

## **MENTORING – STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ**

**Mentoring – the strategy of development of  
a learning organization**

### **Summary**

*These days the competitive advantage of an organization is to a great extent a matter of intellectual capital and its management. The dynamism of change and globalization are becoming a challenge for many organizations. This article presents the concept of mentoring, which fits the needs and expectations of learning organizations operating in a knowledge-based economy.*

### **Uwagi wstępne**

Począwszy od lat osiemdziesiątych XX wieku wyraźnie zarysowuje się tendencja przewartościowywania zasobów w gospodarce globalnej. Jesteśmy świadkami spadającego znaczenia zasobów finansowych i naturalnych przy jednoczesnym umacnianiu się kapitału intelektualnego. To wiedza stanowi obecnie o potencjale rozwojowym organizacji oraz jej przewadze konkurencyjnej.

Postępujący wzrost znaczenia wiedzy oraz radykalne zmiany społeczne i gospodarcze, które za sobą ten wzrost pociągnął, wywołane zostały głównie przez globalizację. Jej głównym napędem stał się rozwój nowych technologii, umożliwiających szybką i taną komunikację ze światem. Przyczynił się on także do nowego spojrzenia na kapitał intelektualny, w szczególności zaś na zarządzanie wiedzą. Współcześnie umiejętność kreowania, przekazywania i zdobywania wiedzy stała się kluczowym czynnikiem sukcesu tzw. „organizacji uczącej się”.

Odpowiednie zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się umożliwia szybkie reagowanie na zmiany i adaptację do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Na zarządzaniu wiedzą wyrosły takie potęgi organizacyjne jak: *General Electric, UBS, ING Group* należące do stu największych korporacji na świecie według miesięcznika *Forbes* [Fortune Global 500 2007], a także oparte na nowych technologiach firmy typu *Microsoft, Google Inc., Ebay Inc.* czy też *Gadu-Gadu S.A.* Wszystkie te firmy oferują swoje produkty

---

\* Absolwent Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz;  
mentor i doradca ds. zarządzania strategicznego

bądź usługi oparte prawie wyłącznie na kapitale intelektualnym. Duży wpływ na kreowanie społeczeństwa wiedzy mają przedsiębiorstwa, które, aby móc konkurować, zatrudniają najlepszych specjalistów, łączą się z innymi firmami, tworząc alianse i wymieniają się *know-how*. Przykładem może być tu *Rover Group*, który rozpoczął współpracę z *Hondą* tylko po to, by wesprzeć proces uczenia się wewnątrz swojego przedsiębiorstwa. Zaowocowało to powołaniem przedsiębiorstwa *Rover Learning Business* [M. Pedler, K. Aspinwall 1999], którego zadaniem było kształcenie i rozwój potencjału wszystkich pracowników. To był krok, który uratował firmę od bankructwa.

## 1. System mentoringu jako strategia zarządzania kapitałem intelektualnym

Koncentracja organizacji na kapitale intelektualnym i zarządzaniu wiedzą powinna skutkować budową organizacji uczącej się. Organizacja taka musi być zorientowana ku przyszłości i ciągłemu doskonaleniu się. Cele strategiczne organizacji powinny być stale weryfikowane, podobnie jak jej zasoby czy też jej kultura organizacyjna, która odzwierciedlać powinna jej misję. Trudno bowiem wyobrazić sobie dobrze funkcjonującą i spełniającą swoje zadania organizację, która nie będzie uwzględniała nowych możliwości a przede wszystkim oczekiwań i potrzeb swoich klientów.

Partnerstwo i dialog w organizacji pomagają zaktywizować cały jej potencjał. W dzisiejszych organizacjach, które często zatrudniają tak wiele osób, że ztraca się indywidualny kontakt, zapomina się o bardzo istotnym pytaniu: *czego możemy się od siebie nauczyć?* Pobudzenie bezpośrednich kontaktów, a także wyjście kadry zarządzającej i liderów do pracowników niższych szczebli zwiększa zaangażowanie oraz pomaga podjąć inicjatywę sprzyjającą holistycznemu uczeniu się – zawsze i wszędzie. Implementacja systemu mentoringu do życia organizacji wiąże się z powrotem do duchowej koncepcji mistrza i ucznia.

W podejściu wschodnim duże znaczenie dla kreowania i dzielenia się wiedzą odgrywa relacja *senpai – kōhai*, która jest swoistą relacją mistrza i ucznia powiązanych obustronnymi obowiązkami. *Senpai*, pełniący rolę mistrza, ma za zadanie prowadzić, chronić i kształcić *kōhai*, który, będąc jego uczniem, powinien okazywać mu szacunek i respektować jego uwagi. Japończycy kultywują tę relację praktycznie we wszystkich dziedzinach swojego społecznego życia, zarówno w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych [Wikipedia].

Mentoring wyrastający z tej duchowej relacji pomaga odbudować dialog i zwiększyć satysfakcję z rozwoju jednostki oraz organizacji. Dzięki *mentoringowi* organizacje są w stanie lepiej dostosowywać się do potrzeb i wyzwań stawianych przez dynamicznie zmieniające się otoczenie. Organizacja ucząca się, która wykorzystuje relację mistrz – uczeń (mentor – *mentee*), musi być zorientowana na ciągłe doskonalenie się oraz być gotowa do zmian przy jednoczesnej antycypacji potrzeb swoich *stakeholders*.

Czym jest zatem *mentoring*? *Mentoring* to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał organizację i siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i satysfakcję [S. Karwala 2007]. Obejmuje on także pewne elementy doradztwa, ewaluacji oraz kształtowania tożsamości organizacyjnej.

Ważne jest przy tym zindywidualizowanie oferty rozwoju (w tym ścieżek kariery) dla każdego pracownika. Powinna ona być dostosowana do jego oczekiwań i potrzeb. *Mentoring* może ułatwić to zadanie, dzięki czemu zwiększy się przywiązanie pracownika do firmy i wykonywanych przez niego projektów, wzmacniając jego postawę przedsiębiorczości oraz kreatywności i nadając większy sens ustawicznemu samodoskonaleniu się. Inne korzyści i zadania wynikające z wprowadzenia do organizacji *mentoringu*, to:

- rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych, w tym m.in. samoświadomości oraz przywództwa;
- zwiększanie satysfakcji uczestników organizacji;
- odkrywanie i rozwijanie potencjału;
- rozwijanie wewnętrznej motywacji;
- identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron pracownika;
- analiza możliwych ścieżek rozwoju wewnątrz organizacji, analiza zagrożeń i szans;
- wyznaczanie i okresowa weryfikacja celów (ścieżek kariery) oraz ewaluacja stopnia ich realizacji;
- rozwijanie kompetencji osobistych, zarówno *mentee*, jak i mentora;
- innowacyjne rozwiązywanie problemów;
- ułatwienie integracji nowych pracowników w kulturę organizacyjną.

Ponadto *mentoring* sprzyja rozwijaniu kultury wzajemnego zaufania i pomocy oraz wzmacnia komunikację wewnątrz organizacji. Dobra atmosfera w pracy przekłada się natomiast na satysfakcję klientów organizacji, co jest wyznacznikiem jej konkurencyjności.

Głównym założeniem *mentoringu* jest *pomoc ludziom w stawaniu się takimi, jakimi chcą się stać* [E. Parsloe, M. Wray 2002]. Mentorem może być osoba z zewnątrz, choć zazwyczaj rolę mentora powierza się pracownikom organizacji, których doświadczenie oraz mocno rozwinięte kompetencje osobiste i społeczne umożliwiają pełne pasji odkrywanie i rozwijanie potencjału innej, mniej doświadczonej osoby – pracownika dowolnego działu i szczebla.

Relacja pomiędzy mentorem a jego uczniem jest bardzo efektywna przede wszystkim dzięki daleko idącej personalizacji i indywidualizacji ścieżki kariery, którą osoba doświadczona pomaga obrać początkującemu pracownikowi. Mentor, który poznał już zasady pracy w organizacji oraz posiadał szeroką wiedzę i odpowiednie umiejętności może w sposób bardzo efektywny przekazać je osobie, która dopiero zapoznaje się z nowym środowiskiem pracy. Wyzwania, które znajdują się przed *mentee* na początku jego ścieżki, wiążą się nie tylko z przyswojeniem pewnych procedur działania czy suchej wiedzy. Konieczne jest zaznajomienie się ze specyfiką organizacji oraz rozwinięcie kompetencji osobistych i społecznych, które będą wykorzystywane podczas realizacji powierzonej funkcji.

Większość z tych wymaganych umiejętności nie może zostać przekazana poprzez podręcznik czy film instruktażowy. Znajdują się one w sferze wiedzy ukrytej, którą kształtujemy bezpośrednio poprzez doświadczenie. Osoba, która taką wiedzę posiadała przez kilka lat pracy w organizacji, może wskazać początkującemu pracownikowi obszary rozwoju, a także służyć mu radą w osobistych i zawodowych kwestiach.

Najbardziej ogólny zarys rozwoju relacji mistrz-uczeń w organizacji uwzględnia następujące fazy:

1. Wzajemne poznanie i określenie oczekiwań.
2. Identyfikacja słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń dla rozwoju *mentee*.
3. Ustalenie celu długoterminowego oraz celów krótkoterminowych.
4. Konsekwentne realizowanie obranej ścieżki połączone z rozwijaniem kompetencji osobistych oraz społecznych.
5. Ciągły kontakt i rozbudowany *feedback*.
6. Regularna samoocena wyników i weryfikacja obranej ścieżki.

Aby zdynamizować powyższy proces niezbędne jest odpowiednie przygotowanie mentora, który powinien wytworzyć partnerskie relacje ze swoim uczniem. Niezwykle istotny jest fakt, że proces rozwoju *mentee* nie może być wymuszany przez autorytarne wpajanie mu wartości i narzucanie wzorów postępowania. Mentor ma inspirować i stymulować proces rozwoju tak, aby pracownik mógł czerpać z niego pełną satysfakcję.

Jedną z wielu firm, które zdecydowały się na wprowadzenie *mentoringu*, jest *Bell Canada*. Dla potrzeb organizacji opracowano platformę *Bell - Mentor Match* [J. Cohney] funkcjonującą *on-line*. Wprowadzenie przez *mentee* odpowiednich danych do systemu umożliwia, dzięki wbudowanemu mechanizmowi porównująco-wyszukiwawczemu, dobrać odpowiedniego mentora. Następnie dochodzi do cyklicznych wzbogacających osobistych spotkań między mistrzem a uczniem. W programie tym uczestniczą wszyscy pracownicy firmy, w tym najwyższy szczebel zarządzania, co sprawia, że system *mentoringu* jest bardzo skuteczny.

Wprowadzając *mentoring* do organizacji, należy pamiętać o tym, że jest to długofalowy proces – zarówno implementacja jak i widoczny wpływ na organizację. Nie zmienia to faktu, że do systemu powinni mieć dostęp wszyscy uczestnicy organizacji. Na początku warto wypracować pewne ogólne zasady prowadzenia *mentoringu* uwzględniające ogólną wizję współpracy mentora i jego *mentee*, dostosowaną do celów organizacji. W dalszej kolejności istotne jest, aby poszczególne więzi mistrz – uczeń zostały sformalizowane poprzez spisanie obustronnej umowy, w której wyznaczone zostały takie elementy jak częstotliwość spotkań, ich forma i czas trwania oraz oczekiwania i cele zidentyfikowane przez strony.

## **2. Sposoby dynamizacji systemu mentoringu i rozwoju organizacji**

Tajemnicą skuteczności mentora jest posiadanie przez niego cech charakterystycznych dla liderów. Liderzy oddziałują na innych, by wspólnie z nimi realizować cele swoich organizacji. *Po pierwsze, przywódca potrafi nakreślić atrakcyjną wizję przyszłości, co zdopinguje ludzi do działania, tchnie w nich energię i wiarę we własne siły niezbędną do realizacji tej wizji. Po drugie, wnosi istotny wkład w formułowanie i komunikowanie celów i oczekiwań oraz przekonywanie ludzi o ich słuszności. Po trzecie, umie sprawić, aby ludzie zaangażowali się całym sercem w osiągnięcie tych celów. Nie wystarcza sama znajomość celów („wiem”), odczytanie ich sensu („rozumiem”) czy wiara w ich osiągnięcie („mogę”), potrzebne jest zawsze zaangażowanie („chcę”) [A. Jashapara 2006]. Warto podkreślić, że lider*

nigdy nie działa sam: wielki lider chętnie uczy ludzi i rozwija ich do momentu, w którym go lub ją przerosną pod względem posiadanej wiedzy i umiejętności [J. Maxwell 2003]. Świadomość konieczności dzielenia się wiedzą w celu osiągnięcia sukcesu sprzyja budowaniu organizacji uczącej się poprzez wykorzystanie efektu multiplikacji.

Organizacja ucząca się, powinna umieć uciec od konserwatyizmu i wprowadzić zmiany obejmujące uelastycznienie kultury i struktury organizacyjnej. Spłaszczenie hierarchii, decentralizacja oraz ograniczenie biurokracji, ułatwiające łączenie się ludzi, i pełna transparentność w podejmowaniu decyzji powinny być tu priorytetami. Wszystkie strony powinny być zaangażowane w wytyczanie celów organizacji, w identyfikację szans i zagrożeń. Poza tym, należy rozprawić się z rutyną, dając możliwość przeanalizowania wszystkich procesów i procedur, których redefinicja przynieść może wiele korzyści.

Ponadto warto wprowadzić zaawansowany system wynagrodzeń pracowników wzmacniający postawę przedsiębiorczości, kreatywności, samodoskonalenia się i rozwijania innych. Powinno zatem istnieć silne zróżnicowanie zarówno w nagrodach pieniężnych, jak i niepieniężnych, zaspokajających indywidualne potrzeby pracowników wewnątrz organizacji.

Szeroko rozumiane partnerstwo na każdym szczeblu decyzyjnym, otwartość na pomysły innych i wzajemny szacunek budują atmosferę sprzyjającą wspólnemu osiągnięciu celów. Należy pamiętać, że pewne procesy trzeba sprowokować, odpowiednio do nich zachęcić, np. poprzez stworzenie forum dla wszystkich *stakeholders* organizacji traktującego o tym czego im brak, co można zmienić, dodać, co im się podoba itp. Każdy *feedback* powinien być wzmocniony i doceniony. Pociągnie to za sobą większą otwartość oraz chęć dzielenia się swoimi pomysłami i spostrzeżeniami.

Nowoczesne technologie wychodzą tym oczekiwaniom naprzeciw, umożliwiając stworzenie intranetowej platformy, która umożliwi wszystkim współpracownikom swobodną komunikację. Ponadto stwarzają możliwość zintegrowania także wielkich międzynarodowych organizacji i usprawnienia wymiany pomysłów np. poprzez wykorzystanie wideokonferencji. Umożliwienie dialogu i stworzenie partnerskich więzi zwiększa identyfikację pracownika z celami organizacji.

Podsumowując, organizacja ucząca się to miniaturowy model społeczeństwa uczącego się. Opiera się przede wszystkim na otwartości na otoczenie zewnętrzne i postępujące w nim zmiany oraz na środowisko wewnętrzne z każdą indywidualną jednostką. Elastyczność i przystępność są konieczne, by wykształcić silne więzi pomiędzy osobami zaangażowanymi w różnym stopniu w życie organizacji. Dzięki wspólnemu celowi i satysfakcji z rozwoju, który

umożliwia tak funkcjonująca organizacja ucząca się, jednostki aktywnie angażują się w jej działalność, pragną rozwijać nie tylko siebie, ale także innych.

Oczywiście, wykształcenie takiej atmosfery jest zajęciem trudnym, długotrwałym, wymagającym przewyciężenia wielu stereotypów dotyczących funkcjonowania organizacji, ale efekty są warte zachodu. Wydaje się koniecznym przede wszystkim rozmowa – otwarta, szczerą informacją na temat oczekiwań, celów oraz mocnych i słabych stron organizacji jako całości i każdej jednostki z osobna. Rozbudowany i wszechobecny *feedback* wydaje się tu niezbędny. Podobnie jak wykorzystanie nowych technologii w celu zwiększenia dostępu do informacji. Tak naprawdę jednak, wszystkie te czynniki wyrastają z jednego i podstawowego założenia – że każda jednostka jest niepowtarzalna, ważna i podejście do niej powinno być indywidualne oraz pełne szacunku i partnerstwa [S. Karwala 2007].

## **Uwagi końcowe**

Wprowadzenie *mentoringu* w ramach organizacji jest decyzją strategiczną, z którą wiążą się ogromne korzyści przy jednoczesnym zaangażowaniu niewielkich środków finansowych. Transfer wiedzy między uczestnikami organizacji jest kluczowym elementem rozwoju organizacyjnego. Wspiera on ustawiczny proces uczenia się poprzez rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych, odkrywanie potencjału intelektualnego i pomoc we wszechstronnym samodoskonaleniu się uczestnikom organizacji na wszystkich jej płaszczyznach.

System *mentoringu*, dzięki swojej elastyczności i niewielkim kosztom, może być z powodzeniem wdrożony do każdej organizacji komercyjnej czy niekomercyjnej. Jego wprowadzenie sprzyjać będzie rozwijaniu twórczej i opartej na ścisłej współpracy kultury organizacyjnej, co w długim okresie będzie miało pozytywny wpływ na relację firmy z jej otoczeniem i klientami.

Powrót do dialogu, który jest głównym wyznacznikiem systemu *mentoringu*, może zdynamizować proces integracji pracownika z organizacją, ale przede wszystkim pozwala na efektywny rozwój potencjału jednostki. Dzięki silnym relacjom pomiędzy liderami a pozostałymi pracownikami, identyfikacja z celami organizacji wzrasta, a wysoki poziom satysfakcji w rozwoju osobistego i organizacji podnosi jej konkurencyjność oraz czyni z niej miejsce, gdzie każdy może znaleźć przestrzeń do realizacji swoich marzeń.

## Literatura

1. Coney J., *Mentoring - Low Cost, Big Benefits*, <http://www.conferenceboard.ca/humanresource/mentoring-inside.htm>, 9.10.2007.
2. Fortune Global 500, 2007 [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/), 10.10.2007.
3. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006,
4. Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007, <http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf>, 10.10.2007.
5. Maxwell J., *Equipping 101. What every leader needs to know*, Thomas Nelson Publishers, Tennessee 2003.
6. Parsloe E. i Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
7. Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
8. Wikipedia, *senpai – definicja*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Senpai>, 10.10.2007.