program dawał nie tylko możliwość samodzielnego projektowania toku studiów i zakresu zdobywanej wiedzy, składanej z elementów kilku dyscyplin humanistycznych, ale także obcowania z wybitnymi indywidualnościami naukowymi w ramach organizowanych naukowych sesji specjalistycznych i ogólnych oraz stałego partnerskiego kontaktu ze swoimi opiekunami naukowymi. W ramach inicjatywy AAL można było też rozpocząć studia doktoranckie, odbywające się również pod opieką dwóch Mentorów.¹ Uczestnictwo w programach tego typu ma ogromne znaczenie dla studentów, którzy w tym okresie swojego życia potrzebują wsparcia w zakresie wyboru własnej drogi życiowej oraz w kontekście odkrywania tkwiącego w nich potencjału. W związku z tym, kierowanie programów mentoringowych do tej grupy adresatów wydaje się, jak najbardziej zasadne.

Marcin Budzewski

Członek Zarządu, Polskie Stowarzyszenie Mentoringu

WYWIAD Z ANNA PYREK,

DYREKTOR PROGRAMOWĄ COACHWISE™, WŁAŚCICIELKĄ KINGMAKERS

Jaki jest najczęstszy dylemat „Top Managera”, który zastanawia się nad podjęciem roli Mentora? Kiedy powstaje taka myśl, że chcę zostać Mentorem?

AP: Ta myśl najczęściej powstaje kiedy kariera managera jest na tym etapie, że jego osiągnięcia biznesowe osiągnęły szczyt możliwości. Wtedy pojawia się takie przemyślenie, które można ująć przenieś: king or kingmaker? Menedżer ma już swoją pozycję, na którą ciężko pracował, coś dobrego za sobą zostawił i wie, jak być królem. Pojawia się taka myśl, nie wszystkim Executive, ale dużej ich części, że bycie królem to za mało, że jeszcze fajniej jest wspierać innych w ich drodze na szczyt.

Skąd przyszły Mentor może czerpać satysfakcję, jeśli nie z własnych osiągnięć Co on z tego będzie miał?

AP: W dalszym ciągu będzie na scenie, w dalszym ciągu będzie miał ogromny wpływ na organizację. Im ma większy autorytet i pozycję, tym będzie bardziej atrakcyjny dla przyszłych Mentee. Będzie mógł czerpać satysfakcję z inspirowania, wspierania i mobilizowania innych do tego, żeby byli wielcy. Wielu Mentorów znajduje większą satysfakcję w wspieraniu innych niż we własnych bieżących osiągnięciach. Możliwe, że na początku będzie musiał sobie przypominać, że to nie o niego chodzi, że jego wkład jest tylko środkiem do celu, ale ostatecznie satysfakcja jest naprawdę duża.

Jakie są warunki, aby mentoring zadział w organizacji?

AP: Mentoring jako metoda wspierania organizacji musi spełniać kilka warunków brzegowych, żeby się sprawdzała. Po pierwsze powinna być zaprojektowana jako proces, w którym obie strony spotykają się regularnie i przeznaczają swój czas nawzajem dla siebie. W Executive Mentoringu jest to szczególnie trudne do spełnienia. Regularność spotkań na takich stanowiskach jest wyzwaniem, warto o to zadbać. Po drugie, mentoring działa dlatego, że jest procesem celowym. Jeśli ktoś myśli, że wystarczy usiąść i porozmawiać a reszta się ułoży, to szybko się zorientuje, że jest to nieskuteczne. Zapał i motywacja dwojga ludzi nie wygaśnie jeśli ustalą sobie jasno sprecyzowane cele i kierunki. Dobrze sprawdza się cel aspiracyjny, długoterminowy a nie bieżący, problemowy. W CoachWise sprawdzaliśmy statystyki w różnych programach mentoringowych dotyczące stawianych celów i rozwiązywanie bieżących problemów było najrzadziej rozpatrywanym tematem rozmowy mentoringowej.

W jakich przypadkach mentoring się nie sprawdza?

AP: W mentoringu nie sprawdzają się tzw. cele desperacyjne dotyczące naprawiania jakiejś sytuacji lub unikania konsekwencji. Szkoda króla, żeby sprzątał lub rozwiązywał problemy. Executive Mentor chętnie angażuje się w wspieranie, tworzenie dużych projektów i do tego warto go zapraszać. Mentoring nie sprawdza się jeśli w organizacji jest kultura rywalizacyjna, niezbędna do realizacji celów biznesowych np. organizacje silnie sprzedażowe konkurujące o klientów. I wtedy postawa dzielenia się i uczenia nawzajem jest bardzo trudna dla uzyskania i może być w tym momencie niepotrzebna.

Co jest kluczowego w relacji Mentor – Mentee?

AP: Przy tej relacji bardzo ważne, żeby to była relacja równoprawna. To się wydaje oczywiste, ale jak jesteś królem i siadasz przed jeszcze nie-królem, to nie jest łatwo o prawdziwe partnerstwo. Teraz najważniejsze są potrzeby Mentee, to jego myśli, sposób działania, co on ma do powiedzenia są najważniejsze. Równoprawność relacji polega również na tym, że obie strony muszą być gotowe powiedzieć sobie coś trudnego i wzajemnie udzielić informacji zwrotnej.

Podzieli się Pani wskazówkami, o co trzeba zadbać w organizacji przy wdrażaniu mentoringu?

AP: Ogromne znaczenie ma przygotowanie procesu mentoringowego i jego wdrożenie, najczęściej przez dział HR. Powinien zostać tak przygotowany, żeby ułatwiać i usuwać z drogi przeszkody we współpracy par Mentor – Mentee. Ponieważ jest to najczęściej relacja wewnętrzna, to kodeks etyczny, budowanie zaufania, jasne ustalenie procesów zasad są źródłem sukcesu. Mentor jest już człowiekiem sukcesu i w bezpośredniej relacji z Mentee on sobie poradzi, jeśli proces będzie odpowiednio przygotowany. Pamiętajmy, że korzystamy z czasu najważniejszych osób w firmie i oni mają co robić.

Jak przekonać ludzi naprawdę wartościowych do tego, żeby chcieli być Mentorami?

AP: Rzeczywiście, skuszenie Mentora jest bardzo ważne. Ma mnóstwo roboty, świat na niego czeka w jego roli menedżera. Koronę już ma. W związku z tym moja rada jest taka – nie przekonujcie Mentorów, żeby byli Mentorami. Poczekaście, aż Mentor będzie chciał sam nim zostać, bo gotowość do tego, żeby rozwijać innych jest etapem, do którego trzeba dojrzeć samemu. To do czego warto i można przekonywać, to do kształcenia się w tej roli i uczenia się dzielenia wiedzą i doświadczeniem bo to nie zawsze jest umiejętność intuicyjna. Należy raczej udowodnić, że to będzie proste i dobrze zorganizowane, co może zachęcić Mentora do udziału.

No dobrze, mamy już Mentora, a jak wybrać właściwego Mentee do uczestnictwa w procesie?

AP: Proponuję, żeby uczestnictwo w procesie wiązało się z pewnym wysiłkiem ze strony mentorowanego np. składania aplikacji, umotywowania potrzeby. Proces mentoringowy odnosi sukces wtedy, kiedy mentorowany wie czego chce i wie od kogo chce to wziąć. Przy doborze par ważne jest czy mają wspólne wartości, czy się lubią, czy Mentor wie to, co jest potrzebne mentorowanemu. A najważniejsze jest to czy Mentor rozumie zmianę, przed którą stoi Mentee. Jeśli tak jest to wszystkie inne rzeczy są wtórne. Sama relacja mentoringowa jest tak mocarna, że im się uda bez względu na to czy jest tzw. chemia czy nie.

Jeśli miałaby Pani podsumować co jest najważniejszego w mentoringu, to co by to było?

AP: Spotkanie dwojga ludzi, z których jeden jest gotowy dzielić swoim czasem i dojrzałością, a drugi jest gotowy brać z radością. Bardzo ważne jest też wzajemny szacunek i docenianie się w tej relacji.