Agata Matuszewska

Mentoring w przedsiębiorstwach na przykładzie łódzkiej instytucji finansowej

Streszczenie: W ostatnich latach mentoring, obok coachingu, stał się istotną metodą przekazywania wiedzy. Jego efektywność została również doceniona w sektorze prywatnym, gdzie jest coraz częściej wykorzystywany jako sposób nauczania młodych stażem pracowników. Artykuł ten traktuje o teoretycznych podstawach mentoringu. Przedstawia różnorodne definicje tego zjawiska, opisuje rodzaje mentoringu oraz dwie szkoły tego procesu, a także przedstawia funkcje mentoringu korporacyjnego. Ponadto artykuł wzbogacony został aspektami praktycznymi w postaci prezentacji dwóch studiów przypadków. Są to wnioski z wywiadów z menedżerami jednej z łódzkich instytucji finansowej na temat roli mentoringu w ich karierze zawodowej.

Słowa kluczowe: Mentoring, mentoring korporacyjny, rodzaje mentoringu, mentor, mentis.

Wstęp

Wyrażenie „mentor” pochodzi z mitologii greckiej, gdzie oznaczało godnego zaufania i mądrego doradcę. Pojęcie to ewoluowało przez pokolenia, jednak nawet obecnie mentoring jest postrzegany jako szeroka i niejednoznaczna koncepcja, o czym świadczą jego różnorodne definicje, szkoły oraz rodzaje.

Idea mentoringu przybyła do Europy, konkretnie do Wielkiej Brytanii ze Stanów Zjednoczonych pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. Początkowo koncepcję tę traktowano z pewną dozą podejrzliwości, jako nowinkę biznesową. Ograniczone zaufanie to mentoringu wynikało ponadto z niechęci do amerykanizowania języka (Parsloe, Wray, 2008, s. 77).

Szkoły mentoringu

Zanim podjęta zostanie próba przeglądu definicji pojęcia „mentoring”, warto również zwrócić uwagę na wyróżnienie dwóch szkół mentoringu: amerykańskiej

i europejskiej (Clutterbuck, 1998). Tradycyjna, amerykańska koncepcja mentoringu zakłada, iż mentorem jest osoba starsza, posiadająca większą władzę. Nierzadko jest ona również przełożonym ucznia, który staje się osobą „protegowaną”. W zamian za okazaną pomoc mentor oczekuje od podopiecznego lojalności i oddania. Celem takiego procesu jest więc w mniejszym stopniu nauka, a w większym pomoc w wykonywaniu zadań. Zastosowanie amerykańskiej szkoły mentoringu jest zatem wykorzystywane jako element rozwoju kariery zawodowej ucznia, gdyż współpraca w mentorem może prowadzić przez kolejne stopnie awansu w organizacji. Warto zwrócić uwagę, iż podejście to koncentruje się na zawodowym aspekcie mentoringu. Przyjmując zatem rozróżnienie na trzy rodzaje mentoringu: korporacyjny, branżowy i społeczny, amerykańska koncepcja w największym stopniu koncentruje się na mentoringu korporacyjnym. Charakterystyczna jest również relacja ucznia i mentora. Oczekiwanie lojalności i oddania w zamian za prowadzenie procesu mentoringu, sugeruje istnienie pewnego rodzaju wymiany niematerialnych dóbr, co stanowi wyraźne rozróżnienie pomiędzy koncepcją amerykańską a europejską.

Odminną koncepcją jest europejska szkoła mentoringu. Zakłada ona, iż mentor to osoba posiadająca przede wszystkim większe doświadczenie od podopiecznego; niekoniecznie jest zatem postawiona w hierarchii zawodowej wyżej od swojego ucznia. Pomiedzy bohaterami tego procesu wytworzone zostają partnerskie relacje, oparte w głównej mierze na otwartości. Kontakt taki jest możliwy dzięki temu, iż często nie występują tutaj relacje służbowe. Celem takiego procesu mentoringu jest przede wszystkim nauka i rozwój ucznia. W przeciwieństwie do szkoły amerykańskiej, europejska koncepcja zakłada, iż brak służbowych zależności i powiązania z awansem zawodowym w organizacji pozwalają na nawiązanie prawdziwie otwartej relacji i autentyczny rozwój. Sprzyja temu również brak obserwowanej w koncepcji amerykańskiej tendencji do odwdzięczania się za działalność mentora postawą lojalności i oddania. O ile amerykańska szkoła mentoringu związana jest najbardziej z mentoringiem korporacyjnym, o tyle koncepcja europejska bliższa jest społecznemu mentoringowi. Wśród państw starego kontynentu prym wiedzie w tym obszarze Wielka Brytania, która na różnych szczeblach instytucjonalnych wypracowała liczne programy wsparcia za pomocą mentoringu dla osób potrzebujących. Adresatami tych działań są osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem społecznym czy ryzykiem niedostosowania, a ich celem jest zapobieganie zjawiskom nieakceptowanym społecznie. Programy te wspierają między innymi bezrobotną młodzież czy uczniów o słabych wynikach w nauce (Sołtys, Tarkowska, 2008, s. 13–14).

Zaprezentowanie zarówno klasycznej amerykańskiej szkoły mentoringu, jak i nowszego europejskiego podejścia pozwala na obserwację zachodzenia zmiany w postrzeganiu tego procesu. Znaczne różnice w obu podejściach wskazują również na niejednoznaczność i różnorodność idei kryjących się na pojęciem mentoringu. Jedną z konsekwencji istotnych różnic w postrzeganiu mentoringu może być również wielość i szeroki zakres definicji mentoringu, które zostały zaprezentowane w kolejnym podrozdziale.

Definicja mentoringu

Niemal każda z publikacji dotycząca mentoringu wskazuje na wielość definicji tego procesu. W niniejszym artykule chciałabym przytoczyć kilka z nich. Mentoring określany jest zatem następująco:

- „Nacisk kładzie się na słuchanie, pytanie i stwarzanie możliwości, a nie na mówienie, instruowanie i ograniczanie” (1989, raport Council for National Academic Awards oraz Government Training Agency, za: Parsloe, Wray, 2008, s. 77–80);
- „Mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem” (Clutterbuck, 1991, za: Parsloe, Wray, 2008, s. 77–80);
- „Mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał” (Shea, 1992, za: Parsloe, Wray, 2008, s. 77–80);
- „Mentoring to wolna od zależności służbowych pomoc innej osobie w dokonaniu znaczących postępów w nauce, pracy i myśleniu” (European Mentoring Centre, za: Parsloe, Wray, 2008, s. 77–80);
- „Mentoring lub coaching jest określany jako alternatywna forma wspierania procesu doskonalenia, uczenia i rozwoju w organizacji, jak i w procesach adaptacji społecznej” (Sołtys, Tarkowska, 2008, s. 11);
- „Mentoring rozumiany jako wykorzystanie gotowych procedur i algorytmów wraz z dość ściśle zdefiniowaną metodą uczenia-trenowania” (Bennewicz, 2011, s. 26).

Analizując przedstawione definicje, można wysnuć wniosek, iż na pierwszy plan zostały w nich wysunięte dwa aspekty mentoringu. Pierwszy z nich stanowi osoba mentora. Literatura przedmiotu podkreśla, iż jest to osoba doświadczona, która swoją wiedzę i praktyką pragnie podzielić się z innymi. Ponadto oprócz chęci dzielenia się doświadczeniem, posiada również w tym względzie odpowiednie umiejętności. Drugim istotnym aspektem definiowania mentoringu jest sam proces i relacja między jej uczestnikami. Przytoczone definicje podkreślają otwarty, szczery, pełen zaufania i bezpośredni charakter tej relacji, pozbawiony służbowych zależności. Co więcej, proces mentoringu wskazuje na jego niedyrektywny charakter, oparty w dużej mierze na elementach aktywnego słuchania. Ponadto mentoring społeczny charakteryzuje się również aktywną obecnością w życiu ucznia, motywowaniem, wspieraniem i nauką umiejętności (Sołtys, Tarkowska, 2008, s. 15).

Jak wynika z powyżej przytoczonych definicji, zakres pojęciowy mentoringu jest również dość szeroki. Część definicji skupia się na specyficznych cechach mentora, inne z kolei na procesie i jego celach. Może to świadczyć o złożoności samego mentoringu, a także o różnorodnych podejściach do tego procesu. Można również wysnuć wniosek, iż proces mentoringu nie opiera się na konkretnych

cechach i nie przebiega według jednego wypracowanego schematu, lecz stanowi nieustrukturyzowaną koncepcję, pozostawiającą dużą dowolność w realizacji i zależną w praktyce od konkretnej sytuacji.

Typy mentoringu

Mentoring, jak wynika z różnorodności definicji, dotyczy nie tylko sfery biznesowej, lecz również społecznej. Parsloe i Wray (2008, s. 80) wyróżniają trzy podstawowe typy mentorów, ze względu na obszar jego działalności:

- mentor korporacyjny – funkcja ta rozpoczyna się od startu kariery młodego pracownika, obejmuje kolejne etapy jego rozwoju zawodowego i może trwać aż do emerytury; mentor pełni w tym przypadku rolę doradcy i konsultanta;
- mentor branżowy – prowadzi on pracownika przez szkolenia wymagane do zdobycia danych kwalifikacji; powoływany jest na przykład przez organizacje zawodowe;
- mentor społeczny – doradca, konsultant dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej.

Podział mentoringu może również dotyczyć sposobu zainicjowania tego procesu. Taki podział, na mentoring formalny i nieformalny został dokonany przez Eby i Lockwood (2005, za: Pyżalski, 2008, s. 91). Mentoring formalny oznacza, iż proces został zapoczątkowany przez instytucję lub osobę z zewnątrz, która decyduje ponadto o przydzieleniu ról mentora i podopiecznego. Natomiast mentoring nieformalny ma bardziej spontaniczny charakter, a strony procesu same decydują o składzie pary mentoringowej.

Zaprezentowane typy mentoringu również sugerują szerokie spectrum wykorzystania tej koncepcji zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej. Brak formalnego charakteru nawet w procesie wyboru mentora świadczy z jednej strony o dużej swobodzie i dowolności tej decyzji, jednak z drugiej strony wymaga od uczestników wysokiego poziomu zaangażowania, świadomości i odpowiedzialności za całość procesu.

Funkcje mentoringu korporacyjnego

W niniejszym artykule szczególną uwagę przywiązano do mentoringu korporacyjnego, mającego miejsce w organizacjach. Stąd warto również zwrócić uwagę na funkcje tego rodzaju mentoringu, wskazane przez Scandurę (1992, za: Pyżalski, 2008, s. 90). Autor wymienia trzy obszary mentoringu korporacyjnego, skierowanego głównie do młodych pracowników w procesie ich wdrażania do pracy w firmie. Obejmują one:

- wsparcie zawodowe – dotyczy przekazywania informacji, a także towarzyszenia w osiąganiu celów zawodowych;
- wsparcie psychospołeczne – obejmujące dzielenie się osobistymi sprawami i problemami, jak również przyjaźń;
- modelowanie roli – naśladowanie mentora przez podopiecznego, w sytuacji gdy mentor jest przez niego podziwiany i szanowany.

Warto zwrócić uwagę, iż w podejściu Scandury wsparcie psychospołeczne obejmuje również pewne elementy mentoringu społecznego, dotyczące przyjaźni i wsparcia w sytuacjach prywatnych. Świadczy to z pewnością o wzajemnym przenikaniu się płaszczyzn różnych rodzajów mentoringu, a także w szczególnej roli relacji interpersonalnych niezbędnych do efektywności tego procesu.

Mentoring na przykładzie łódzkiej instytucji finansowej

W podrozdziale tym chciałabym przedstawić wnioski z wywiadów, jakie przeprowadziłam z dwoma menedżerami pracującymi w jednej z łódzkich instytucji finansowych. Osoby te kierują samodzielnie zrekrutowanymi zespołami doradców klienta. Do ich obowiązków, oprócz wspomnianej rekrutacji członków zespołu, należy również nieustanne motywowanie pracowników, prowadzenie coachingów, zebrań zespołu oraz szkoleń. Ponadto menedżerowie również zajmują się sprzedażą produktów finansowych, doradztwem finansowym oraz pozyskiwaniem klientów, co stanowi trzon obowiązków doradców klienta.

W przeprowadzonych badaniach zastosowano dobór celowy w oparciu do świadczenia menedżerskie oraz dostępność osób badanych. Co więcej, dobór osób związanych z tą samą organizacją pozwolił na przyjęcie założenia, iż środowisko działania i czynniki zewnętrzne wpływające na pracę zawodową badanych były porównywalne. Ponadto dobór osób, spośród których jedna od początku zajmowała obecne stanowisko, natomiast druga rozpoczynała pracę od niższego niż obecnie stanowiska, pozwoliło na porównanie sytuacji w odniesieniu do różnych ścieżek kariery osób badanych.

Wywiady podzielone zostały na dwie części. Pierwsza z nich dotyczyła roli, jaką inni mentorzy odegrali na początku kariery zawodowej moich rozmówców. Pytania dotyczyły przebiegu mentoringu, osoby mentora, a także oceny tego procesu w opinii osób badanych. Z kolei druga część wywiadu skupiała się na obecnej działalności menadżerów w roli mentorów. Jednym z celów badania było sprawdzenie, czy wzór roli mentora jaki otrzymali moi rozmówcy jest przez nich obecnie powielany w stosunku do ich podwładnych. Pytanie również dotyczyło przebiegu mentoringu oraz stosowanych metod.

Case study nr 1

Pierwszy z menedżerów pracuje w obecnej firmie od sześciu lat, od początku na stanowisku menedżera. Obecnie jego zespół liczy sześć osób, w tym dwie są pracownikami szczególnie wyróżniającymi się i działającymi w branży od dłuższego okresu niż pozostali.

Menedżer, opowiadając o roli mentora w początkach swojej kariery zawodowej w obecnej firmie, wspomina o osobie swojego ówczesnego dyrektora, który przekazał mu wizję pracy w przedsiębiorstwie. Wizja ta stanowiła sposób działania w obszarze finansowym, model prowadzenia własnej działalności zawodowej. Mentoring w tym przypadku nie był sformalizowanym działaniem; opierał się raczej na przekazywaniu własnej wiedzy i doświadczeń, które osoba badana uznała za wiarygodne, ciekawe i przekonujące. Co więcej, wspomniany dyrektor dzielił się również z moim rozmówcą informacjami na temat możliwości płynących z zajmowanego stanowiska, a także zagrożeń i trudności związanych z pracą.

Obecnie, będąc na stanowisku menedżera, osoba badana prowadzi działania nieco inne niż przekazywane mu wzorce. Cykl wdrażania nowego pracownika posiada bardziej sformalizowany charakter i składa się z następujących po sobie elementów. Pierwszy z nich obejmuje stopniowo wprowadzane zagadnienia teoretyczne niezbędne do pracy w instytucji finansowej. Drugi związany jest z obserwacją pracy doradcy klienta w praktyce zawodowej, a także wymianę doświadczeń i poglądów. Kolejne dwa etapy obejmują stopniowe przejmowanie inicjatywy nowego doradcy podczas rozmowy doradczej z klientem. Podczas spotkania obecny jest również starszy stażem doradca. Etapy te docelowo prowadzą do sytuacji, kiedy to wdrażany pracownik prowadzi samodzielnie rozmowę z klientem, a mentor jest obserwatorem takiego spotkania. Po rozmowie następuje również coaching, w postaci wskazania silnych i słabszych stron przeprowadzonej rozmowy. Ponadto podczas całego cyklu wdrożeniowego nowy pracownik cyklicznie uczestniczy w szkoleniach, mających na celu poszerzenie jego wiedzy finansowej.

Jak podkreślał mój rozmówca, wizja przedstawiona mu przez dyrektora pozwalała mu obecnie wprowadzać innych pracowników w szczegóły pracy w firmie. Zapytany o pożądane u mentora cechy osobowości, rozmówca podkreślał wagę podobieństwa między charakterem mentora a podopiecznego, ich wzajemne zrozumienie i „nadawanie na wspólnych falach”. Co więcej, badany zaznaczył, iż pomimo faktu, że niektóre jego obowiązki pokrywają się z zadaniami członków zespołu, nie traktuje on swoich podopiecznych jako potencjalnej konkurencji w zdobyciu klienta. Podkreślił on, iż „chcę wychować osoby, które są w stanie mnie zastąpić”.

Case study nr 2

Drugi z menedżerów, z którym przeprowadzałam wywiad, pracuje w organizacji od pięciu lat, natomiast od trzech lat pełni funkcję kierowniczą; wcześniej zajmował stanowisko doradcy klienta. Obecnie jego zespół liczy sześć osób.

Opowiadając o początkach swojej kariery zawodowej w firmie, menedżer wspomina, iż oprócz trzech spotkań rekrutacyjnych i cyklu szkoleń, został „rzucony na głęboką wodę”. Potem stopniowo zaczęła pojawiać się możliwość obserwacji spotkań innych doradców z klientami. Następnie osoba badana samodzielnie prowadziła spotkania z klientami, w których uczestniczył również jej przełożony. Podobnie jak w przypadku pierwszego z menadżerów, tutaj również po spotkaniu doradczym następował coaching oraz przekazanie informacji zwrotnej na temat przeprowadzonego spotkania.

Mój rozmówca podkreśla również istotną rolę, jak odegrał jego ówczesny przełożony. Osoba ta nauczyła menedżera przede wszystkim nawiązywania kontaktu oraz budowania głębokiej i długofalowej relacji z klientem, co zostało nazwane tzw. otwieraniem klienta. Z kolei w kontaktach ze swoim zespołem, ówczesny przełożony mojego rozmówcy wykazał się dużymi zdolnościami do motywacji swoich podwładnych. Oferował on członkom swojego zespołu określone nagrody za osiąganie wcześniej wyznaczonych celów sprzedażowych. Nagrody te nie były jednak przypadkowe, lecz dostosowane indywidualnie do potrzeb danego pracownika. Mój rozmówca określił taki sposób motywacji jako „sprzedawanie marzeń”, gdyż jego przełożony pokazywał członkom swojego zespołu, iż odpowiednio ciężka praca pozwoli im osiągnąć to, o czym marzą.

W swojej obecnej roli menedżera, mój rozmówca prowadzi podobne działania w obszarze mentoringu jak pierwsza z badanych osób. Również w tym przypadku nowi pracownicy na początku swojej pracy w firmie mają możliwość obserwacji spotkań pomiędzy menadżerem a klientem. Następnie są stopniowo angażowani w rozmowę doradczą, aby docelowo sami ją przeprowadzili. Takie samodzielnie prowadzone spotkanie jest obserwowane przez menadżera, który następnie udziela pracownikowi informacji zwrotnej. Mój rozmówca podkreśla również rolę innych, starszych stażem doradców klienta jako potencjalnych mentorów, w procesie wdrażania nowego pracownika. Takie działania mają zwykle charakter nieformalny i niesystematyczny. Przekazywana przez starszych pracowników wiedza jest bardziej zbiorem tzw. „dobrych praktyk” i dzieleniem się swoim doświadczeniem niż informacjami merytorycznymi. Jednak jak podkreśla menadżer, taki rodzaj mentoringu, wraz z formalnym cyklem szkoleniowym i coachingiem ze strony przełożonego, stanowią pełny i najbardziej efektywny system wdrażania nowych pracowników do firmy.

Podsumowanie

Jak można wywnioskować z rozmów z menedżerami badanej instytucji finansowej, proces wdrażania nowych pracowników do firmy zawiera również elementy mentoringu, jednak o charakterze mniej formalnym i usystematyzowanym. Oficjalny proces składa się z cyklu szkoleń o tematyce finansowej; istotną rolę odgrywają również metody obserwacji i coachingu. Warto również zauważyć, iż rolę mentora pełni nierzadko nie tylko przełożony danego pracownika, lecz również inni starsi stażem doradcy. Takie połączenie jest zdaniem menadżerów najbardziej efektywne.

Odnosząc powyżej zaprezentowane przykłady do zagadnień teoretycznych, można wyciągnąć wniosek, iż w badanej instytucji finansowej występuje raczej europejski styl mentoringu, choć występują tu oczywiście zależności służbowe. Jednak relacje pomiędzy uczestnikami procesu wydają się opierać bardziej na otwartości i wymianie doświadczeń, niż na wykonywaniu konkretnych poleceń. Ponadto, oprócz występowania mentoringu korporacyjnego, ukazują się tutaj również elementu mentoringu branżowego, ze względu na obecność systemu szkoleń dla nowych pracowników. Analizując poszczególne funkcje mentoringu korporacyjnego, z pewnością mamy tutaj do czynienia ze wsparciem zawodowym, a także modelowaniem roli, co jest zauważalne w postaci przekazywania wzorców pełnienia roli menedżera przez moich rozmówców. Co więcej, mimo wyraźnego podkreślania umiejętności społecznych i konkretnych cech osobowości mentora, wśród przedstawionych przypadków trudno odnaleźć elementy związane ze wsparciem psychospołecznym, zwłaszcza z rolą przyjaźni w relacjach pomiędzy mentorem i podopiecznym. Fakt też może wynikać z formalnego charakteru tej relacji i występowania sytuacji zawodowej w tym procesie mentoringu.

Podsumowując, w przytoczonych przypadkach menadżerów w instytucji finansowej istnieją wyraźne elementy świadczące o występowaniu mentoringu w procesie wdrażania nowych pracowników do firmy. Mentoring ten ma jednak głównie charakter formalny i stanowi element wspierający dla cyklu szkoleń finansowych. Zjawisko to, a zwłaszcza jego efektywność dla rozwoju kariery zawodowej i osiągania celów, z pewnością wymaga jeszcze szerszego zainteresowania ze strony badaczy.

Bibliografia

- Bennewicz M. (2011), *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Polska Sp. z o.o. & Co. Spółka Komandytowa, Warszawa.
- Clutterbuck D. (1991), *Everyone Needs a Mentor*, ed. II, Institute of Personnel and Development, Londyn.
- Clutterbuck D. (1998), *Learning Alliances*, Institute of Personnel and Development, Londyn.

- Eby T., Lockwood A. (2005), *Proteges' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 67, s. 441–458.
- Parsloe E., Wray M. (2008), *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- Pyżalski J. (2008), *Mentoring jako specyficzna relacja wspierająca rozwój*, [w:] E. Dubas, J. Pyżalski, M. Muszyński, J.R. Pavel (red.), *Wspieranie rozwoju bezrobotnych 50+ Doświadczenia projektu Adults Mentoring*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, s. 89–98.
- Scandura T.A. (1992), *Mentorship and career mobility. An empirical investigation*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 1, s. 169, 174.
- Shea G.F. (1992), *Mentoring. A Guide to the Basics*, Kogan Page, Londyn.
- Sołtys A., Tarkowska M. (2008), *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer mentorów dla grup de faworyzowanych*, SWSPiZ w Łodzi, Łódź.

Mentorship in Companies on the Example of a Financial Institution in Łódź

Summary: Nowadays, mentoring, as well as coaching, becomes significant method of relaying knowledge. Its effectiveness has been also recognized in private sector, where it is more and more often practising to teach young professionals. The article deals with theoretical basis of mentoring. It presents various definitions of this process, as well as types and approaches of mentoring, and it also shows functions of corporative mentoring. Furthermore, the article is enriched with practical aspects in the shape of two case studies. These are conclusions from interviews with managers working in financial institute in Lodz, about the role of mentoring in their work career.

Key words: Mentoring, corporative mentoring, types of mentoring, mentor, mentis.