

RAPORT 2022

PROGRAMY MENTORINGOWE W POLSCE



Pomysł i realizacja raportu

zespół mentoringowy EMCC Poland w składzie:

Jacek Bełdowski

Andrzej Cieplak

Magdalena Fischer-Tobiasz

Piotr Jaworski

Aldona Królikowska

Kasia Syrówka

Koordinacja wydawnicza

Jacek Bełdowski

Opracowanie graficzne i ilustracje

Dorota Szweda

www.dorota-szweda.pl

Redakcja i korekta

Katarzyna Jóźwik

Wydawca

EMCC Poland

www.emccpoland.org

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Jakość programu mentoringowego można ocenić	3
Podsumowanie badania	5
Jasność celu	8
Wywiad	10
Szkolenie i przygotowanie interesariuszy	12
Wywiad	14
Proces wyboru i dobierania w pary	16
Wywiad	18
Proces monitorowania i oceny	20
Wywiad	22
Zapewnienie wysokich standardów etycznych	24
Wywiad	26
Administracja i wsparcie	28
Wywiad	30
Jak akredytować program mentoringowy?	32
Po co mentorom superwizja?	
Wywiad ze Stephenem Murphy	34
Nagroda Super M	36
Finaliści i laureaci konkursu Super M	37

WSTĘP

Marzenia się spełniają. Gdy rok temu, w styczniu 2022 roku, ukazał się pierwszy raport o polskich programach mentoringowych, mieliśmy nieśmiałą nadzieję, że tego typu opracowania staną się stałym elementem mentoringowego krajobrazu w Polsce. Tak się właśnie stało! Raport, który teraz Państwo czytają, potwierdza nie tylko mentoringową pasję i determinację stowarzyszenia EMCC¹ Poland, ale przede wszystkim rozrost grupy entuzjastów mentoringu w naszym kraju.

Podobnie jak w zeszłym roku, zebranie danych do raportu zostało połączone z konkursem na najlepszy program mentoringowy w czterech kategoriach:

- firmy komercyjne,
- organizacje pozarządowe NGOs,
- instytucje edukacyjne (szkoły, uczelnie),
- jednostki sektora publicznego.

Dodatkowo organizatorzy programów zostali zaproszeni do wzięcia udziału w otwartym badaniu ankietowym. Do badania zgłosiło się 32 programy, z czego 29 wzięło również udział w konkursie.

Analogicznie do poprzedniego roku, największa liczba zgłoszeń napłynęła z programów realizowanych przez organizacje pozarządowe oraz firmy komercyjne. Cieszy również fakt, że znacząco wzrosła liczba uczelni biorących udział w konkursie.

Nie zmieniła się niestety sytuacja w kategorii „jednostki sektora publicznego” – nie otrzymaliśmy w niej żadnego zgłoszenia zarówno do konkursu, jak też do udziału w badaniu.

Powodem do zadowolenia z tegorocznej edycji nie jest jedynie relatywnie duża liczba zgłoszeń do konkursu. Warto podkreślić, że zdecydowana większość uczestników to nowe programy, które nie uczestniczyły w zeszłorocznej edycji. Co więcej, wyniki badania jednoznacznie wskazują, że większość z nich prowadzona jest na wysokim poziomie. Porównanie stosowanych przez nie rozwiązań do najlepszych światowych standardów daje powody do optymizmu. Uczestnicy badania spełniają większość wymagań wynikających z Międzynarodowych Standardów dla Programów Mentoringowych i Coachingowych opracowanych przez EMCC. Wypada mieć tylko nadzieję, że w ślad za najlepszymi programami, które zdecydowały się na niezależną ocenę przez Kapitułę Konkursu, pójdą również inne, a liczba zgłoszeń w kolejnym konkursie będzie jeszcze większa!

Zespół mentoringowy EMCC Poland



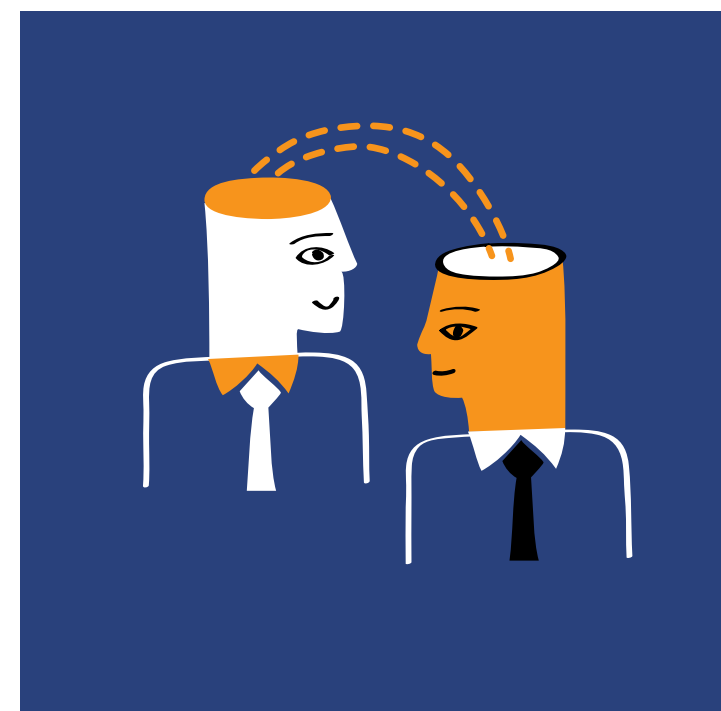
1. European Mentoring and Coaching Council.

JAKOŚĆ PROGRAMU MENTORINGOWEGO MOŻNA OCENIĆ

Co to jest mentoring?

Ocena każdego działania, procesu czy zjawiska wymaga zrozumienia tego, czym właściwie jest przedmiot oceny. Nie inaczej jest w przypadku mentoringu. Ocena jakości programów mentoringowych nie byłaby możliwa bez uprzedniego zdefiniowania mentoringu. Choć wydawać by się mogło, że pojęcie to jest powszechnie znane, to w praktyce okazuje się, że wiele osób rozumie je w odmienny sposób. O tym jak rozumiemy mentoring decydują bowiem nasze doświadczenia życiowe, jak również – a może nawet przede wszystkim – lektury i filmy, które zapadły nam w pamięć. Z tego też powodu lekturę raportu o programach mentoringowych warto rozpocząć od ustalenia definicji mentoringu. W naszym opracowaniu wykorzystujemy definicję sformułowaną przez European Mentoring and Coaching Council:

MENTORING to relacja poznawcza, obejmująca dzielenie się umiejętnościami, wiedzą i ekspertyzą pomiędzy mentorem a mentee poprzez rozmowy rozwojowe, dzielenie się doświadczeniem i bycie wzorem do naśladowania. Relacja ta może obejmować wiele różnych kontekstów i stanowi inkluzywne dwustronne partnerstwo na rzecz wzajemnego poznawania w duchu doceniania różnic.



Istotnym wyróżnikiem naszego sposobu rozumienia mentoringu jest to, że dotyczy on relacji prowadzonych w sposób metodyczny, gdzie zarówno mentor, jak i mentee mają pełną świadomość uczestnictwa w procesie rozwojowym, który ma doprowadzić do wcześniej określonego celu.

Program mentoringowy

Podobnie jak w zeszłorocznej edycji raportu skupiliśmy się nie tyle na metodyce prowadzenia indywidualnych procesów mentoringowych, co raczej na sposobie organizacji programów mentoringowych. Wśród badanych programów znalazły się zarówno programy wewnętrzne (gdzie mentee są pracownicy lub członkowie organizatora), jak też programy zewnętrzne (mentee są osoby spoza organizacji). Tym, co łączy te dwa rodzaje programów, to fakt, że już z samego założenia adresowane są do większej grupy uczestników (od kilku do nawet kilkuset osób).

Jakość wynikająca ze standardów

Ocena programu mentoringowego wymaga określenia oczekiwań co do jego jakości. Innymi słowy konieczne jest wskazanie wymogów jakie musi spełnić program wysokiej jakości.

Właśnie takie podejście zastosowaliśmy w naszym badaniu. Informacja o wymogach jakościowych wynika z Międzynarodowych Standardów dla Programów Mentoringowych i Coachingowych (ISMCP) opracowanych przez EMCC. Stosowane na całym świecie standardy pozwalają nie tylko ocenić poszczególne programy, ale również uzyskać międzynarodową akredytację na jednym z trzech poziomów:

EMCC stosuje powyższe standardy również przy akredytacji programów mentoringowych. Więcej o akredytacji tych programów piszemy na stronach 32–33.

- ZŁOTYM = 90% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 80% wymagań w każdej kategorii,
- SREBRNYM = 80% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 70% wymagań w każdej kategorii,
- BRĄZOWYM = 70% zgodności z Kluczowymi Standardami przy jednoczesnym spełnieniu co najmniej 60% wymagań w każdej kategorii. ISMCP wskazuje sześć Kluczowych Standardów, które wykorzystaliśmy do oceny programów mentoringowych:

1. Jasność celu

W ramach tego standardu oceniane jest nie tylko jasne określenie celu programu, ale również poziom zrozumienia zakładanych rezultatów i korzyści przez uczestników. Ważnym elementem oceny jest także to, czy zakładane rezultaty przekładają się na wykonalne i zrozumiałe cele rozwojowe dla każdej relacji mentoringowej.

2. Szkolenie i przygotowanie interesariuszy

Zgodnie ze standardami organizatorzy dobrego programu mentoringowego dbają o to, aby interesariusze rozumieli samo pojęcie mentoringu oraz rolę jaką w nim pełnią. Podstawowym środkiem realizacji tego celu jest wsparcie szkoleniowe oferowane uczestnikom.

3. Proces wyboru i dobierania w pary

Standardy zakładają, że uczestnicy programu muszą być traktowani podmiotowo. Oznacza to, że nie tylko powinni rozumieć metodykę wyboru i dobierania w pary, ale również mieć wpływ na decyzję dotyczącą swojego uczestnictwa w programie oraz tego, z kim są w parze. Choć zgodnie ze standardami wybór mentorów powinien uwzględniać potrzeby mentee, to istnieje jednak ryzyko, że dobór w pary będzie nietrafiony. Odpowiedzią na nie jest standard zakładający możliwość anulowania dokonanych wyborów, jak

również umożliwiający ponowny dobór uczestników, o ile tego sobie życzą.

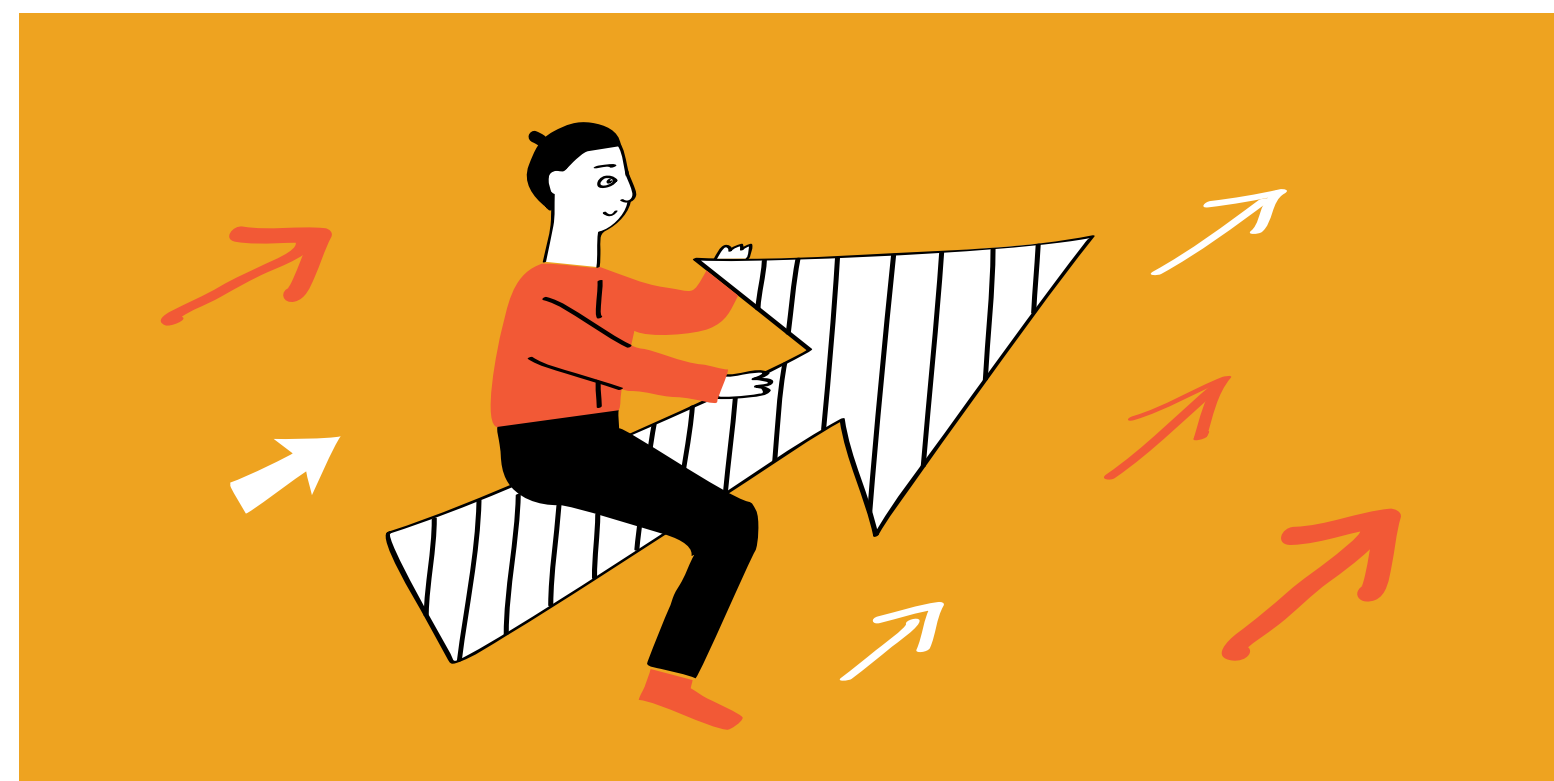
4. Proces monitorowania i oceny

Wysoka jakość programu to nie tylko właściwy przebieg poszczególnych procesów mentoringowych, ale także rozwiązania w zakresie bieżącego monitorowania i oceny osiąganych rezultatów. Warto przy tym zwrócić uwagę, że jeden ze standardów zakłada również analizę kosztów i korzyści oraz oddziaływania programu.

standardy zakładają również konieczność ustanowienia procesu identyfikowania oraz zarządzania potencjalnymi konfliktami interesów pomiędzy interesariuszami.

6. Administracja i wsparcie

Często niedocenianym, ale w praktyce jednym z kluczowych czynników wpływających na jakość programu, jest oferowanie uczestnikom odpowiedniego wsparcia administracyjnego i organizacyjnego. Dlatego właśnie wśród sześciu Kluczowych Standardów znalazł się rów-



5. Zapewnienie wysokich standardów etycznych

Nie sposób potwierdzić wysokiej jakości programu mentoringowego bez uprzedniej oceny tego, czy dba on o wysokie standardy etyczne. W praktyce oznacza to konieczność jednoznacznego określenia i zakomunikowania wytycznych dotyczących zachowania oraz odpowiedzialności wszystkich interesariuszy. Co ważne,

niez ten odnoszący się do sposobu zarządzania programem.

Podobnie jak w 2022 roku, struktura raportu oraz wszystkie zawarte w nim informacje stanowią bezpośrednie nawiązanie do przedstawionych powyżej standardów ISMCP. Dzięki temu, przeprowadzona przez nas ocena programów mentoringowych oparta jest o obiektywne i powszechnie uznane wymogi jakości.

PODSUMOWANIE BADANIA

Cel raportu

Celem publikacji raportu, który nam przyświeca od pierwszej edycji Super M, jest promocja najlepszych standardów, wokół których można budować programy mentoringowe.

Wartości statystyczne, które przywołujemy w raporcie, służą podkreśleniu stopnia w jakim konkretne standardy prowadzenia programów mentoringowych reprezentowane są wśród programów zgłoszonych do badania.

Chcemy też docenić programy i ich organizatorów, którzy – według osób zasiadających w Kapitulie nagrody SUPER M – spełniają te standardy na wysokim poziomie.

Dziękujemy członkom stowarzyszenia EMCC oraz wszystkim osobom ze środowiska mentoringowego za wszelką pomoc w dotarciu z naszą inicjatywą do jak największej liczby firm, instytucji edukacyjnych oraz organizacji pozarządowych organizujących programy mentoringowe.

W drugiej edycji raportu wzięli udział nie tylko zeszłorocznicy uczestnicy, ale również organizatorzy programów, którzy po raz pierwszy wspierają inicjatywę Super M.

Jak powstawał raport?

Źródłem danych dla raportu są odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie internetowej, do której wypełnienia zaprosiliśmy wszystkie znane nam podmioty organizujące programy mentoringowe oraz te, które odpowiedziały na kampanię informacyjną w mediach społecznościowych. Z ponad 80 wysłanych zaproszeń otrzymaliśmy 32 wypełnione ankiety.

Mamy oczywiście świadomość, że wielkość próby badawczej nie upoważnia nas do zbyt daleko idących wniosków o stanie polskiego mentoringu w organizacjach. W każdym przypadku, kiedy przywołujemy wartości statystyczne, dotyczą one wyłącznie omawianej próby i służą podkreśleniu stopnia w jakim konkretne standardy prowadzenia programów mentoringowych są reprezentowane wśród zgłoszonych do badania programów.

W kolejnych edycjach będziemy chcieli dotrzeć z inicjatywą Super M do jak największej liczby programów mentoringowych w Polsce.

Mamy nadzieję, że nasz raport będzie dla czytelników inspiracją do zorganizowania własnego programu lub chociaż okazją do refleksji nad tym, jak ich obecny program wpisuje się w trendy oraz standardy EMCC dla organizatorów programów mentoringowych.

W raporcie oprócz omówienia wyników ankiety czytelnicy znajdą wywiady z laureatami i wyróżnionymi w poprzedniej edycji Super M. To cenne źródło informacji o organizacji programów mentoringowych „od kuchni”

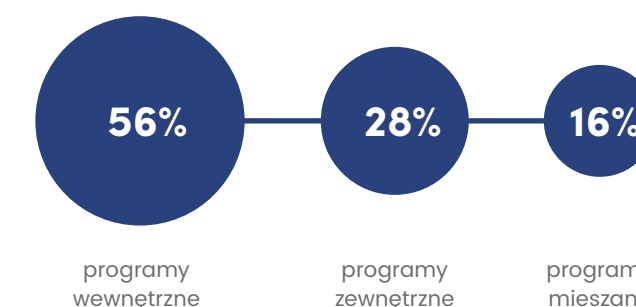
Uczestnicy raportu

Tegoroczna edycja raportu zawiera pełen przekrój programów różniących się typem, skalą działania, kategorią organizatora czy choćby liczbą zrealizowanych edycji programu.

Typ

W kategorii programów wewnętrznych, w których mentee są pracownikami organizacji, znalazło się 56% programów. Z kolei 28% programów mieści się w kategorii programów zewnętrznych, a pozostałe przyjmują zarówno mentee z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Mentorami w programach są w 49% przypadków pracownicy organizatora.

Typy programów

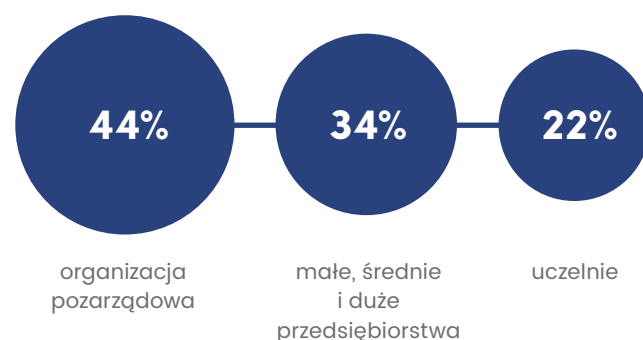


Tylko 22% z nich angażuje wyłącznie mentorów zewnętrznych. W pozostałych przypadkach w programie pracują mentorzy zewnętrzni i wewnętrzni. Biorąc pod uwagę tylko programy wewnętrzne, w 87% przypadków role mentorów przypadły pracownikom tej samej organizacji. W tegorocznej edycji w 13% przypadków mentorzy otrzymują wynagrodzenie za swoją pracę. To pewna zmiana w obrazie pracy mentorów. Rok temu w 97% programów mentorzy pracowali pro bono. Udział w programie mentoringowym jest w znaczącej większości przypadków (79%) bezpłatny dla mentees.

Kategoria

Tak jak w poprzednim roku, najliczniej reprezentowaną kategorią organizatora w badaniu jest organizacja pozarządowa (stowarzyszenia, fundacje i samorządy) – 44%. Tuż za nią plasuje się kategoria biznesowa zawierająca małe, średnie i duże przedsiębiorstwa – nieco ponad 34% programów. Mimo prawie dwukrotnie większej liczby programów w kategorii „instytucji edukacyjnej”, uczelnie stanowią najmniejszą grupę programów w raporcie (22%).

Kategorie organizatorów



Najwięcej programów obecnych w badaniu organizują duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 1000 osób (38%) oraz podmioty zatrudniające mniej niż 10 osób (34%). Pozostałe programy w niemal równych proporcjach należą do organizatorów zatrudniających od 10 do 49, 50 do 249 oraz 250 do 1000 osób. Jak widać, wielkość organizacji nie jest przeszkodą w organizowaniu programów mentoringowych.

Staż

Aż 40% programów wystartowało w ostatnich 2 latach. W zeszłym roku było to ok. 33% programów. Wyniki obu edycji raportu pokazują rosnącą z roku na rok popularność mentoringu jako skutecznego sposobu rozwoju pracowników. Wśród respondentów jest też 13% weteranów,

którzy organizują swoje programy co najmniej od 6 lat. Bardzo podobnie rozkładają się odpowiedzi na pytanie o liczbę edycji programu, co może sugerować popularność cyklu, w którym każdego roku organizowana jest jedna edycja programu.

Wielkość programu

Programy zgłoszone do raportu mają bardzo różną skalę. Aż 49% organizatorów posiada programy, które w zgłoszonej do raportu ostatniej edycji miały od 11 do 30 par mentoringowych. Podobnie jak w zeszłym roku, jest to najczęściej występująca wielkość programu. Kolejnymi w kategorii popularności są grupy programów, które miały od 51 do 100 par (22%) oraz inicjatywy, w których pracowało od 31 do 50 par (16%). Grupa kameralnych programów (do 10 par) występuje u 9% respondentów, a projekty-giganty, w których brało udział po 100 i więcej par, stanowią 6% badanych programów.

W
72%

programów mentorzy otrzymują wsparcie superwizyjne.

Główne wnioski z raportu

Struktura raportu opiera się na sześciu standardach EMCC dla programów mentoringowych opisanych na stronie 4. Uznaliśmy, że jest to najlepszy klucz do opisania w jaki sposób programy są realizowane przez organizatorów. Standardy EMCC są praktyczną wskazówką o co warto zadbać organizując program mentoringowy w organizacji.

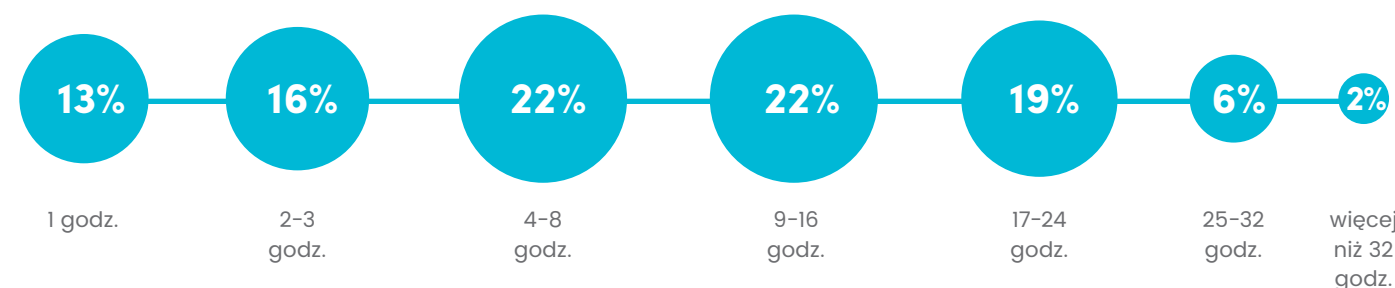
Jasność Celu

Zdecydowana większość programów mentoringowych, bo aż 97%, deklaruje, że został określony przez nich ogólny cel programu. Co więcej, cel ten został określony pisemnie. Dane te potwierdzają jak istotną rolę (z punktu widzenia organizatora) odgrywa określenie celu w stworzonych przez nich programach. Dodatkowo ok. 2/3 badanych potwierdza, że zadbało o sformułowanie mierzalnych wskaźników odpowiadających założonym celom. Natomiast ok. 80% ankietowanych określiło również zasady monitorowania realizacji programu (więcej na [stronie 8](#)).

Szkolenie i przygotowanie interesariuszy

Szkolenie i przygotowanie interesariuszy to jedno z najważniejszych zadań dla organizatorów programów mentoringowych. Wyniki tegorocznego

Ile godzin zegarowych obejmuje wsparcie szkoleniowe dla mentorów?



Połowa badanych programów deklaruje, że wsparcie szkoleniowe dla mentorów trwa dłużej niż 8 godzin.

badania wskazują, że wsparcie szkoleniowe dla mentorów stało się już standardem. Prawie wszystkie programy objęte badaniem potwierdziły realizację tego rodzaju szkoleń (97%). W przypadku mentee sytuacja jest podobna, choć odsetek programów realizujących szkolenia dla mentee jest trochę niższy (90%).

Połowa badanych programów deklaruje, że wsparcie szkoleniowe dla mentorów trwa dłużej niż 8 godzin. Tylko ok. 29% badanych programów zapewnia mentorom szkolenia nieprzekraczające 3 godzin zegarowych.

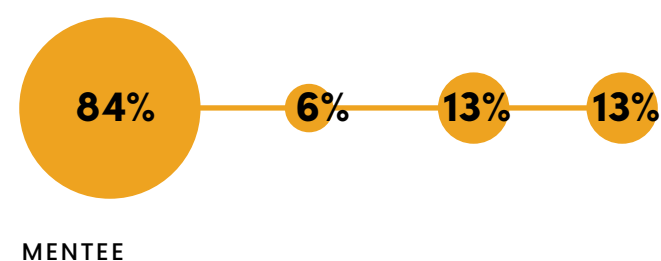
W przypadku szkoleń dla mentorów dużo częściej wykorzystywani są trenerzy zewnętrzni. Jedynie ok. 20% z badanych programów korzysta tylko z trenerów wewnętrznych do realizacji tego rodzaju szkoleń. Więcej o szkoleniach mentorów i mentees piszemy na [stronie 12](#).

Proces wyboru i dobierania w pary

Najczęstszym sposobem rekrutacji jest osobiste zgłoszenie. Niemal 84% programów w raporcie tak właśnie rekrutuje mentees, a 66% stosuje tę zasadę w rekrutacji mentorów. Ważny standard świadczący o jakości programu, jakim jest dobrowolność uczestnictwa w programie zarówno mentora, jak też mentees, spełniony jest przez 97% badanych programów. Najistotniejszym kryterium doboru mentorów wykorzystywanym przez 97% programów są potrzeby mentee.

Zgłoszenia do programów.

MENTORZY



MENTEE

W przypadku 22% programów istotnym kryterium doboru mentorów są potrzeby przełożonych mentees. Odnosnie możliwości wpływania przez uczestników na skład par mentoringowych odpowiedzi respondentów podzieliły się niemal po równo. W 55% programów mentees mogą decydować o tym, kim będzie ich mentor. W przypadku 60% badanych programów taką możliwość mają również mentorzy (więcej na [stronie 16](#)).

Proces monitorowania i oceny

Nie mamy wątpliwości, że ewaluacja programów jest priorytetem ankietowanych. Stosuje ją aż 92% badanych programów. W ponad 75% programów mentoringowych określono zasady i tryb okresowego zbierania informacji, które służą bieżącemu monitorowaniu programu. W podobnej liczbie programów określono także procedury identyfikowania i zarządzania konfliktami interesów (więcej na [stronie 20](#)).

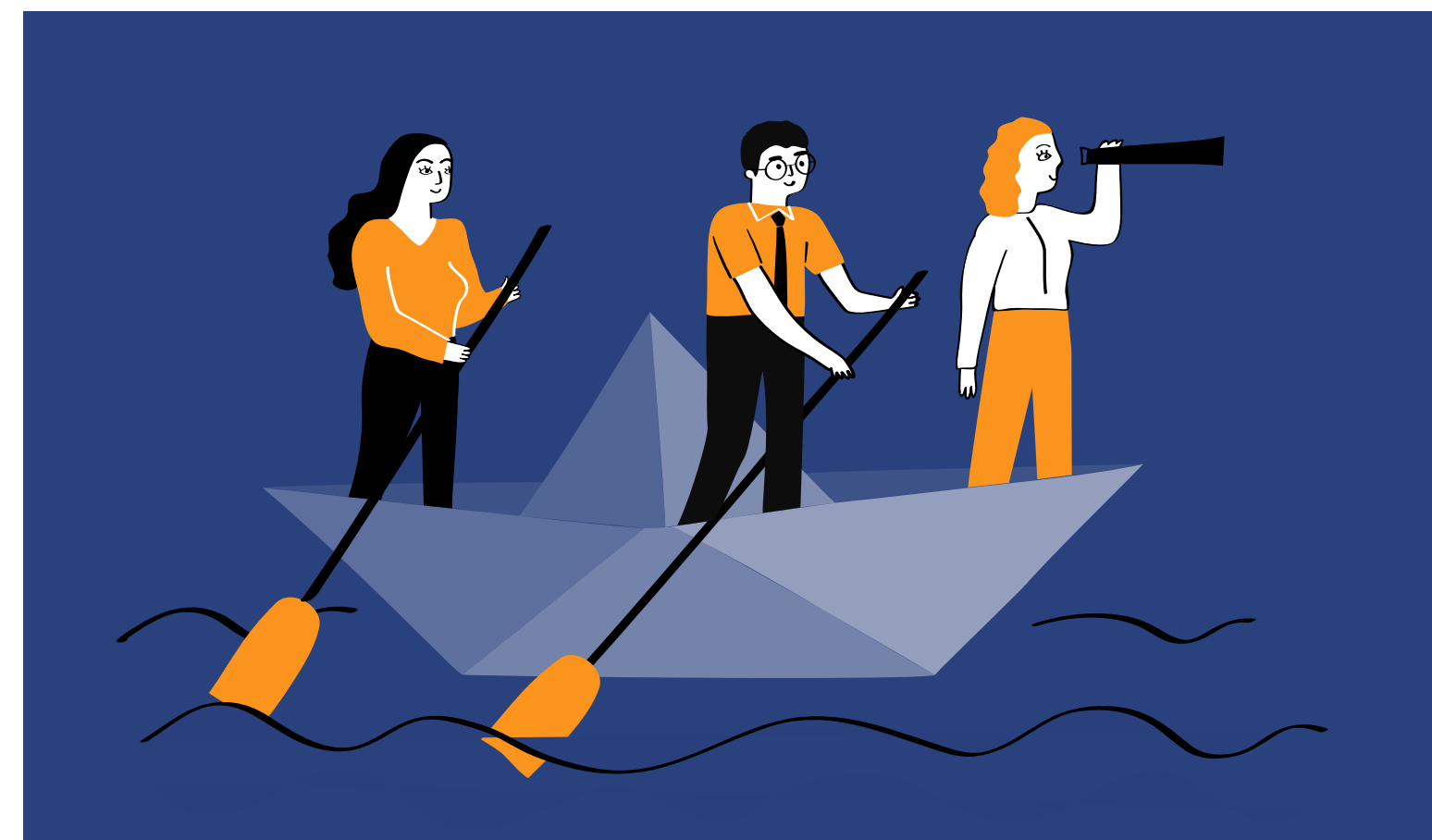
Zapewnienie wysokich standardów etycznych

Procesy monitoringowe bazują na wysokiej otwartości i szczerości obu stron. Tak wysoki poziom zaufania wymaga również od uczestników świadomości dotyczącej norm i zasad, jakie powinny być przestrzegane w ramach programu. Jasne określenie zasad etycznych na piśmie i instruktaż w tym zakresie zadeklarowało 88% organizatorów programów.

superwizyjne, które świadczy o trosce organizatorów o skuteczność i bezpieczeństwo procesów mentoringowych (więcej na [stronie 24](#)).

Administracja i wsparcie

W każdym z badanych programów wyznaczono konkretną osobę odpowiedzialną za program i jego administrację. Oznacza to, że zarówno harmonogram realizacji, program szkoleń, jak też



Zapytaliśmy również o ocenę poziomu zrozumienia zasad etycznych. Ten poziom oceniono jako wysoki w 97% ankiet w odniesieniu do mentorów i 79% w odniesieniu do mentee. 100% ankietowanych przyznało, że uczestnicy programów otrzymują wsparcie w przypadku pojawienia się sytuacji konfliktowych. Dotyczy to obu stron procesu. Co więcej, aż 72% uczestników badania wskazało, że mentorzy otrzymują również wsparcie

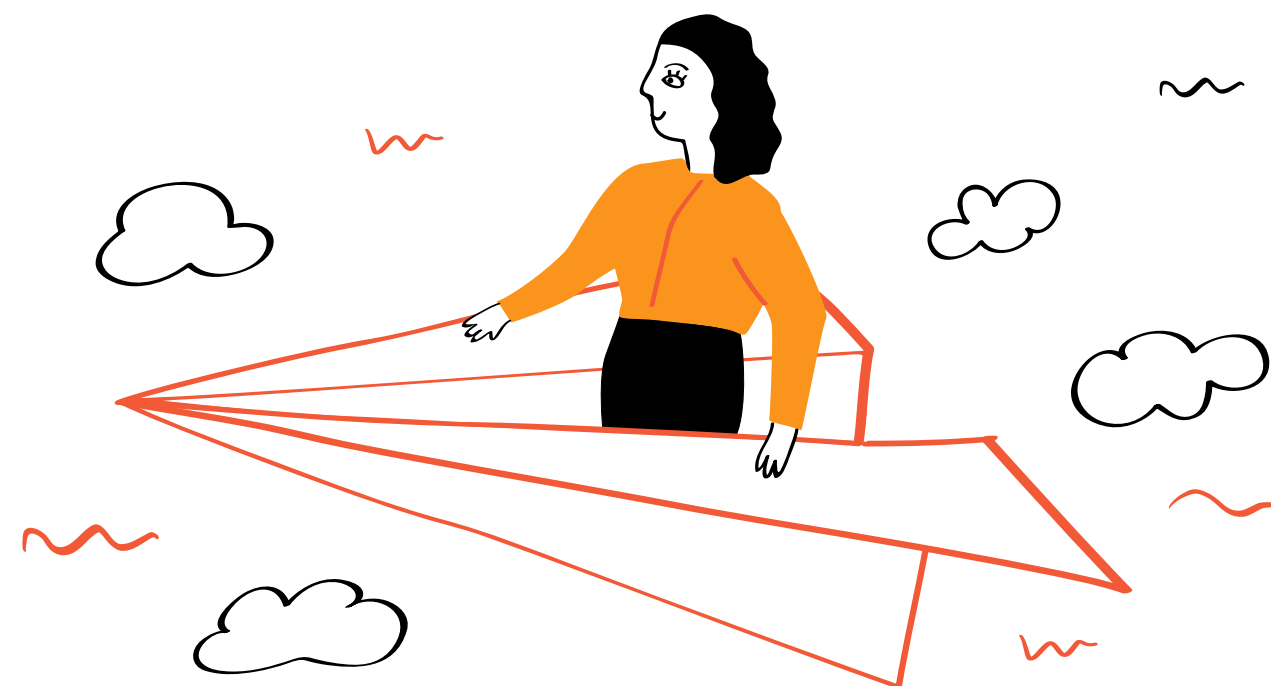
cel samego programu otoczono troską. Jedynie mierzalne wskaźniki odpowiadające realizacji celów nie były dookreślone aż w 32% badanych programach. Podobnie 23% organizatorów nie określiło wskaźników i zasad monitorowania realizacji programu. Szerzej o różnych aspektach administracji i wsparcia uczestników piszemy na [stronie 28](#).

92%

programów
poddawanych jest
ewaluacji.

JASNOŚĆ CELU

Cel oraz jego jasność to bez wątpienia jedno z najważniejszych elementów wpływających na jakość programów mentoringowych. Tę część raportu poświęcamy właśnie sposobowi planowania, komunikowania oraz wykorzystywania celów programu w procesach mentoringowych.



Liderka w branży IT z kilkunastoletnim doświadczeniem zawodowym zdobytym w międzynarodowych korporacjach. Akredytowany mentor EMCC. Obecnie pracuje w Santander Bank Polska na stanowisku IT Area Leadera, a do jej obowiązków należy zarządzanie zespołem IT odpowiedzialnym za digitalizację obszaru HR w banku. Jedną z jej pasji jest mentoring, którym zajmuje się już od kilku lat, wykorzystując go w pracy, jak i współpracując z fundacjami poświęconymi tej tematyce.



**MAGDALENA
FISCHER-TOBIASZ**

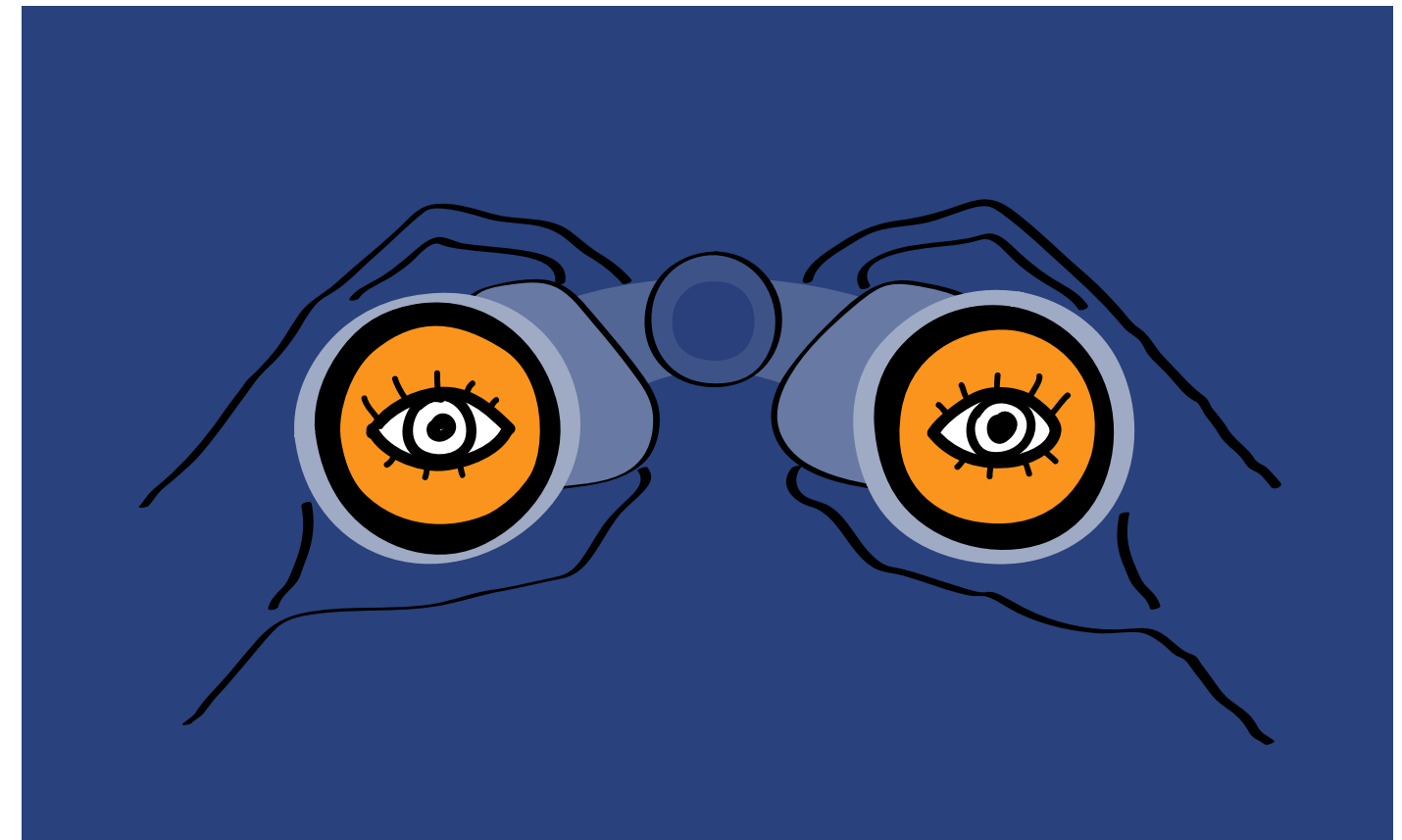


Określenie celu

Zdecydowana większość programów mentorin-
gowych (aż 97%) deklaruje, że został określony
przez nich ogólny cel programu. Co więcej, cel
ten został określony pisemnie. Dane te potwier-
dzają jak istotną rolę z punktu widzenia organi-
zatora odgrywa istota określenia celu w stworzo-
nych przez nich programach mentoringowych.
Dodatkowo ok. 2/3 badanych potwierdza, że za-
dbało o sformułowanie mierzalnych wskaźników
odpowiadających założonym celom. Natomiast
ok. 80% ankietowanych określiło również zasady
monitorowania realizacji programu. Dzięki takim
działaniom jesteśmy w stanie na bieżąco moni-
torować postępy i skuteczność naszych proce-
sów. Zgodność oraz spójność celów z pozosta-
łymi działaniami organizacji to podstawa za-

Zrozumienie celu

Określenie celu, a następnie jego zrozumienie są
kluczowymi czynnikami uwzględnionymi w Mię-
dzynarodowych Standardach Programów Men-
toringowych EMCC. Ważne jest, aby wybrane
cele były jasne oraz czytelne dla wszystkich. Dla-
tego tak ważną rolę odgrywa tu odpowiednia ko-
munikacja na temat celu programu. Większość
ankietowanych (ok. 70%) zaznaczyła, że poziom
zrozumienia zakładanych celów i rezultatów pro-
gramu przez mentee jest na wysokim poziomie.
Natomiast ok. 22% ankietowanych odpowiedzia-
ło, że ich zrozumienie jest na średnim poziomie.
Jeśli chodzi o stopień zrozumienia zakładanych
celów i rezultatów programu przez mentorów, to
zdecydowana większość organizatorów (aż 94%)
odpowiedziało, że poziom jest wysoki.



97%

**badanych
programów deklaruje
informowanie
mentorów i mentee
o celach programu.**

pewnienia pełnej integracji. Wszyscy badani
doskonale zdają sobie z tego sprawę. Potwier-
dza to fakt, że na pytanie czy cele programu są
w jakikolwiek sposób weryfikowane pod wzglę-
dem zgodności z innymi celami danej organiza-
cji, uczestnicy odpowiedzieli „tak” lub „raczej tak”.

Cel programu a cel mentoringu

Niełatwym zadaniem dla organizatorów bio-
rących udział w badaniu jest zadbanie o to,
aby cele programów mentoringowych były
spójne z indywidualnymi celami uczestników.

80%

**ankietowanych
określiło
zasady
monitorowania
realizacji
programu.**

Wyniki badania pokazują, że organizatorzy
są świadomi tego faktu, ponieważ tylko je-
den z nich zaznaczył, że mentee nie są in-
formowani o celach programu. Pozostali
uczestnicy oświadczyli, że takie informacje
są im przekazywane. Natomiast wszyscy
odpowiedzieli twierdząco na pytanie zwią-
zane z informowaniem mentorów o celu
programu. Budującym jest również fakt, że
aż 87% uczestników odpowiedziało „tak”,
a 13% „raczej tak” na pytanie dotyczące
osiągnięcia założonego celu przez daną or-
ganizację.

Z perspektywy osiągnięcia celu przez men-
tee i skuteczności programu mentoringo-
wego wyniki również są imponujące, gdyż
75% badanych odpowiedziało „tak”, a 25%
„raczej tak”.

Królewskie wsparcie dla młodych przedsiębiorców

z **Adrianem Migoniem** rozmawiała
Magdalena Fischer-Tobiasz



Magdalena Fischer-Tobiasz: Skąd pomysł na realizację programu mentoringowego?

Adrian Migoń: Cała idea programu Young Business Poland powstała z inicjatywy króla Karola III i wywodzi się z organizacji Youth Business International. Obecnie organizacja ta wspiera przedsiębiorczość aż w pięćdziesięciu krajach na całym świecie. Natomiast genezę powstania YBI były zła sytuacja ekonomiczna oraz duże bezrobocie panujące wśród młodych ludzi mieszkających w Wielkiej Brytanii na początku 2000 roku. Te okoliczności spowodowały powstanie pomocowego programu rządowego, który polegał na udzielaniu niskoprocentowych pożyczek, dzięki którym młode osoby mogły założyć własne firmy. Program ten cieszył się dużym zainteresowaniem i wiele osób próbowało swoich sił w otwarciu własnej działalności. Natomiast wadą tego systemu była niska spłacalność



Ważne jest, aby rozwój firmy szedł w parze z rozwojem indywidualnym przedsiębiorcy, ponieważ – aby biznes mógł się rozwijać – właściciel powinien być w stanie stawić czoła wszelkim trudnościom i kryzysom oraz wiedzieć, gdzie może zdobyć pomoc.

zaciągniętych kredytów, na poziomie zaledwie 60%. Wtedy też król Karol wraz ze swoim doradcami wpadł na pomysł, aby dać wsparcie młodym inwestorom w postaci mentorów. Wybrani mentorzy byli doświadczonymi przedsiębiorcami i managerami, którzy dzielili się swoją wiedzą oraz doświadczeniem na zasadach pro bono. Tak właśnie powstała idea programu mentoringowego w Anglii, którą w 2008 przywieźliśmy do Polski, aby wspierać początkujących przedsiębiorców.

Jakie cele ma wasz program mentoringowy?

Cele te są dokładnie zależne od projektu, ponieważ oprócz tego, że jesteśmy fundacją i wspieramy przedsiębiorczość, pomagamy młodym osobom, początkującym przedsiębiorcom w rozwoju firmy, wspieramy też inne programy. Aktualnie realizujemy ich około dziesięć, w których mentoring ma różny kontekst. Natomiast głównym celem mentoringu w Youth Business Poland jest pomoc w rozwoju nowych przedsiębiorstw oraz w rozwoju indywidualnym ich właścicieli. Ważne jest, aby rozwój firmy szedł w parze z rozwojem indywidualnym przedsiębiorcy, ponieważ – aby biznes mógł się rozwijać – właściciel powinien być w stanie stawić czoła wszelkim trudnościom i kryzysom oraz wiedzieć, gdzie może zdobyć pomoc. Nawiązując do krzywej Greinera, która przedstawia sześć etapów

Młodym przedsiębiorcom mentoring umożliwia kwantowy skok w rozwoju firmy dzięki spotkaniom z bardziej doświadczonymi osobami.

rozwoju firmy poprzez kryzys, ważne jest aby właśnie w momentach kryzysu uczestnik naszego programu mógł liczyć na wsparcie mentora.

Czy mentorzy i mentee mają świadomość tych celów?

Tak, nasi mentorzy i mentee mają świadomość tych celów. Posiadamy kodeks mentoringu, a także przesyłamy niezbędne materiały online do wszystkich uczestników. Prowadzimy również wdrożenia dla wszystkich członków programu, podczas których informujemy o celu mentoringu, aby uspołnić ogólne zasady naszej współpracy.

W jaki sposób ogólny cel programu wpływa na cele rozwojowe poszczególnych relacji mentoringowych?

Główny cel programu ma znaczący wpływ na cele rozwojowe mentee. Zgłaszają się do nas uczestnicy, którzy chcą pracować przede wszystkim nad tematyką związaną z rozwojem firmy. Nasi mentorzy również starają się tak doprecyzować cel oraz przygotować 6-mie-

Obecnie prowadzimy specjalny program pomocowy dla kobiet z Ukrainy, który jest nastawiony na rozwój firm i znalezienie pracy.

Jak oceniacie efekty programu, zwłaszcza w kontekście pierwotnych oczekiwań?

Efekty programu oceniamy bardzo dobrze. Wracając do danych z Wielkiej Brytanii: dzięki mentoringowi spłacalność pożyczek wzrosła

sukcesywnie powiększamy nasze grono mentorów, które obecnie liczy 150 osób. Zauważamy zatem wzrost zainteresowania tym tematem z perspektywy 14 lat, bo tyle czasu działa już nasza organizacja w Polsce.

Co dla Pana jest najważniejsze w mentoringu?

Myślę, że otwartość na drugiego człowieka, chęć spotkania się z drugą osobą i podzielenia się tą wiedzą i doświadczeniem od strony mentora. Natomiast od strony mentee również otwarcie na ludzi oraz umiejętności szukania wsparcia. Bardzo ważne jest również to, że mentorzy posiadają duże doświadczenie biznesowe i życiowe, dzięki czemu młodzi przedsiębiorcy chcą się z nimi spotykać i często jest to dla nich kwantowy skok w rozwoju firmy. Mentoring jest w stanie znacznie przyspieszyć taki rozwój, właśnie dzięki spotkaniom z bardziej doświadczonymi osobami.

Najważniejsza w mentoringu jest otwartość na drugiego człowieka, chęć spotkania się z drugą osobą i podzielenia się wiedzą i doświadczeniem od strony mentora.

sieczny plan pracy, aby zachować spójność z głównymi założeniami projektu. Oczywiście zdarzają się prośby o możliwość modyfikacji celu i odbiegnięcia od głównej tematyki, np. uczestnik po kilku spotkaniach stwierdził, że na otwarcie firmy jest za wcześnie.

do 95%. W Polsce natomiast podczas pierwszego programu pilotażowego we współpracy z BGK w 2010 roku z 10 pożyczek zostały spłacone wszystkie. Nasza fundacja pomogła do tej pory w powstaniu ponad 1500 firm w Polsce. Statystyki te z roku na rok rosną, coraz więcej osób korzysta z mentoringu, a my

ADRIAN MIGOŃ

Można go nazwać „ojcem” wielu znaczących projektów biznesowych, z których skorzystało już ponad 5000 początkujących przedsiębiorców. Jest przedsiębiorcą społecznym i ekspertem z zakresu innowacyjności, przedsiębiorczości i mentoringu. Od 2008 roku zaangażowany w rozwój przedsiębiorczości w Polsce poprzez działalność Fundacji Inkubator Technologiczny (FIT) i program Mentoringowy Youth Business Poland (YBP). Prezes Zarządu Fundacji Inkubator Technologiczny i Youth Business Poland.

- Tworzy i organizuje programy akceleryacyjne, mentoringowe i konkursy dla startupów.
- Prowadzi warsztaty i wykłady na temat przedsiębiorczości, mentoringu i innowacyjności.
- Członek Jury w licznych konkursach dla startupów i przedsiębiorstw społecznych.
- Dzięki działalności YBP ponad 1000 początkujących przedsiębiorców założyło i rozwinęło z sukcesem swoją własną firmę.

SZKOLENIE I PRZYGOTOWANIE INTERESARIUSZY

Osoby podejmujące rolę mentora albo mentee powinny wykazać się wysoką świadomością wymagań dotyczących tych ról. Dlatego właśnie szkolenie i przygotowanie interesariuszy to jedno z najważniejszych zadań organizatorów programów mentoringowych.



Mentor, audytor oraz trener biznesu. Od blisko 20 lat zarządza zespołami audytu wewnętrznego w największych polskich przedsiębiorstwach. Autor wdrożeń programów mentoringowych oraz wykładowca mentoringu w SGH. Właściciel firmy doradczej i akademii kursów online.



**PIOTR
JAWORSKI**





Może się wydawać, że kto jak kto, ale uczestnicy programów mentoringowych świetnie wiedzą na czym polega mentoring. Właśnie to słowo – „mentoring” – odmieniane jest przecież przez wszystkie przypadki zarówno w procesie rekrutacji, jak i realizacji programu. Niestety nie zawsze tak jest i część osób decydując się na rolę mentora albo mentee, nie potrafi wskazać czytelnej granicy między mentoringiem a coachingiem, szkoleniem, doradztwem lub przyjacielskim

Efektem dobrze przeprowadzonych szkoleń powinno być przede wszystkim właściwe zrozumienie pełnionej roli i związanych z nią zadań oraz odpowiedzialności.

wsparciem. Nie może więc dziwić to, że standardy ISMCP przywiązują wielką wagę do kwestii szkolenia i przygotowania interesariuszy. Ich efektem powinno być właściwe rozumienie pojęcia mentoringu oraz związanych z nim ról. Świadomość umiejętności i zachowań, które wynikają z roli mentora i mentee powinna również pozwalać na identyfikowanie ewentualnych braków w umiejętnościach.

Wsparcie szkoleniowe to już standard

Wyniki tegorocznego badania wskazują, że wsparcie szkoleniowe dla mentorów stało się już pewnego rodzaju standardem. Prawie wszystkie programy objęte badaniem potwierdziły realizację tego rodzaju szkoleń (97%). W przypadku mentee sytuacja jest podobna, choć odsetek programów realizujących szkolenia dla mentee jest trochę niższy (90%).

Efektem dobrze przeprowadzonych szkoleń powinno być przede wszystkim właściwe zrozumienie pełnionej roli i związanych z nią zadań oraz odpowiedzialności. Udzielone przez respondentów wyniki dają w tym względzie powody do optymizmu. Niemal wszystkie uczestniczące w badaniu programy deklarują wysoki poziom zrozumienia przez mentorów tych zagadnień. Odpowiedzi dotyczące mentee są również optymistyczne, choć w tym przypadku warto odnotować istotny odsetek odpowiedzi deklarujących nie wysoki, ale średni poziom zrozumienia poszczególnych zagadnień. Najwięcej tego typu wskazań (na poziomie ok. 20%–24%) dotyczy kwestii rozumienia przez mentee zakładanych celów i rezultatów programu, a także kryteriów wyboru do programu oraz sposobu dobierania w pary mentee – mentor.

Szkolenia mentorów są dłuższe

Czas trwania szkoleń różni się w zależności od grupy docelowej. Szkolenia mentorów trwają zdecydowanie dłużej. Połowa badanych programów deklaruje, że wsparcie szkoleniowe dla mentorów trwa dłużej niż 8 godzin. Tylko ok. 29% badanych programów zapewnia mentorom szkolenia nieprzekraczające 3 godzin zegarowych. W przypadku mentee czas trwania szkoleń jest zdecydowanie krótszy, a wsparcie szkoleniowe trwające dłużej niż 8 godzin oferuje co czwarty badany program.

Istotna rola trenerów zewnętrznych

Pewne różnice w organizacji szkoleń dla mentorów i mentee dotyczą również tego kto je prowadzi. W przypadku szkoleń dla mentorów dużo częściej wykorzystywani są trenerzy zewnętrzni. Jedynie ok. 20% z badanych programów do realizacji szkoleń dla mentorów wykorzystuje trenerów wewnętrznych. W przypadku szkoleń dla mentee odsetek ten jest wyższy i wynosi 36%. Niemniej jednak warto zauważyć, że w przypadku obu tych grup wsparcie szkoleniowe trenerów zewnętrznych stało się powszechną praktyką. Ciekawą obserwacją wynikającą z badania jest również to, że wsparcie szkoleniowe świadczone przez doświadczonych mentorów spoza organizacji jest często traktowane jako niefinansowa forma podziękowania i wynagrodzenia dla mentorów.

97%

badanych programów potwierdziło realizację szkoleń dla mentorów.

W mentoringu kluczowe jest partnerstwo

z **Anną Sirocką** rozmawiał Piotr Jaworski



Piotr Jaworski: Czy mentorzy potrzebują szkolenia?

Anna Sirocka: Jak najbardziej! To trochę tak jakby zapytać, czy osoba, która samodzielnie nauczyła się pływać skorzysta ze wskazówek dotyczących technik udzielanych przez profesjonalnego trenera. Analogicznie w przypadku wirtuoza skrzypiec, który skorzysta z konsultacji u swojego zaufanego mistrza. W ramach naszego programu mentoringowego mentorzy od samego początku otrzymują wsparcie od innych doświadczonych mentorów i menterek oraz od opiekunów merytorycznych, którzy z ogromną chęcią i pasją dzielą się swoimi doświadczeniami oraz wiedzą. Mentorzy biorą udział w warsztatach merytorycznych, które metodycznie wspierają prowadzenie procesów mentoringowych i budowanie efektywnej relacji z mentee. Ponadto mentorzy uczestniczą w interwizjach, które uwidaczniają bieżące kwestie pojawiające się w procesach. Interwizje prowadzone są wg standardów



EMCC, co wlicza się w proces akredytacji indywidualnej EIA EMCC. Ale to nie wszystko – mentorzy mają także dostęp do materiałów merytorycznych (podręczniki, Kodeks Etyczny,

Mentorzy otrzymują także wsparcie od innych doświadczonych mentorów i menterek oraz od opiekunów merytorycznych, którzy z ogromną chęcią i pasją dzielą się swoimi doświadczeniami oraz wiedzą.

dokumenty procesowe). Te wszystkie elementy są kluczowe w zachodzącym procesie rozwojowym. Jeżeli mentorzy chcą dalej doskonalić swój warsztat, to mogą skorzystać z prowadzonych w ramach Szkoły Mentorów Biznesu pierwszych w Polsce programów kształcenia mentorów z akredytacją EMCC na poziomie Foundation i Practitioner w formule online oraz stacjonarnej.

Jakie zagadnienia warto omówić podczas szkolenia dla mentorów?

Przede wszystkim należy doprecyzować pojęcie mentoringu i podkreślić jego funkcję, co jest dość trudnym zadaniem, bo nie ma jednej właściwej definicji mentoringu. Najnowsza, zaproponowana jesienią 2021 roku przez European Mentoring and Coaching Council brzmi: „Mentoring to relacja poznawcza, obejmująca dzielenie się umiejętnościami, wiedzą i ekspertyzą pomiędzy mentorem a mentee poprzez rozmowy rozwojowe, dzielenie się doświadczeniem i bycie wzorem do naśladowania. Relacja ta może obejmować wiele różnych kontekstów i stanowi inkluzywne dwustronne partnerstwo na rzecz wzajemnego poznawania w duchu doceniania różnic”. Słowem kluczowym jest dla mnie partnerstwo – to relacja, w której zyskują obie strony. Ponadto podczas takiego szkolenia przybliżyć strukturę sesji mentoringowej, przedstawić narzędzia, które może stosować mentor – ich

Warto zwrócić uwagę na pułapki, które tkwią w procesie mentoringowym i nauczyć się jak ich unikać, czyli rozpoznawać dysfunkcje, które w takim procesie mogą się pojawiać.

różnorodność daje duże możliwości działania, a także doprecyzowuje rolę mentora i mentee. Warto zwrócić uwagę na pułapki, które tkwią w procesie mentoringowym i nauczyć się jak ich unikać, czyli rozpoznawać dysfunkcje, które w takim procesie mogą się pojawiać. Bardzo ważny jest początek i wstępne ustalenia – muszą być jasno wyartykułowane i zrozumiałe dla każdej ze stron. To sekret dobrej relacji.

Jak długo powinno trwać takie szkolenie?

Na to pytanie nie ma jednej dobrej odpowiedzi. Teraz powiem ulubione wyrażenie ekonomistów: to zależy. Na przykład w Szkole

Mentorów Biznesu program na poziomie Mentor Foundation trwa około 23 godzin plus praca własna, a Mentor Practitioner ok. 170 godzin plus praca własna, ale to są już zaawansowane moduły. Czas szkolenia na pewno zależy od doświadczenia menedżerskiego i mentoringowego, zaangażowania, otwartości, praktyki, regularnych interwizji/supervizji.

W trakcie naszego Programu Mentoringowego jest to ok. 20 godzin, podczas których uczestnicy biorą udział w warsztatach oraz

Jak zadbać o dobre przygotowanie mentee do udziału w Programie?

Organizatorzy dbają o to, aby interesariusze rozumieli samo pojęcie mentoringu oraz rolę jaką w nim pełnią – jak już wcześniej wspomniałam odgrywa to kluczową rolę w całym procesie. W trakcie Programu Mentoringowego mentees biorą udział także w warsztatach poświęconych tematyce świadomego planowania drogi zawodowej i rozwojowi kompetencji.

Najważniejsze w programie szkoleń dla uczestników programu są przede wszystkim podnoszenie i wzmacnianie kompetencji przywódczych oraz rozwój osobisty – mocno stawiamy na zwiększanie samoświadomości.

interwizjach. Dla mentorów Programu Mentoringowego przygotowaliśmy również inicjatywę „Lead&Share”. To dodatkowe spotkania obejmujące wymianę wiedzy w formie wykładu, warsztatu lub rozmowy między prowadzącymi oraz ćwiczenia i wymianę doświadczeń w grupach.

Co jest najważniejsze w programie szkoleń dla uczestników Programu?

Takich ważnych punktów jest kilka. Przede wszystkim podnoszenie i wzmacnianie kompetencji przywódczych, ale także rozwój osobisty – mocno stawiamy na zwiększanie

samoświadomości. Ponadto udostępniamy narzędzia wspierające realizację założonych celów, stawiamy na networking oraz stałe wsparcie opiekunów merytorycznych programu. Patrząc nieskromnie na nasz Program Mentoringowy – daje on uczestnikom kompleksowe narzędzia.

Przed jakimi błędami w zakresie przygotowania uczestników warto przestrzec organizatorów nowych programów mentoringowych?

Na pewno uważność przy dobieraniu par – oczywiście zawsze istnieje ryzyko, że dobór będzie nietrafiony. Wtedy organizatorzy powinni dać możliwość ponownego doboru uczestników. Ważna jest także konsekwencja przy realizacji założeń programu i precyzyjna ścieżka edukacyjna. No i komunikacja! Jasne i transparentne procesy komunikacyjne są kluczowe w programie mentoringowym. Na koniec nie można nie wspomnieć o zarządzaniu ryzykiem i gotowych scenariuszach kryzysowych – organizator powinien być przygotowany na różne nieprzewidziane niefortunne zdarzenia.

Jakie inne, oprócz szkoleń, działania wspierające uczestników realizowane są w Waszym Programie?

Według mnie w tym całym procesie kluczowy jest networking – spotkania i dożywotnie członkostwo w Klubie Mentee i Klubie Mentora dają ogromne możliwości. Uczestnicy mogą także liczyć na rozwojowe spotkania motywacyjne i inspiracyjne, które dają pozytywną energię do dalszej pracy. Warto wymienić promocję uczestników w mediach społecznościowych, które – jak wiemy – pełnią dziś ważną rolę w kreowaniu wizerunku.

Wartościowy dla samego uczestnika jest także aktywny feedback dotyczący udziału w programie – na bieżąco przekazywane są wskazówki, które pomagają w rozwoju i wyłapywaniu trudności. Z praktycznych działań: na koniec każdy uczestnik dostaje dyplom ukończenia programu, a mentorzy mają dostęp do skróconej ścieżki uzyskania międzynarodowej akredytacji w EMCC w ramach Szkoły Mentorów Biznesu przeznaczonej dla Mentorów Fundacji. Warto podkreślić, że każdy nasz mentee może w przyszłości zostać mentorem. Stawiamy przede wszystkim na rozwój!

ANNA SIROCKA

Prezeska Fundacji Liderów Biznesu. Uważa, że mentoring to efektywna odpowiedź na potrzeby rozwojowe, która wspiera osiągnięcie partnerstwa kobiet i mężczyzn w biznesie. Zawodowo zajmuje się standardami rachunkowości i badaniami sprawozdań finansowych oraz doradztwem w obszarze sprawozdawczości. Partnerka w EY Audit.

PROCES WYBORU I DOBIERANIA W PARY

Dobra rekrutacja mentorów i mentees jest pierwszym krokiem do sukcesu każdego programu mentoringowego. Krok drugi to właściwe połączenie ich w pary, aby relacja mentoringowa służyła zgłoszonym potrzebom mentees i celom programu.



Executive Coach i Mentor EMCC.
Przez ponad 20-lat na stanowisku
CEO zarządzał lokalnymi i globalnymi
zespołami. Trener w Szkole Mentorów
Biznesu. Projektuje i wdraża programy
mentoringowe w organizacjach.
Wykładowca w programie Executive
MBA Szkoły Biznesu Politechniki
Warszawskiej. Jako coach-mentor
pracuje z managerami, członkami
zarządów, właścicielami firm i liderami
organizacji pozarządowych. Wspiera
organizacje jako trener specjalizując się
w obszarach komunikacji i kompetencji
liderskich.
beldowski.eu



**JACEK
BEŁDOWSKI**



Ochotnicy górą

Jedną z pierwszych czynności, które wykonuje zespół odpowiedzialny za program mentoringowy, jest rekrutacja do niego uczestników, zarówno mentees, jak i mentorów.

Najczęstszym sposobem rekrutacji jest osobiste zgłoszenie. Tę zasadę rekrutacji mentees stosuje 84% programów uwzględnionych w raporcie, a 66% z nich rekrutuje w ten sposób również mentorów.

W 12% programów kandydatów na mentees rekomenduje przełożony, w 6% nominują go organizatorzy.

Mentorzy stosunkowo często (31% programów) są nominowani przez organizatorów. 25% respondentów wskazało na inne kryteria doboru mentorów. Były to przede wszystkim osobiste zgłoszenia wsparte zachętą i zaproszeniem ze strony organizatorów lub rekomendacją innych mentorów. Kilka programów podkreśliło, że samodzielne zgłoszenie nie oznacza jednocześnie przyjęcia do programu. Samo zgłoszenie mentora wymaga jeszcze jego weryfikacji przez zespół zarządzający programem. Na liście innych kryteriów znalazła się też nominacja przez zewnętrzną organizację lub partnera projektu.

W pytaniach o rekrutację mentees i mentorów można było wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

W 47% programów, które zgłosiły się do raportu, mentorzy rekrutowani są z organizacji, która przygotowała program. W niemal 22% mentorzy są rekrutowani z zewnątrz, a pozostałych przypadkach poszukuje się mentorów zarówno w organizacji, jak i poza nią.

Pytanie o sposób powoływania uczestników programu pojawia się dlatego, ponieważ – niezależnie od tego czy mentorzy i mentees zgłaszają się samodzielnie, czy otrzymują

W
97%
programów
uczestnictwo
mentorów
i mentees jest
dobrowolne.

taką propozycję od organizatorów – kluczowe jest, aby ich uczestnictwo w programie było dobrowolne.

Cieszy nas bardzo, że ten standard w odniesieniu do mentees, jak i mentorów jest spełniony w przypadku 97% badanych programów.

Potrzeby mentees są na pierwszym miejscu

Kolejnym ważnym elementem wpływającym bezpośrednio na powodzenie programu mentoringowego jest dobór mentorów, którzy będą wspierać mentees w ich rozwoju i osiąganiu zamierzonych celów.

Najistotniejszym kryterium wybieranym przez 97% programów są potrzeby mentees.

Potrzeby ich przełożonych są zaś istotnym kryterium w przypadku 22% programów. Podobny procent programów bierze pod uwagę potrzeby zgłoszone przez dział HR. Większość programów wymieniała też inne kryteria nieuwzględnione w opcjach odpowiedzi dostępnych w ankiecie. Na długiej liście dodatkowych kryteriów pojawiły się: kompetencje w określonym obszarze związanym z profilem programu, potrzeby mentorów, różnorodność, doświadczenie mentorów w danym obszarze specjalizacji, doświadczenie na stanowiskach kierowniczych, pozytywne nastawienie do roli mentora i rozwoju oraz doświadczenie w mentoringu/tutoringu. W tym pytaniu można było wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

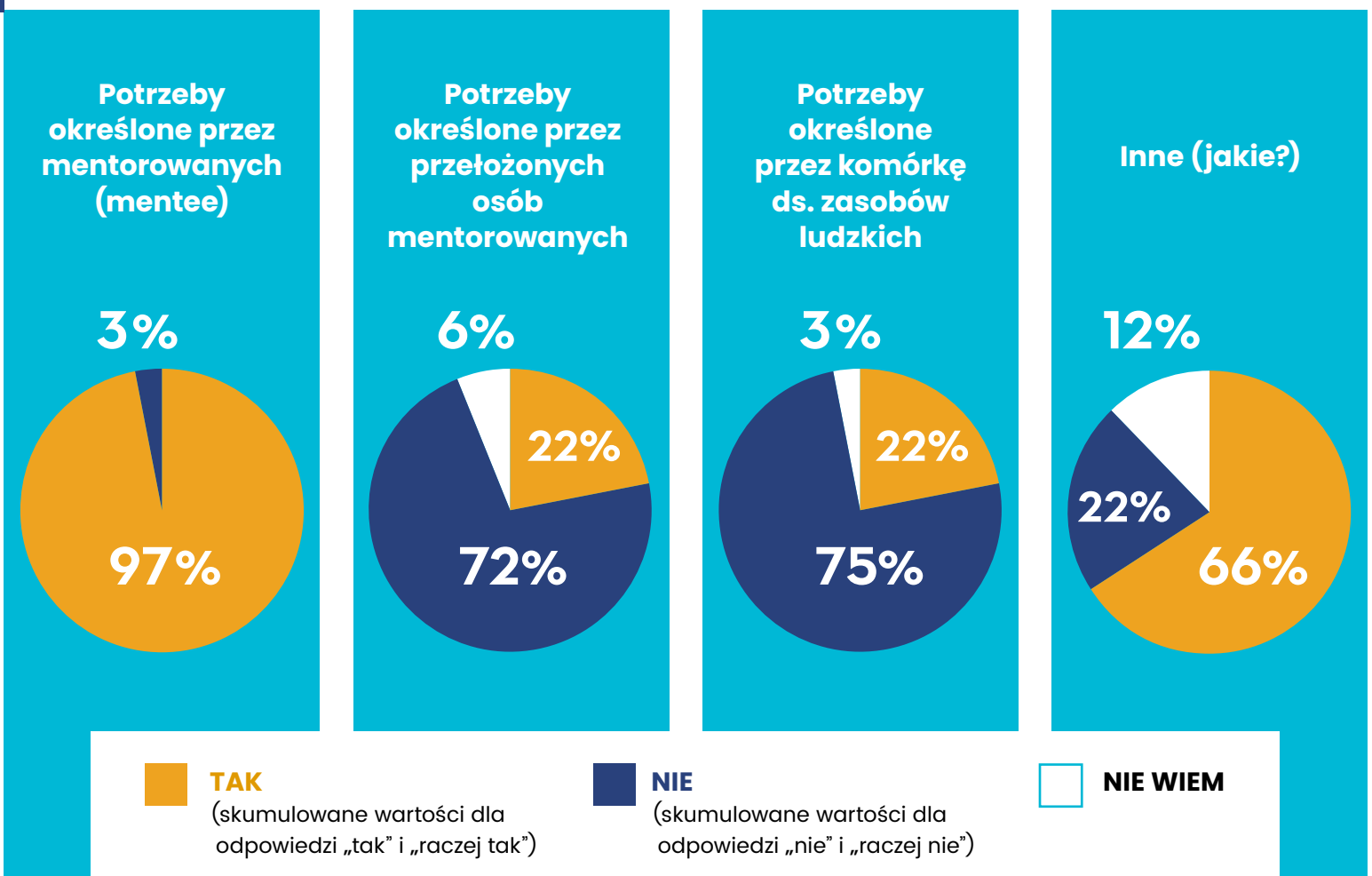
Odnosnie możliwości wpływania przez uczestników na skład par mentoringowych zdania wśród

respondentów podzieliły się niemal po równo. W 55% programów mentees mogą decydować o tym, kim będzie ich mentor. Taką możliwość mają także mentorzy w 60% badanych programów.

Nic na siłę

Organizatorzy zadbali o komfort i bezpieczeństwo pracy w parach mentoringowych. Gdyby z jakichś ważnych powodów mentee chciał zrezygnować ze współpracy z danym mentorem, nie jest to problemem dla żadnego ze zgłoszonych do raportu programów. W 97% programów taką możliwość mają także mentorzy. Taki sam procent respondentów umożliwia mentorom i mentees zrezygnowanie z uczestnictwa w programie w czasie jego trwania.

W wyborze mentorów uwzględnia się przede wszystkim:



Pokora mentora zostawia przestrzeń na dialog

z Katarzyną Krupińską-Obel

rozmawiał Jacek Beldowski



Jacek Beldowski: Witam Cię Kasiu serdecznie. Gratuluję otrzymania przez program mentoringowy w firmie Philip Morris tytułu Super M w pierwszej edycji konkursu w kategorii firm komercyjnych.

Katarzyna Krupińska-Obel: Dziękuję.

Chciałbym Ciebie, reprezentującą nagrodzony program, zapytać, co byś powiedziała, poradziła osobom, które chcą u siebie w organizacji zorganizować program mentoringowy i muszą zadbać o odpowiednich mentorów. Na co powinni zwrócić uwagę? O co zadbać?

To jest pytanie o fundament procesów mentoringowych w organizacji. Najlepsi mentorzy to tacy, którzy wierzą w ten program, w to narzędzie i w ten sposób przekazywania wiedzy, rozwoju ludzi, budowania organizacji uczącej się. W związku z tym podstawowym warunkiem znalezienia dobrych mentorów jest to, żeby ci ludzie, którzy tworzą tę organizację,

i mają być mentorami, w ogóle chcieli i wierzyli, że to ma sens. Warto pamiętać, że w przypadku naszego programu mamy do czynienia z mentoringiem klasycznym, gdzie osoba bardziej doświadczona dzieli się wiedzą z osobą, która aspiruje i ma mniejsze doświadczenie. Tego, w jaki sposób tę wiedzę przekazać, pracować z drugą osobą, jak ją wspierać i jakie narzędzia wykorzystywać w czasie tego procesu można nauczyć. Pamiętam, jak wraz z koleżanką, z którą byłyśmy autorkami tego projektu, zaczepiałyśmy osoby na korytarzu mówiąc: „Słuchaj, mamy taki pomysł, chcemy stworzyć taki program, widzimy ciebie w roli mentora. Masz takie doświadczenie, spędziłaś tyle lat tutaj na wielu stanowiskach, możesz powiedzieć o tym, co było sukcesem, możesz podzielić się porażkami, bo one też dużo uczą”. I pamiętam, że to było takie pukanie do drzwi i rozmowy z wieloma osobami, żeby pokazać, dlaczego to jest dobry pomysł i dlaczego to jest takie ważne. Co z tego będzie miał mentor, bo przecież on też się uczy, rozwija, nabiera kompetencji, buduje wiarę w siebie, buduje swój networking,

swoją widoczność w organizacji. Czasami się też uczy pokory, która też jest bardzo potrzebna w tym fachu.

Te rozmowy z kandydatami na mentorów były kluczowe. Pozwoliły nam ich poznać, rozpoznać jakie mają obawy. To pozwoliło nam odpowiednio ich przygotować, powiedzieć im czego się mogą spodziewać, jak możemy ich przygotować do roli mentora.

Użyłaś słowa „pokora”. Czy pokora jest ważnym kryterium według którego dobieraliście mentorów?

Dzisiaj jestem mądrzejsza o doświadczenie z pierwszej edycji i dzisiaj bym to zbadała. Trochę to sprawdziłyśmy, pytając o motywację dlaczego ktoś chce zostać mentorem. Ale rzeczywiście pokora jest ważna, chociażby

utrudniając proces komunikacji, a mentoring to jest po prostu ekstra przyspieszenie w komunikacji. Ta pokora mentora jest zatem po to, żeby była chęć słuchania, czerpania, zapytania o feedback. Tworząc program, miałyśmy przekonanie, że jeżeli mentor nie ma odrobiny pokory i gotowości powiedzenia „ja nie wiem”, to odważyć się powiedzieć, że nie będzie to dobry mentor.

Przejdźmy do rekrutacji mentee. Tu pozornie jest prościej, bo od mentee nie wymaga się jakichś szczególnych umiejętności. Nawet przyjmuje się, że po to idzie do programu, żeby się uczyć. Co Twoim zdaniem jest ważne w rekrutacji mentees?

Proces był podobny do rekrutacji mentorów w tym, że pytałyśmy co motywuje mentee do

Mentoring to jest nauka w obie strony, bo zarówno mentee się uczy od mentora, ale też mentor uczy się od mentee, na przykład jak na sprawy firmowe patrzą ludzie będący niżej w strukturze. I to bardzo wzbogaca.

dlatego, żeby była to przestrzeń na dialog, na wzajemne uczenie się. Wychodziłyśmy z założenia, że to jest nauka w obie strony, bo zarówno mentee się uczy od mentora, ale też mentor uczy się od mentee, na przykład jak na sprawy firmowe patrzą ludzie będący niżej w strukturze. I to bardzo wzbogaca. Bo czasami silosy, struktury, stanowiska w korporacjach

przystąpienia do programu. Co chce dzięki temu osiągnąć? Po czym pozna, że program jest dla niego użyteczny? I to niekoniecznie w kontekście końcowego celu, ale tego, jak mentee widzi siebie w przyszłości. Gdzie chce być? Co chce robić? Dokąd dąży? Mentoring może być jednym z kroków, który ma go doprowadzić do tej wizji. Usiłowaliśmy dociec

co jest prawdziwą motywacją kandydata na mentee. Dla mnie deklaracja, że ktoś chce się nauczyć zarządzania, więc potrzebuje mentora, żeby mu o tym powiedział, ale akurat nie ma w tym momencie zespołu, gdzie mógłby tę wiedzę wdrożyć, jest mało autentyczna. Brakuje mi kilku wcześniejszych kroków. Dlaczego w ogóle ktoś chce zarządzać być menadżerem? Jakim liderem ktoś chce być?

Zwracaliśmy uwagę też na to, co kandydat napisał w aplikacji. Z jakim podejściem chce wejść w proces. Czy tylko po to, żeby brać, czy też dać coś od siebie. Przy wyborze mentee zwracaliśmy też uwagę na to, na ile ktoś jest świadomy siebie, co już zrobił w kierunku swojego rozwoju. Wolimy osobę, która robi coś sama, szuka na własną rękę, jest zaangażowana i daje nadzieję, że włoży w ten proces czas, energię zamiast kandydata, który będzie czekał, aż mu mentor podsunie gotowe rozwiązania lub potrzebuje mentora z zarządu, bo to mu przyspieszy awans.

Mamy cały czas w głowie partnerstwo, którym jest relacja mentoringowa. Na czas mentoringu odkładamy hierarchię.

Mamy mentorów i mentees, których trzeba sparować. Czasami słyszę, że w tym zadaniu procentuje doświadczenie tych co parują. Ale jakbyś miała coś doradzić osobom, które po raz pierwszy organizują program mentoringowy – co u was było kryterium dobierania mentorów i mentees w pary mentoringowe?

Nasze parowanie było charakterystyczne dla programów wewnątrzorganizacyjnych. Mieliśmy więcej niż programy zewnętrzne: wiedzę o mentorach i mentees. Opieraliśmy się na opiniach HR Business partnerów, trenerów

wewnętrznych, przełożonych. Na początku myślałyśmy, że trzeba tak dopasować osoby, żeby miały flow, żeby były w pewnym sensie do siebie podobne. Ale w pewnym momencie zrozumiłyśmy, że to nie o to chodzi. Przecież jeśli będą podobne, to choć będzie im się miło rozmawiało, to czy będzie to użyteczne i rozwojowe? Czy mentor zaprosi mentee tam, gdzie mentee sam by się nie udał? Z drugiej strony na ile mentee, który jest taki jak mentor tylko z mniejszym doświadczeniem, będzie użyteczny dla mentora w przełamaniu jego schematów myślenia?

I w końcu zdecydowałyśmy się tak parować, aby oni mogli się nawzajem od siebie uczyć, żeby to było jakieś wyzwanie i żeby tam były emocje, może odrobina ekscytacji, jak to wyjdzie, bo emocje są ważne w biznesie. I tym kluczem szłyśmy, uważając, żeby to nie były bardzo różne osobowościowo osoby. Może zobrazuje to przykładem: dla mentee, który jest zamknięty w sobie, cichy, spokojny a jego celem jest jego budowanie networkingu, znajdowałyśmy mentora, też introwertyka, który pokonał np. swoje opory przed networkingiem albo szukałyśmy dla niego umiarkowanego ekstrawertyka, który będzie mógł pokazać swoje kompetencje w networkingu, a sam skorzysta może z innego, bardziej refleksyjnego podejścia do wyzwań.

Mamy więc kryterium różnorodności. Co jeszcze było dla was ważne?

Oprócz różnorodności kryterium było oczywiście doświadczenie mentora. Na ile może być mentorem w obszarze, w których chce pracować mentee? Czy doświadczenie mentora będzie adekwatne do celu mentee? Celowo

używam określenia „doświadczenie”, bo patrzyliśmy na nie bardziej niż na posiadane kompetencje. Czasami ktoś ma doświadczenie i potrafi wyciągnąć refleksję, że mógł zrobić tak i tak, i w ten sposób będzie budował kompetencje, często nadrabiając wiedzę później. Patrzyliśmy też na ile mentor umie się dzielić wiedzą. Czyli mieliśmy trzy główne kryteria: różnorodność, doświadczenie, umiejętność choćby w podstawowym stopniu dzielenia się wiedzą. Oczywiście mieliśmy wiele warsztatów i szkoleń rozwojowych, ale nie wszystkiego da się nauczyć. Patrzyliśmy też na miejsca, w których te osoby są w organizacji. Nie mogli do siebie raportować a najlepiej, aby były z innej części organizacji po to też, aby poszerzać swoją wiedzę o organizacji.

Powiedziałaś o ważnej rzeczy jaką jest unikanie relacji podległości w parach mentoringowych. Czego powinni się jeszcze wystrzegać twórcy programów?

My co prawda pytałyśmy mentees z kim chcieliby pracować, aby poznać kierunek ich myślenia, ale myślę, że należy się wystrzegać koncertu życzeń, bo to wspiera postawy roszczeniowe, objawiające się tym, że mentee chce mieć dokładnie tego i nie innego mentora albo mentor nie chce pracować z jakimś mentee bo on jest... i tu cytowane są zasłyszane opinie o postawie uczestnika, o jego otwartości. Dużo o tym mówię, bo uważam, że od postaw uczestników bardzo wiele zależy. Oczywiście nie łączymy w pary wtedy, kiedy jest lub była jakaś istotna relacja pomiędzy mentorem a mentee.

Gdybyśmy się bardzo pomyliły w parowaniu, można to później skorygować. Dlatego

w czasie programu miałyśmy stały kontakt z mentorami i mentees. Chęć jeszcze wspomnieć o ważnej sprawie. Osoby, które projektują i prowadzą proces mentoringowy często zapraszają członków zarządu do bycia mentorami i trudno im może być odmawiać spełnienia życzeń osób na wysokich stanowiskach. To ważne, aby menadżer programu mógł swobodnie i szczerze komunikować mentorom, że w tej roli są uczestnikami programu i podporządkują się jego decyzjom oraz na ten czas zapomną, że są szefami.

Kasiu, bardzo Ci dziękuję za podzielenie się doświadczeniem.

KATARZYNA KRUPIŃSKA-OBEL

Certyfikowany Mentor, Coach ICF, Trener, Chief P&C w Qodeca Sp. z o.o. Nauczycielka Coachingu oraz Wykładowca w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej. Coach zespołowy i grupowy. Praktyk a nie teoretyk. Od lat związana z branżą IT i FMCG. Masterka Reiss Motivation Profile (RMP), Extended DISC, oraz certyfikowana konsultantka FRIS. Z zamiłowania do ludzi i biznesu łączy umiejętności budując efektywne i trwałe zespoły. Projektuje procesy wspierające organizację, liderów oraz całe zespoły w zmianie.

PROCES MONITOROWANIA I OCENY

Międzynarodowe standardy ISMCP określone przez EMCC ukierunkowują i wspierają dogłębnie przemyślane przygotowywanie oraz systematyczne prowadzenie programów mentoringowych w taki sposób, by istotnie przyczyniały się zarówno do rozwoju uczestników / mentees, jak i wносиły wkład w realizację strategicznych priorytetów firmy, organizacji czy innych interesariuszy. Nie jest to możliwe bez zagwarantowania bieżącego monitorowania i bez przeprowadzenia ewaluacji programu po jego zakończeniu.



Executive Coach ICF, Team Coach, Mentorka EMCC. Menedżerka i liderka z 20-letnim doświadczeniem zarządczym w międzynarodowych korporacjach. Pracuje z menedżerami wyższego szczebla w procesach ukierunkowanych na szeroko rozumiane wzmocnienie przywództwa, zarządzanie zmianą, podnoszenie efektywności osobistej i biznesowej. Współpracuje w projektowaniu i wdrażaniu programów mentoringowych, komercyjnych i pro-bono.



**ALDONA
KRÓLIKOWSKA**



Od programu mentoringowego oczekuje się wsparcia dla realizacji konkretnego celu lub zestawu celów, określanych różnie, w zależności od kontekstu. I już w tym miejscu rozpoczyna się konieczność zadania sobie pytania, co będzie monitorowane i/lub oceniane. Prawie 69% uczestników tegorocznego badania odpowiedziało pozytywnie na pytanie o pisemne określenie konkretnych wskaźników, które odpowiadają celowi programu. Znakomita większość (78%) zadeklarowała, że określono pisemnie na jakich zasadach będzie miało miejsce monitorowanie realizacji programu. Można na tej podstawie zaryzykować twierdzenie, że organizatorzy rozpo-

szczególnie na dużą skalę i z szerokim zapleczem szkoleniowym, związane są określone nakłady finansowe. Są one analizowane w ponad 70% programów uczestniczących w badaniu, a ponad 40% respondentów stara się określić w ramach ewaluacji poziom zwrotu z inwestycji (RoI: Return on Investment).

Bardzo podstawowym obszarem monitorowania, obok budżetu, jest także określony harmonogram realizacji programu planujący kolejne kroki i działania, wskazujący osoby odpowiedzialne i określający ramy całego projektu. Prawie wszyscy badani (94%) tworzą taki harmonogram, którego przestrzeganie nie tylko ułatwia zarządzanie

(94%) określone zostały zasady i tryb okresowego zbierania informacji pozwalających identyfikować w trakcie programu problemy dotyczące relacji mentor – mentee. W szczególności: w 79% przypadków zadbane o zdefiniowanie procesu identyfikowania oraz zarządzania potencjalnym konfliktem interesów, przy czym w 84% przypadków jako osobę dedykowaną do tego tematu wskazano członka organizacji, rzadko sięgając po osoby z zewnątrz.

Programy mentoringowe są wdrażane w celu przyniesienia określonych korzyści, więc nie dziwi fakt, że czterech na pięciu uczestników badania wskazało na zbieranie informacji pozwalających przeanalizować koszty i korzyści kolejnych edycji (81%). Analizę taką prowadzi 90% organizatorów. W ocenie uczestników badania realizowane programy były zdecydowanie skuteczne (87,5%) lub raczej skuteczne (12,5%) jeśli idzie o osiągnięcie założonych korzyści i celów na poziomie organizatora. Nieco mniej optymistycznie została oceniona realiza-

**W
79%**

**przypadków zadbane
o zdefiniowanie procesu
identyfikowania oraz
zarządzania potencjalnym
konfliktem interesów.**

czynając swoje działania z klarowną wizją końca, świadomie wdrażając program mentoringowy i dopasowując jego zakres, kierunek, reguły, zestaw uczestników do konkretnych celów i z zamiarem mierzenia rezultatów tego przedsięwzięcia.

Pojęcie efektywności zakłada mierzenie obydwu wskaźników realizowanego projektu: zarówno jego efektów, jak i kosztów. 84% respondentów ściśle definiuje budżet przeznaczony na wdrożenie programu. Naturalnym miernikiem staje się poziom wykorzystania tej kwoty, możliwy do monitorowania zarówno w trakcie, jak i po zakończeniu programu. Prawdą jest, że w niemal wszystkich programach mentorzy nie pobierają wynagrodzenia (87%) niezależnie od długości trwania, liczby uczestników czy profilu organizatora. Niemniej jednak z organizacją programu,

całością, lecz daje podstawę do znajdowania potencjalnych obszarów do poprawy w kolejnych edycjach. We wszystkich zgłoszonych programach powołano osobę bądź osoby odpowiedzialne za koordynację programu, co wydaje się być nieodzownym warunkiem utrzymania dynamiki procesów, zapewnienia możliwości kontaktu dla wszystkich uczestników i interesariuszy oraz bieżącego monitorowania przebiegu.

Respondenci badania zgodnie deklarowali wysoki poziom rozumienia celów i zasad programu wśród mentorów i mentees. Nie wykluczali przy tym, iż w trakcie realizacji mogą wystąpić pewne sytuacje nieprzewidziane. Przy pełnej poufności rozmów rozwojowych organizatorzy w 100% oferują wsparcie dla mentorów w przypadku pojawienia się trudności, konfliktów czy przeszkód w procesach. W niemal wszystkich przypadkach

**We wszystkich
zgłoszonych
programach
powołano osobę
bądź osoby
odpowiedzialne
za koordynację
programu.**

**W ocenie
uczestników
badania
realizowane
programy były
zdecydowanie
skuteczne
(87,5%)
lub raczej
skuteczne
(12,5%).**

cja celów i korzyści na poziomie indywidualnym (odpowiednio: 75% i 25%).

Ewaluacja końcowa prowadzona we wszystkich programach obejmuje w 66% ocenę założonych mierzalnych wskaźników całościowych. W prawie 90% przypadków dotyczy także oceny realizacji celów poszczególnych par mentor – mentee. Rozumiejąc istotę mentoringu jako metody wspierania transformacji osobistej, w prawie 69% zgłoszonych programów dokonuje się oceny zmiany zachowań lub postaw mentee. Budującym i napawającym optymizmem jest fakt, że w prawie 97% badanych programów stwierdzono wyraźnie, że przynoszą one trwałe korzyści, tzn. ich efekty są dostrzegane także po zakończeniu.

Mentoring branżowy z misją

Z **Krystyną Swojak** rozmawiała Aldona Królikowska.



Aldona Królikowska: Jakie działania obejmuje projekt Top Woman in Real Estate?

Krystyna Swojak: Projekt powstał prawie 6 lat temu w celu wspierania kobiet z branży nieruchomości i budownictwa. Rozpoczęliśmy od Konkursu dla liderów tej branży. W kolejnym roku powstał program mentoringowy. Obecnie realizujemy także cykliczne spotkania inspiracyjne Real Estate Talks, prowadzimy Akademię Top Woman oraz działamy w ramach Stowarzyszenia wspierającego kobiety w trudnej sytuacji zawodowej (np. mobbing, molestowanie, nagła utrata pracy)

Do kogo adresowany jest Program Mentoringowy TWiRE, jaki stawia sobie cel?

Celem naszego programu jest wsparcie w rozwoju osobistym i zawodowym kobiet w szeroko rozumianym świecie Real Estate przez zaoferowanie im realnego wsparcia mentorów pracujących w tej samej branży. Proponujemy



trzy osobne nurty rozwojowe: dla rozpoczynających karierę, z min. 3-letnim stażem pracy, dla menedżerek z min. 7-letnim stażem. W bieżącej edycji także dla doświadczonych liderów, mających na koncie niekwestionowane sukcesy i osiągnięcia zawodowe, pracujących w branży od co najmniej 10 lat.

Mentorami w programie są osoby od wielu lat powiązane z sektorem nieruchomości i budowlanym, branżowe autorytety, managerowie wyższego stopnia mający doświadczenie w prowadzeniu dużych zespołów i we wspieraniu współpracowników w rozwoju kompetencji przywódczych. Są to zarówno mężczyźni, jak i kobiety.

W tegorocznej edycji pracuje 70 mentorów i 75 mentees.

Jak program jest zorganizowany i jak monitorujecie jego przebieg?

Rozpoczynamy od starannego procesu rekrutacji, wybierając uczestniczki programu.

Staramy się wyłuskać te, które potencjalnie mogą potrzebować największego wsparcia, bo albo na co dzień takiego nie mają w swych organizacjach albo stoją przed nimi wyjątkowe wyzwania. Nie jest to proste: aplikacje są naprawdę świetnie napisane, a o jedno miejsce w programie starają się 3-4 kandydatki. Za wybór mentees odpowiada 7-osobowa Rada Programowa.

Celem naszego programu jest wsparcie w rozwoju osobistym i zawodowym kobiet w szeroko rozumianym świecie Real Estate przez zaoferowanie im realnego wsparcia mentorów pracujących w tej samej branży.

Rada wraz ze mną oraz managerką programu i prawniczką opracowuje także zasady realizacji Programu zawarte w aktualizowanym corocznie regulaminie.

Program rozpoczyna się cyklem szkoleń dla mentorów i mentees. Wyjaśniamy zasady i cele, odpowiedzialności i role, szkolimy w zakresie procesów oraz umiejętności. Przygotowujemy kompleksowo, z pomocą profesjonalnej firmy zewnętrznej, wszystkich uczestników. Program realizowany jest jednocześnie w trzech nurtach nazywanych przez nas „ścieżkami”, o których wcześniej wspomniałam. W każdej edycji prowadzone są zarówno procesy mentoringu indywidualnego, jak i spotkania mentoringu grupowego. Poza spotkaniami mentoringowymi zapewniamy sprawdzone wartościowe szkolenia, spotkania inspiracyjne z ciekawymi osobami, spotkania na tematy związane z branżą. Przeprowadzamy dla uczestniczek testy talentów Gallupa wraz z omówieniem. Tak zróżnicowany, bogaty zestaw działań nie miałby szansy powodzenia bez ciągłej koordynacji wydarzeń i terminów. Nad przebiegiem całości czuwa oddelegowana managerka programu, która jest obecna na części spotkań i pozostaje do dyspozycji mentorów oraz mentees. Do niej trafiają wszelkie pytania i uwagi w czasie programu. To pozwala nam zarówno na bieżąco śledzić przebieg, jak i elastycznie go dopasowywać, w miarę potrzeb. Kluczowym jest, by w każdym

momencie każdy uczestnik miał możliwość wyjaśnienia wątpliwości z organizatorem, a organizator miał kontrolę nad wszystkimi działaniami i ich jakością.

Pary mentoringowe podpisują ze sobą umowę („kontrakt”) regulując ich współpracę. Mentees przygotowują i omawiają z mentorami cele rozwojowe programu. Nad regularnością spotkań czuwa menedżerka programu, natomiast w zakresie potencjalnych trudności czy wątpliwości w przebiegu procesów uczestnicy mają do dyspozycji kontakt z metamentorką, doświadczoną profesjonalistką w tej dziedzinie. Mentorzy spotykają się w międzyczasie na specjalnie organizowanych warsztatach podnoszących ich kompetencje i umożliwiających wymianę doświadczeń.

Jak przebiega ewaluacja całości programu? W jaki sposób mierzycie realizację założonych celów?

W parach mentoringowych ewaluacji podlegają indywidualne cele mentees. Na zakończenie procesów obie strony wypełniają ankiety ewaluacyjne. Jednocześnie wszyscy mentorzy grupowi są oceniani na bieżąco po kolejnych spotkaniach w anonimowych ankietach, których wyniki służą organizatorom do monitorowania i do stałego ulepszania programu. Wyniki ankiet omawiane są na warsztatach z mentorami, którzy między sobą

też wymieniają się swoimi wnioskami i najlepszymi praktykami. Również wszystkie szkolenia dodatkowe poddawane są ewaluacji.

Na każdym etapie programu profesjonalnym wsparciem i doradztwem w programie służy ekspercka firma zajmująca się szkoleniem mentorów i przygotowaniem mentees.

Mentees wychodzą z Programu wzmocnione, utwierdzone co do swoich umiejętności i z wiedzą, nad jakimi kompetencjami chcą mocniej pracować, jakie nawyki zmienić, jakie zdolności rozwinąć, by świadomie kształtować swoją karierę zawodową bez uszczerbku dla ich życia osobistego i wartości, które wyznają.

Do jej zadań należy również ocena programu i wszystkich podjętych działań oraz propozycje korekty tego, co wymaga poprawy. Służą temu m.in. spotkania z mentorami, organizatorami i Radą Programową w połowie i na koniec programu.

Jaki jest odbiór programu Top Woman in Real Estate w środowisku?

Bez fałszywej skromności mogę powiedzieć, że program jest entuzjastycznie odbierany przez środowisko, któremu jest dedykowany. Co roku przyjmujemy określoną liczbę uczestniczek, a te, które się nie dostały, z niecierpli-

Mentees wychodzą z Programu wzmocnione, utwierdzone co do swoich umiejętności i z wiedzą, nad jakimi kompetencjami chcą mocniej pracować, jakie nawyki zmienić, jakie zdolności rozwinąć, by świadomie kształtować swoją karierę zawodową bez uszczerbku dla ich życia osobistego i wartości, które wyznają. Naszym celem jest, by mentees zyskały większe zadowolenie z życia zawodowego i osobistego. Każda relacja nawiązana z każdą mentee jest źródłem ogromnej satysfakcji dla mentorów i organizatorów, a również ogromną nauką i motywacją do kontynuacji oraz udoskonalania programu.

Teraz już wiemy, że świat nieruchomości nie byłby taki sam, gdyby nie było w nim programu mentoringowego Top Woman in Real Estate. Więcej o programie: www.topwoman.pl/mentoring

KRYSTYNA SWOJAK

Doświadczona Marketing Manager z umiejętnościami kreowania nowych wydarzeń i zarządzania projektami. Od lat związana z branżą nieruchomości. Mówi o sobie, że ma misję biznesowego łączenia ludzi. Jest pomysłodawczynią i organizatorką konkursu Top Woman in Real Estate oraz spotkań inspiracyjnych Real Estate Talks. Zainicjowała, realizuje i rozwija Program Mentoringowy, jedyny tego typu program w branży, dedykowany ambitnym kobietom, menedżerkom dążącym do rozwoju osobistego i zawodowego.

ZAPEWNIENIE WYSOKICH STANDARDÓW ETYCZNYCH

Procesy mentoringowe bazują na wysokiej otwartości i szczerości obu stron. Tak wysoki poziom zaufania wymaga również świadomości uczestników co do norm i zasad, jakie powinny być przestrzegane w ramach programu. Doświadczenie pokazuje, że najskuteczniejsze jest określenie ich na piśmie oraz jasne przekazanie do wiadomości wszystkich uczestników. To jeden z ważniejszych standardów oceny programów mentoringowych określony przez EMCC.



Mentor akredytowany w EMCC na poziomie Senior Practitioner. Coach i trener w biznesie. Posiada ponad 30-letnie doświadczenie w zarządzaniu firmami. Certyfikowany konsultant DISC D3. Prowadzi procesy mentoringowe, coachingowe i szkoleniowe z liderami, menedżerami oraz zespołami zarządzającymi. Projektuje i koordynuje programy mentoringowe w organizacjach. Autor licznych artykułów oraz trzech książek z obszaru rozwoju osobistego i kompetencji menedżerskich.



**ANDRZEJ
CIEPLAK**





Wzorcem lub inspiracją dla tych standardów w ankietowanych programach jest najczęściej kodeks etyczny EMCC. Jest on dostępny pod adresem <https://emccpoland.org/wp-content/uploads/2019/11/Kodeks-etyki-2021-PL.pdf>.

W wielu przypadkach inspiracje są też czerpane z kodeksu etyki ICF (International Coach Federation) oraz z doświadczenia uzyskanego we wcześniejszych edycjach programu.

Bogactwo osobowości, tematów i sytuacji w procesach mentoringowych powoduje, że – niezależnie od jasnych zasad etycznych – pojawiają się sytuacje konfliktowe. Bardzo ważne jest, aby ani mentorzy, ani mentee nie pozostawali z tym sami w programie.

Jasne określenie zasad etycznych i instruktaż w tym zakresie

Na pytanie o pisemne określenie zasad etycznych stosowanych podczas mentoringu padło 88% odpowiedzi twierdzących wśród ankietowanych programów. Zasady te nie tylko są ustalane na piśmie, ale też przekazywane w ramach szko-

lenia lub instruktażu. 78% ankietowanych instruuje mentorów i mentee, a 16% tylko mentorów. Zapytaliśmy również o ocenę poziomu zrozumienia zasad etycznych. Oceniono go jako wysoki w 97% ankiet w odniesieniu do mentorów i 79% w odniesieniu do mentee. Zwraca uwagę fakt, że kilka programów nie ma pisemnie określonych zasad oraz że uczestnicy procesów, a szczególnie mentee, często nie są jasno instruowani w zakresie ich treści. Jest to ważny element, o który warto zadbać, aby podnieść jakość w kolejnych edycjach programów.

Dodatkowe wsparcie w sytuacjach trudnych

Bogactwo osobowości, tematów i sytuacji w procesach mentoringowych powoduje, że – niezależnie od jasnych zasad etycznych – pojawiają się sytuacje konfliktowe. Bardzo ważne jest, aby ani mentorzy, ani mentee nie pozostawali z tym sami w programie. Jest to tym bardziej istotne, że w zdecydowanej większości nie są to osoby profesjonalnie związane z mentoringiem, coachingiem czy edukacją. Na pytanie, czy uczestnicy procesów dostają wsparcie w pojawiających się czasem sytuacjach konfliktowych, 100% ankietowanych odpowiedziało TAK. Dotyczy to obu stron procesów. Co więcej, 72% uczestników badania wskazało, że mentorzy otrzymują również wsparcie superwizyjne.

Zarządzanie konfliktem interesów

Pomimo najlepszych chęci i intencji zdarzają się nieporozumienia i konflikty. Co wtedy dzieje się w badanych programach? W 79% programów istnieje proces identyfikowania oraz zarządzania konfliktem interesów. Na pytanie, kto takimi konfliktami zarządza, 84% wskazuje osoby z organizacji.

Prawo do zakończenia procesu w dowolnym momencie

Kodeks etyczny EMCC zapewnia mentee prawo do zakończenia procesu w wybranym przez niego momencie. Posiadanie i przestrzeganie zasad etyki oraz omawiany w dalszej części raportu właściwy proces doboru par pomagają programom zniwelować liczbę przerwanych relacji przed zakończeniem procesu. Organizatorzy zgłoszonych programów wskazują, że w 72% przypadków ilość par, które zrezygnowały ze współpracy, nie przekracza 2 par w całej edycji, co w porównaniu z ogólną ilością par daje nie więcej niż 3% (odsetek wykazany w 66% ankiet).

88%

**organizatorów
pisemnie
określiło
zasady etyczne
obowiązujące
w programie.**

Mentoring z nutą sentymentu

z **Piotrem Szrajberem** rozmawiał
Andrzej Cieplak.



Andrzej Cieplak: Proszę o kilka podstawowych informacji o programie mentoringowym Politechniki Warszawskiej.

Piotr Szrajber: Odbłyły się już 4 edycje. Program działa od 2019 roku, kiedy Biuro Karier Politechniki Warszawskiej podjęło się realizacji pilotażowej edycji dedykowanej studentom. Wzięło w niej udział 11 osób, które utworzyły 6 duetów. W ostatniej edycji mieliśmy już 80 uczestników i 40 par.

Kim są uczestnicy?

Podopieczni to studenci różnych wydziałów. Natomiast mentorzy to głównie nasi absolwenci oraz osoby z firm partnerskich współpracujących z uczelnią.

Porozmawiajmy o aspekcie zasad etycznych. W jaki sposób określacie zasady etyczne stosowane w programie i w jaki sposób informujecie o nich obie strony procesu.



Program mentoringowy prowadzi Biuro Karier PW. Są to doradcy zawodowi, psychologowie, coachowie i specjaliści od kontaktów z pracodawcami. Nasze zasady etyczne opieramy na tych, które możemy spotkać w coachingu. Odnoszą się one do wzajemnego szacunku, poufności, wystrzegania się pochopnych ocen oraz uczciwej i rzetelnej informacji zwrotnej.

Mentor bierze odpowiedzialność za to, co się wydarzy i w jakim komforcie psychologicznym odbywa się współpraca.

Mentorzy i ich podopieczni są informowani o tych zasadach kilkakrotnie. Po raz pierwszy podczas rozmowy rekrutacyjnej. Następnie czytają o tym, zapoznając się z regulaminem, który zawiera wszystkie zapisy odnoszące się do standardów etycznych. Regulamin podpisują mentorzy oraz mentee. Trzecią okazją do przedyskutowania aspektów etycznych są warsztaty z zakresu komunikacji. Są one obowiązkowe i biorą w nich udział wszyscy uczestnicy zakwalifikowani do projektu.

Czy zasady etyczne, którymi się posługuje, są spisane i ujęte w katalogu norm etycznych?

Coachowie, którzy są w składzie naszego zespołu, wywodzą się głównie z ICF. Kodeks etyczny ICF jest ważną inspiracją dla zasad programu. Bardzo ważna w naszym programie jest ankieta ewaluacyjna. Jest ona zbudowana tak, abyśmy uzyskali jak najgłębszą informację zwrotną. Daje nam wiedzę, na co szczególnie zwracać uwagę w relacji, również w aspekcie etycznym. Kolejnym źródłem jest doświadczenie zdobyte w dotychczasowych edycjach. Zapisy w regulaminie, w tym te dotyczące zasad etycznych, aktualizujemy po każdej odsłonie.

Wspomniabym jeszcze o kontekście środowiskotwórczym. Są to dwa spotkania: pierwsze – inauguracyjne – oraz drugie – zamykające cykl. To drugie spotkanie stanowi forum z udziałem wszystkich mentorów i mentee. Uczestnicy dzielą się refleksjami dotyczącymi

W naszym programie pojawia się silny element sentymentalny po stronie mentorów.

procesu mentoringowego w atmosferze pełnej życzliwości i kreatywności. Pojawiają się również kwestie etyczne, a to wszystko jest dla naszego zespołu bezcennym źródłem wiedzy.

Jakie problemy pojawiają się w trakcie realizacji procesów mentoringowych i jak wspieracie uczestników w ich rozwiązywaniu?

Mogę powiedzieć, że szczęśliwie przez 4 lata nie mieliśmy większych problemów natury etycznej. Uważam, że jest to też wynik naszej uważnej i świadomej rekrutacji. Rozmowy, które prowadzimy z kandydatami na mentorów, pozwalają nam zweryfikować ich gotowość do tego, aby tworzyć relację opartą na empatii, cierpliwości i wsłuchaniu się w potrzeby drugiej strony. Analizujemy też portfolio mentora uwierzytelniające jego drogę i zasoby, którymi może się dzielić.

Jedyne problemy, które mógłbym wskazać, to przypadki braku responsywności, np. podopieczny długo czekał na sygnał od mentora,

co mogło przyczynić się do poczucia braku szacunku. Zawsze udawało nam się rozwiązać problemy na tym polu i najczęściej wynikały one z dużego obciążenia pracą u mentora.

Moją uwagę zwraca aspekt tak dokładnej rekrutacji uczestników. Czy ona dotyczy przede wszystkim mentee?

Dotyczy ona zarówno mentee jaki i mentorów. Z osobami, które zgłaszają się do roli mentora w programie, przeprowadzamy rozmowę i zadajemy pytania, które pozwalają nam zdobyć kluczowe dla nas informacje.

Mentorzy często widzą w osobie studenta siebie z początku swojej drogi, co wnosi duże zaangażowanie i silne pozytywne emocje.

Istotnym elementem wpływającym na dalszą współpracę i zapobieganie konfliktom jest właściwy dobór par. Jak to robicie?

Wygląda to tak, że tworzymy profile mentorów i zamieszczamy je na naszej stronie. Mentorzy

przedstawiają siebie, zakres w jakim mogą udzielić wsparcia i obszar do współpracy ze studentami. Następnie studenci aplikują do wybranych mentorów. Takie cover letters weryfikujemy, a sprawdzone już aplikacje są przesyłane do mentorów. To niektóre elementy kilkuetapowego procesu otoczonego naszą opieką.

W kontekście waszych doświadczeń, co wydaje się Panu kluczowe w aspekcie ustalania i przestrzegania norm etycznych w programie? Na co zwróciłby Pan uwagę organizatorom innych programów mentoringowych?

Myślę, że kluczowym elementem jest to, że mentor bierze odpowiedzialność za to, co się wydarzy i w jakim komforcie psychologicznym odbywa się współpraca. To odpowiedzialność i świadomość, że wiedza mentora ma niebagatelny wpływ na studenta. Student wchodzi

jako osoba świeża, bez doświadczenia i tutaj nie mamy równowagi. Może on traktować to, co mówi mentor jak prawdy objawione, przyjmować niektóre rzeczy jak jakieś aksjomaty, które mogą go skierować w określonym kierunku. Ta odpowiedzialność wydaje mi się najważniejsza i warto na to uczulać mentorów. Z drugiej strony ważne jest, aby mentee miał dojrzałość do kwestionowania różnych założeń, opinii i nie brania tego za pewnik. To jest takie delikatne balansowanie pomiędzy tym, że coś mogę kontestować, podważać, ale z drugiej strony utrzymuję szacunek dla osoby, która chce się ze mną dzielić.

Problemem etycznym bywa złamanie zasady poufności lub konflikt interesów. Co sprawia, że takie problemy nie pojawiają się w waszym programie?

Powiem, że odpowiedź na to pytanie przychodzi mi dosyć szybko. W naszym programie pojawia się silny element sentymentalny po stronie mentorów. Związane jest to z tym, że mentorzy często widzą w osobie studenta siebie z początku swojej drogi, co wnosi duże zaangażowanie i silne pozytywne emocje. To sprawia, że pojawia się a priori atmosfera silnego zaufania.

To bardzo ciekawy aspekt, który nie występuje w wielu programach mentoringowych. Czy to mocna relacja?

Jest to operacja na dwóch otwartych sercach.

Tak, mocna relacja, która już na samym wstępie buduje atmosferę bliskości.

Pomyślałem też, że te emocje mogą tworzyć zagrożenie dla w pełni partnerskiej postawy.

Zgadzam się. Mogę powiedzieć, że to są delikatne operacje na otwartym organizmie.

Przyszło mi na myśl określenie, że jest to operacja na dwóch otwartych sercach.

O tak, dokładnie – to piękne określenie.



PIOTR SZRAJBER

- Biuro Karier Politechniki Warszawskiej,
- Koordynator Programu Mentoringowego PW,
- Coach Action Learning,
- Trener występów publicznych.

ADMINISTRACJA I WSPARCIE



**W ostatnim rozdziale raportu
zajmiemy się obszarem związanym
z administracją oraz wsparciem,
które jest udzielane podczas trwania
programu mentoringowego.
To domena działania managerów
programów mentoringowych i ich
zespołów projektowych.**

Akredytowana mentorka rozwoju talentów i drogi zawodowej z akredytacją EMCC na poziomie Practitioner level® oraz certyfikowany Coach Gallupa®, a także ekspertka ds. budowania programów mentoringowych/talentowych z akredytacją EMCC PMQA® oraz IPMA®. Wspiera w odkrywaniu zasobów i potencjału zawodowego, dzięki którym klienci skutecznie poprawiają jakość swojego życia i pracy. Jest praktykiem biznesu z ponad 25-letnim doświadczeniem w zarządzaniu strategicznym, sprzedaży i konsultingu biznesowym. Teraz rozwija swój biznes tworząc markę Syrowka.com.



**KASIA
SYRÓWKA**





Administracja i wsparcie dla uczestników są głównymi elementami przy wdrażaniu programu mentoringowego. Każdy program wymaga świetnie zaplanowanej organizacji i poprowadzenia programu. Szczególnie, że w ramach administracji znajduje się wiele elementów m.in.:

Dlatego nie bez znaczenia jest fakt, kto jest opiekunem/managerem programu i jakie wnosi doświadczenie oraz kompetencje do tej roli.

To, na co zwracaliśmy szczególną uwagę, analizując wyniki ankiet w naszym badaniu, to fakt czy uczestnicy programu wiedzą:

Biorąc pod uwagę powyższe i projektując program, ważne jest aby w komunikacji o programie zawrzeć istotne informacje takie jak:

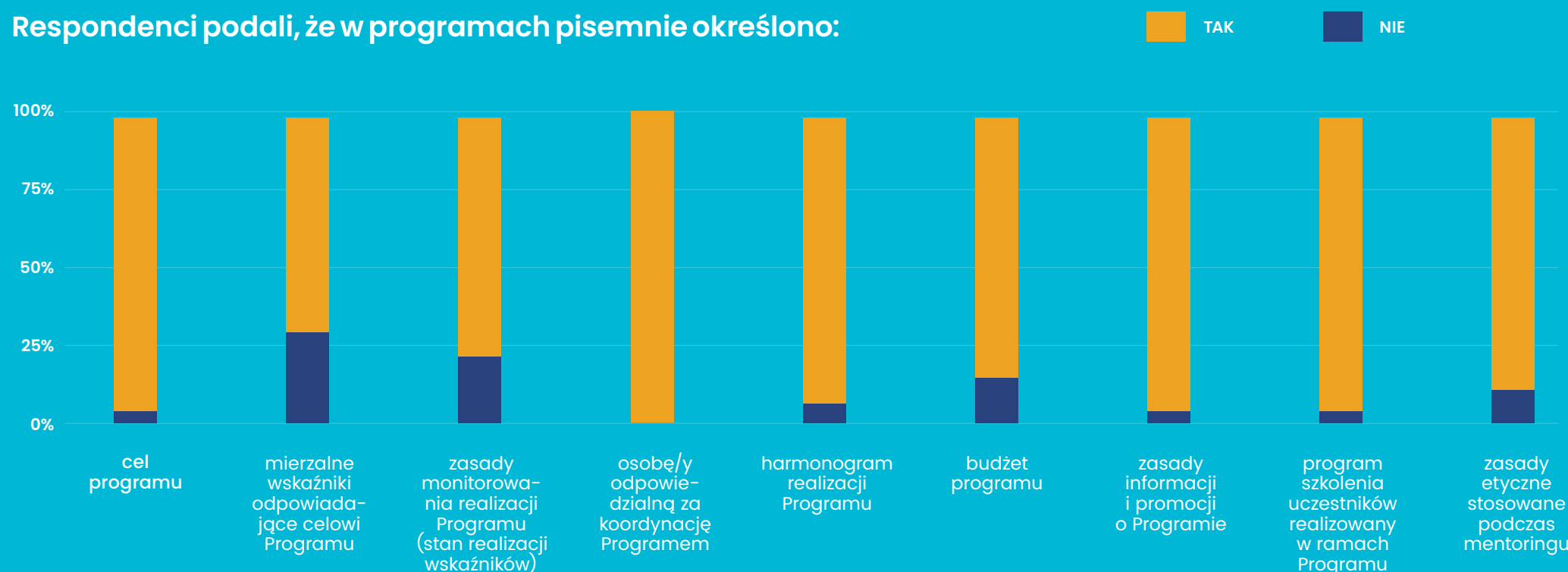
- Cel programu.
- Kto może w nim uczestniczyć.
- Na jakich warunkach można przystąpić do programu.
- Czego możemy oczekiwać w trakcie programu i po jego zakończeniu.

Co ważne, w prawie wszystkich tych obszarach badane przez nas programy uwzględniły ww. punkty w swoich komunikacjach (wykres obok).

W każdym z badanych programów wyznaczono konkretną osobę odpowiedzialną za program i jego administrację. Tym samym harmonogram realizacji, program szkoleń czy cel programu zostały właściwie zaopiekowane. Jedyne mierzalne wskaźniki odpowiadające realizacji celów nie były dookreślone aż w 32% badanych programów. Zaś zasady monitorowania realizacji programu (czyli wskaźników) nie były dookreślone w przypadku 23% programów. Czy oceniamy to jak błąd? Nie, bardziej rekomendujemy zastanowić się nad celem i możliwością weryfikacji efektów realizacji tego celu przy kolejnych edycjach.

Podsumowując: bardzo nas cieszy tak wysoki poziom wszystkich elementów, na które składa się Administracja programu i wsparcie dla interesariuszy. Jako EMCC kładziemy szczególny nacisk na standardy etyczne, którymi posługuje się – z roku na rok – coraz więcej organizacji przy wdrażaniu swoich programów.

Respondenci podali, że w programach pisemnie określono:



- komunikacja o programie skierowana do uczestników i interesariuszy biorących udział w programie;
- zaangażowanie zarządu i wszystkich decydentów oraz interesariuszy;
- określenie ram czasowych, harmonogramu i planu działań;
- zagwarantowanie środków finansowych i budżetowanie;
- opracowanie procesu i follow up;
- zaplanowanie odpowiedzialności i edukacji dla interesariuszy;
- wsparcie w sytuacjach awaryjnych.

- Do kogo i jak mogą zwrócić się po wsparcie na początku i w trakcie programu.
- Czy otrzymają wsparcie merytoryczne i supervizyjne.
- Jaki jest sposób dobierania w pary mentorowany – mentor.
- Jakie są zasady etyczne stosowane podczas mentoringu.
- Rozumieją zakładane cele i rezultaty programu.

Energia kobiet

Z **Joanną Chrobak** rozmawiała Kasia Syrówka.



Moją i Państwa gością jest Joanna Chrobak, właścicielka firmy Level Up, mentorka z akredytacją Senior Practitioner EMCC, która jest odpowiedzialna za merytoryczne zbudowanie programu mentoringowego, jego wdrożenie oraz koordynację dla jednego ze swoich klientów w Grupie Veolia Polska w ramach organizacji Liderki Veolii.

Celem programu jest wspieranie kobiet Veolii w codziennej pracy, wdrażanie silnych kompetencji kobiecych w kulturze pracy Veolii, promowanie marki Veolii jako pracodawcy wspierającego i promującego kobiety w organizacji.

W ubiegłym roku (2021) odbyła się pierwsza edycja tego programu. W 2022 roku odbyła się druga edycja, w której pracowało 17 par mentoringowych, wspierające się wzajemnie w ścieżce rozwoju i realizujące cel programu.



Kasia Syrówka: Jak wygląda wsparcie administracyjne udzielane mentorom i mentee w trakcie trwania programu w Veolii?

Joanna Chrobak: W ramach programu oferujemy nie tylko warsztaty wdrożeniowe dla mentorek i mentees przygotowujące do roli czy warsztaty typowo narzędziowe, ale także superwizje indywidualne oraz superwizje grupowe.

Program rozpoczynamy Kick off'em z udziałem wszystkich interesariuszy i zarządu, co podnosi rangę programu oraz pokazuje jak istotny jest program w organizacji. Na dalszym etapie oferujemy warsztaty oraz superwizje.

Superwizje indywidualne odbywają się dwa razy w trakcie edycji, po dwie sesje dla mentees i dla mentorek. Superwizje grupowe – jak w przypadku indywidualnych – są dwie i są koordynowane przez superwizora. Dodatkowo odbywają się też warsztaty przygotowujące do zakończenia procesu (zarówno dla mentorów, jak i mentees).

Ponadto w sytuacji problemu uczestnicy mogą zwrócić się do mnie jako koordynatorki programu lub do osoby z ramienia firmy, która również jest w roli managera projektu.

Jak wygląda proces monitorowania programu mentoringowego?

Program Mentoringowy „Energia Kobiet” powstał, aby wspierać kobiety w świadomym kształtowaniu kariery zawodowej, w realizacji ich celów zawodowych i dokonaniu przełomowych postępów w obszarze rozwoju ich kompetencji. Dlatego ważne dla nas było, aby

Ważne dla nas było, aby po pierwsze ustalić wskaźniki, po których poznamy, że cały program odniósł sukces.

po pierwsze ustalić wskaźniki, po których poznamy, że cały program odniósł sukces. A także czy poszczególne mentees biorące w nim udział czują, że było warto, że zrobiły progres i na ile zrealizowały swoje cele.

Na początku programu zbudowaliśmy wspólnie ze sponsorem wskaźniki KPI, które umożliwiły nam ocenić efekt końcowy programu.

Cele programu oraz wskaźniki są ściśle powiązane z celami strategicznymi grupy kapitałowej. Są to zarówno KPI ilościowe (ilość mentees, które po zakończeniu programu lub w jego trakcie awansowały, zmieniły odpowiedzialności itp.), jak i jakościowe (poziom satysfakcji z programu i jego poszczególnych elementów).

Na bieżąco monitorujemy efekty poprzez:

- ankiety satysfakcji (po każdym warsztacie i superwizji ankiety online),
- bezpośredni kontakt telefoniczny (konsultacje z opiekunem merytorycznym),
- cykliczne kontakty telefoniczne z mentorami i mentees, dzięki czemu na bieżąco możemy reagować w sytuacjach wymagających wsparcia czy interwencji.

Jak budujecie komunikację dla interesariuszy, aby była jak najbardziej transparentna dla wszystkich?

Kładziemy duży nacisk na budowanie świadomości czym jest mentoring, komunikację zaś kierujemy nie tylko do interesariuszy, ale też do wszystkich pracowników w grupie kapitałowej (ok. 4 tys. osób). Pokazujemy czym jest mentoring, promujemy go jako jedną z najskuteczniejszych form rozwoju, na bieżąco pokazujemy nasze działania. Transparentnie prowadzimy komunikację związaną z zasadami naboru do programu, dotyczy to zarówno

rekrutacji mentees, jak i mentorek. Komunikacja jest koordynowana przez dział HR Grupy Kapitałowej Veolia Energia Polska oraz wspierana jest w każdej spółce przez lokalny HR. Jasno określamy kryteria rekrutacji, opisujemy kolejne kroki w procesie naboru, udzielamy informacji zwrotnej po zakończonym procesie, informując dlaczego dana osoba została zakwalifikowana do programu. Jeśli decyzja jest negatywna, zainteresowane osoby również otrzymują od nas feedback.

Jakie elementy wsparcia są szczególnie doceniane przez uczestników?

Wspieramy zarówno mentorki jak i mentees na każdym etapie programu. Przed rozpoczęciem programu organizujemy spotkanie Kick off dla wszystkich kandydatek na mentorki plus, zapraszamy na spotkanie wszystkie osoby ze spółek zarządzające obszarami HR. Omawiamy założenia programu, cele, harmonogram, uczulamy i podkreślamy jakie elementy są najistotniejsze dla powodzenia projektu.

Ponadto organizujemy warsztat wdrożeniowy dla mentorek i mentees przygotowujący do roli, warsztat typowo narzędziowy (omawiamy i ćwiczymy z mentorkami), superwizje indywidualne po dwa spotkania w edycji (mentees i superwizor oraz mentorka i superwizor), dwie superwizje grupowe), warsztaty przygotowujące do zakończenia procesu.

Jesteśmy też świeżo po ankiecie podsumowującej kolejną edycję, dlatego mam najnowsze informacje co było najbardziej wspierające. Mentorki bardzo wysoko oceniły warsztaty wdrożeniowe nastawione na przygotowanie do roli mentorki, omówienie i „przećwiczenie na sobie” narzędzi, superwizje indywidualne oraz superwizje grupowe.

Nieocenioną wartością okazały się superwizje grupowe, gdzie uczestniczki mogły podzielić się swoim doświadczeniem mentoringu, obawami, rozwiązać wątpliwości.

Superwizje grupowe zostały także najwyżej ocenione przez mentees. W tym roku realizowaliśmy te spotkania w formie hybrydowej, część zdalnie, ponieważ mamy uczestniczki z całej Polski. Jednak nieocenioną wartością okazały się superwizje grupowe, gdzie mentees oraz mentorki (oczywiście każda grupa

niezależnie) mogły podzielić się swoim doświadczeniem mentoringu, obawami, rozwiązać wątpliwości. Podkreślały, że spotkania tego typu bardzo je wzmacniają, osadzają w swojej roli (mentorki lub mentees) oraz upewniają, że nie są odosobnione w swoich wątpliwościach. Prawda jest taka, że przystępując do programu, zarówno mentees, jak i mentorki mają duże wątpliwości czy dadzą radę, czy będą miały czas, czy są gotowe do dzielenia się doświadczeniem, czy mają się czym dzielić, czy to będzie dla drugiej osoby ciekawe i cenne doświadczenie. No i najważniejsze: czy będą skuteczne.

Po superwizjach grupowych uczestniczki programu wychodziły wzmocnione, a relacje były budowane na zupełnie innym poziomie zrozumienia siebie i zaufania do swoich możliwości oraz swoich kompetencji. Budowała się swego rodzaju wewnętrzna społeczność mentorów i mentees wspierających siebie wzajemnie, rozumiejących potrzeby, osób otwartych oraz zainteresowanych rozwojem własnym i innych. Jak podkreślały uczestniczki w ankietach „zrodziła się świetna atmosfera wzajemnego wsparcia i siła kobiet!”

Reasumując: każdy etap wsparcia jest cenny, każdy tak samo ważny. Jednak już wiem, że w kolejnych edycjach zorganizujemy więcej superwizji grupowych w realu.

Uczestnicy programu w roli mentora zwrócili najbardziej uwagę na unikalne doświadczenie,

możliwość skonfrontowania się z innym spojrzeniem na rzeczywistość, szansę na podzielenie się doświadczeniem i skorzystanie z mądrości innej osoby, możliwość spojrzenia na swój dotychczasowy dorobek zawodowy z trochę innej perspektywy.

Co sprawiło mentorom największą satysfakcję?

- Widoczne efekty procesu – zmiany jakie wprowadziła mentee.
- Uświadomiłam sobie, że rzeczywiście mam doświadczenie, z którego mogą czerpać inni.
- Możliwość podzielenia się wiedzą o organizacji.
- Rozwój mojej mentee, to jak wzrasta jej samoświadomość.

JOANNA CHROBAK

Jest praktykiem biznesu z ponad 25-letnim doświadczeniem zawodowym. Pracowała jako dyrektor sprzedaży oraz jako dyrektor generalny w firmach z branży FMCG, zarządzając zespołami do 200 osób. Od kilkunastu lat wspiera managerów w ich rozwoju osobistym oraz zawodowym. Umiejętnie łączy doświadczenie biznesowe z zakresem sprzedaży, zarządzania firmą z kompetencjami profesjonalnego mentora.



Jak akredytować program mentoringowy?

Czym jest EMCC?

Choć z nazwy europejski, Europejskie Stowarzyszenie Mentoringu i Coachingu jest jednym z trzech największych międzynarodowych organizacji regulacyjnych w zakresie coachingu, mentoringu i superwizji na świecie. EMCC jest obecne w ponad 150 krajach w Europie, regionie Azji i Pacyfiku, obu Amerykach, Afryce i na Bliskim Wschodzie. EMCC Global ma ponad 50.000 akredytowanych absolwentów EMCC Global Quality Award (EQA/ESQA) na całym świecie. EMCC istnieje, aby promować dobre praktyki w mentoringu i coachingu.

Dlaczego warto wdrożyć program mentoringowy?

Przez kilka lat branża coachingowa próbowała zapewnić standardy działania i praktyki, a my, jako organizacje: EMCC, AOC i ICF, próbowaliśmy opracować standardy kompetencji coachingowych. Doprowadziło to nas w 2016 roku do wypracowania Globalnego Kodeksu Etycznego (GCoE) zapoczątkowanego przez EMCC i AOC. Przyczyniło się to również do powstania mnóstwa programów szkoleniowych związanych z coachingiem i mentoringiem, które poprawiły ogólny profesjonalny wygląd sektora.

Wprowadzenie Międzynarodowych Standardów Programów Mentoringu i Coachingu (ISMPC) jest bez wątpienia kolejnym krokiem w tym kierunku.

Przeniesienie coachingu i mentoringu z samodzielnego oraz często doraźnego procesu interwencji 1:1 do większych programów mentoringowych pomogło wesprzeć dużo większą liczbę pracowników, a tym samym wesprzeć organizacje w rozwoju pracowników oraz innych obszarach biznesowych, takich jak: rekrutacja, zatrzymanie pracowników w organizacji, zmiany w firmie i satysfakcja z pracy podwładnych.

Czym jest ISMCP?

EMCC International wprowadziło nową akredytację – International Standards for Mentoring and Coaching Programmes (ISMCP). To wyróżnienie jest przyznawane organizacjom projektującym, dostarczającym programy mentoringowe i/lub coachingowe, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Akredytacja ta została zaprojektowana jako proces wspierający integralny i ważny krok do ustanowienia profesjonalnej wiarygodności dobrze zarządzanego programu mentoringowego.

Międzynarodowe Standardy Programów Mentoringu i Coachingu (ISMCP) są ramami, które mogą pomóc w określeniu oczekiwanych w takim programie elementów, które należy wprowadzić, aby zapewnić najlepsze praktyki podczas prowadzenia mentoringu w organizacji.

Wdrożenie programu mentoringowego do organizacji na profesjonalnym poziomie pomaga w:

1. rozwoju pracownika w zgodzie z celami organizacji,
2. wsparciu najlepszych praktyk zawodowych i rozwojowych,
3. utrzymaniu standardów jakości,
4. promowaniu inkluzywnej dostępności do programu dla wszystkich chętnych,
5. zarządzaniu trudnymi sytuacjami zgodnie ze stylem, etyką i kulturą organizacji.

Globalne Międzynarodowe Standardy Programów Mentoringu i Coachingu EMCC (ISMCP) to jedna z wielu akredytacji oferowanych przez EMCC, ale jest to jedyna globalna nagroda, która uznaje osadzenie „najlepszych praktyk” coachingu i mentoringu w organizacjach.

Zgodnie z ramami ISMCP akredytacja dodaje zarówno merytorycznego wkładu, jak i wiarygodności programom mentoringowym, wzmacniając wewnętrzne uzasadnienie biznesowe dla rozwoju pracowników.

Standardy ISMCP zapewniają, że programy są zaprojektowane tak, aby dostosować się do celów uczestników i celów biznesowych pod profesjonalnym parasolem Globalnych Standardów EMCC i Globalnego Kodeksu Etycznego.

Jest to integralny i istotny krok na drodze do ustanowienia profesjonalnej wiarygodności dobrego zarządzania programem mentoringowym.

Wyżej wymieniane sześć standardów to:

1. Jasność celu
2. Szkolenie i informowanie zainteresowanych stron
3. Proces wyboru i dopasowania
4. Procesy pomiaru i przeglądu
5. Utrzymanie wysokich standardów etycznych
6. Administracja i wsparcie

Sposób weryfikacji programu:

1. Udokumentowane potwierdzenie osiągniętych 6 standardów ISMCP.
2. Rozmowa w formie wywiadu/konsultacji z Globalnym Asesorem EMCC (możliwa w j. polskim).
3. Zobowiązanie się do przestrzegania standardów i ram ISMCP.

Na tej podstawie otrzymasz ostateczny raport akredytacyjny i szczegółowe informacje zwrotne na temat Twojego programu, w tym rozwijające jeszcze bardziej Twój program.

Akredytacja jest ważna przez 3 lata, po czym wymagana jest ponowna ocena w celu jej odnowienia.

ISMCP zapewnia listę kontrolną i kompleksowe ramy, które pomogą Ci przeprowadzić organizację przez proces akredytacji.

Zalecamy zarezerwowanie rozmowy z lokalnym Mentorem EMCC Poland (Kasia Syrówka, email: mentoring@emccpoland.org) lub EMCC Global (Julie Haddock-Millar, email: julie.haddockmillar@emccglobal.org).

Warto!

Bycie posiadaczem ISMCP oznacza, że rozwijałeś program mentoringowy w swojej organizacji, który jest dopasowany do Twojego biznesu i pomaga rozwijać się Twoim ludziom.

Oznacza to, że byłeś w stanie udowodnić i dostosować swoje obecne działania, aby sprostać wymaganym sześciu standardom.

OPINIA KLIENTA

Proces ubiegania się o akredytację ISMCP pozwolił nam inaczej myśleć o ujmowaniu naszej nauki. Na każdym etapie procesu otrzymaliśmy istotne i praktyczne porady od starszych przedstawicieli EMCC Global oraz szybkie odpowiedzi na nasze pytania. Czuliśmy się bardzo bezpiecznie.

Alan Lefebvre, koordynator centrum mentoringu i coachingu Medicins Sans Frontiers

OPINIA KLIENTA

Akredytacja naszego programu w EMCC Global dała nam możliwość porównania naszego programu ze standardami jakości i innymi programami. Mogliśmy się uczyć i ulepszać nasz program.

Alan Lefebvre, koordynator centrum mentoringu i coachingu Medicins Sans Frontier



Po co mentorom superwizja?

Ze **Stephenem Murphy** rozmawiał Jacek Bełdowski.



Jacek Bełdowski: Stephen, jesteś superwizorem akredytowanym przez EMCC, więc pomyślałem, że jesteś najlepszą osobą, do której należy skierować pytania o superwizję mentoringową. Oto pierwsze z nich. Co mentorom może dać superwizja?

Stephen Murphy: Europejska Indywidualna Akredytacja Mentorów opiera się na refleksyjnej praktyce i wierze w korzyści płynące z refleksyjnego dialogu. Chodzi o dyskusję pomiędzy superwizorem a coachem czy mentorem, która ma na celu wydobyć rzeczy istotnych dla praktyki mentorskiej lub coachingowej. I w swej istocie superwizja jest takim dialogiem. Jest to więc rozmowa, w której doświadczony superwizor zachęca do refleksji i wykorzystując to doświadczenie, pomaga coachowi lub mentorowi w głębszym rozważeniu aspektów ich praktyki, nad którymi muszą pracować. Korzyści mentorów to poprawa swojej pracy jako mentora dzięki rozmowie z kimś, kto ma doświadczenie, ale też inną



Superwizja jest dialogiem pomiędzy superwizorem a coachem czy mentorem, która ma na celu wydobyć rzeczy istotnych dla praktyki mentorskiej lub coachingowej.

perspektywę. Pozwala to mentorom być bardziej świadomym jego działań i reakcji, które zdarzają się podczas sesji.

Jakie są różnice między superwizją coachingową a mentoringową?

Jeśli spojrzysz na podstawowe kompetencje dla coachingu i mentoringu, to w EMCC są one takie same z dwoma różnicami. A te dwie różnice dotyczą mentorów. Jedna to bycie wzorem do naśladowania, a druga to wykorzystanie swojego doświadczenia zawodowego. Teraz można się spierać, że przynajmniej jedna z nich jest ważna również dla coacha w byciu wzorem do naśladowania, ale badania potwierdzają znaczenie tych dwóch elementów szczególnie dla mentorów. Jest to więc logiczne. Zwłaszcza, że mentoring wymaga ze strony mentora większej wiedzy i doświadczenia, dzięki czemu pomaga mentee w rozwoju oraz lepszemu zrozumieniu siebie. Wiek nie ma tu znaczenia. Chodzi wyłącznie o doświadczenie w pełnieniu danej funkcji. Tak więc superwizor może pracować z mentorem nie tylko nad dwoma specyficznymi kompetencjami mentorskimi, ale także nad wszystkim innym. Gdy na to spojrzemy, to czy znajdziemy jakąś różnicę między superwizją coachingową a mentoringową? Niewielką. Prawdopodobnie nie będziemy robić zbyt wielu superwizji mentoringowych na temat wykorzystania własnego doświadczenia zawodowego, ponieważ mentor jest bardziej doświadczony niż superwizor w tym obszarze.

Superwizor uwzględnia trzy perspektywy. Jest oczywiście wiele definicji i wiele niuansów, ale

Superwizja uwzględnia trzy perspektywy, ma aspekt normatywny, formacyjny i wspierający.

tradycyjnie superwizja ma aspekt normatywny, formacyjny i wspierający. Normatywny w odniesieniu do tego, jak coach lub mentor pracuje ze swoimi klientami. Jak przekazuje informacje. Jak prowadzi dialog, komunikację ze szczególnym uwzględnieniem etyki. Umiejętności i sposób prowadzenia sesji w szczególności. Drugą rzeczą jest formacja. W jaki sposób coach lub mentor doskonali swoje umiejętności i techniki. W jaki sposób stale się rozwija. Czego unika w rozmowach. Co może rozważyć w swoim rozwoju. I wreszcie trzeci aspekt – wsparcie. Niezależnie od tego, czy jesteś mentorem czy coachem, prawdopodobnie musisz sobie radzić z dość dużą ilością stresu wynikającą z relacji ze swoimi klientami. Często rozmowy mentora dotyczą sytuacji, w której klient zmagają się z trudnościami w pracy, COVID-em itp. Doświadczanie tych emocji klienta może być bardzo stresujące dla mentora. Superwizja wspierająca jest więc o tym, jak mentor ma dbać o siebie, wspierając klientów.

Mam nadzieję, że do tej pory przekonaliśmy już mentorów i menedżerów programów, że superwizja powinna być integralną częścią programów mentoringowych. Co mentorzy mogą zrobić, aby jak najlepiej ją wykorzystać?

Z mojego doświadczenia wynika, że jest to funkcja wstępnej autorefleksji mentora. Jeśli nie myślisz o tym, co musisz zrobić lepiej, o czym możesz porozmawiać, jaka była ostatnia sesja, którą przeprowadziłeś i jak może mogłeś to zrobić inaczej lub lepiej, to trudno będzie ci jako mentorowi wykorzystać w pełni superwizję. Im głębsza chęć i zdolność coacha czy mentora do refleksji nad swoją obecną praktyką, swoimi potrzebami, stanem emocjonalnym, tym łatwiej jest wtedy zlokalizować tematy do pracy w superwizji. Im bardziej powierzchowna refleksja, tym mniej korzyści z superwizji. Z organizacyjnego punktu widzenia hierarchia często odgrywa rolę. Trudno jest powiedzieć CEO, że jeśli chce być mentorem, to musi mieć również superwizję. Ale jeśli superwizja jest warunkiem uczestnictwa mentora w programie mentoringowym, wtedy dużo łatwiej tym zarządzić. EMCC posiada międzynarodowe standardy dla programów mentorskich i coachingowych (ISMCP), które pomagają organizacjom w benchmarkingu i rozwijaniu najlepszych praktyk, a superwizja jest ich kluczową częścią. Wiemy więc, że tam, gdzie mentorzy poddają się superwizji, istnieje

większy standard i prawdopodobieństwo, że program będzie bardziej udany.

Co poradzilibyś mentorom, którzy po raz pierwszy uczestniczą w programach mentorskich? Jak mogą poprawić początkową autorefleksję?

Tam, gdzie mentorzy poddają się superwizji, istnieje większy standard i prawdopodobieństwo, że program będzie bardziej udany.

Moim zdaniem, jeśli prowadzisz mentoring, to masz pewnego rodzaju kompetencje. To nie jest relacja równoległa jak coaching. To jest jednak relacja, w której jedna strona ma przewagę wiedzy i doświadczenia. Zatem z definicji mentor będzie miał ego, ponieważ ego idzie w parze z wiedzą. Z mojego doświadczenia wynika, że ludzie wierzą, że znajdują się na swojej pracy i dlatego udzielają mentoringu

komuś innemu w ramach przysługi lub po to, aby dodać kolejny punkt do CV, a nie po to, aby naprawdę pomóc ludziom, żeby rozwijali swój zestaw umiejętności, stawali się lepsi czy cokolwiek to jest. Jeśli jestem autentycznie pokorny jako mentor, wtedy otwieram się na możliwość bycia niedoskonałym. Być może się mylę. Mogę spojrzeć na inny sposób robienia rzeczy i jeśli mogę to zrobić, wtedy superwizja staje się naprawdę interesującym dialogiem, który może być pomocny. Jeśli zakładam, że wiem wszystko i jestem doskonały, superwizja nie odgrywa żadnej roli.

Czyli jeśli chcesz być mentorem, musisz przejrzeć się lustrze i zobaczyć pokorę.

Moim zdaniem tak.

Czy masz jakieś inne rady dla managerów programów w zakresie superwizji w wewnętrznych programach mentoringowych? Na co powinni zwrócić uwagę?

Pracowałem w wielu programach wewnętrznych z wykorzystaniem zewnętrznego superwizora. I to, co zauważyłem, to fakt, że kiedy superwizja jest faktycznie wbudowana w program, jest o wiele bardziej efektywna, ponieważ wszyscy uczestnicy zdają sobie sprawę, że będą musieli odpowiadać przed kimś innym za swoją praktykę. I to jest ważne. Drugą rzeczą jest to, że prowadzisz mentoring raz na

kwartał lub raz na pół roku i prawdopodobnie nie masz wystarczającego realnego doświadczenia w mentoringu, aby uzasadnić superwizję. Być może nie robisz tego zbyt dobrze, ale wtedy staje się to rozmową o jednym konkretnym przypadku – niezbyt przydatną. Moim zdaniem istnieje związek pomiędzy liczbą godzin, które ktoś faktycznie poświęca na mentoring lub coaching, a liczbą godzin superwizji i ludzie, którzy tworzą programy, muszą to brać pod uwagę.

Bardzo dziękuję za poświęcony czas i podzielenie się swoim doświadczeniem jako mentora i superwizora.

STEPHEN MURPHY

Jest profesjonalnym Indywidualnym Coach/Mentorem oraz Team Coachem, akredytowanym przez EMCC w obu przypadkach na poziomie Master Practitioner. Jest również akredytowanym Superwizorem Coachów/Mentorów. Brytyjczyk, mieszkający w Polsce z ponad 30-letnią karierą korporacyjną. Swoje wielokulturowe doświadczenie zdobywał pracując w Wielkiej Brytanii, Grecji, Maroku, Tunezji, Jemenie, Rosji i Polsce dla P&G, Reckitt Benckiser, Coca-Cola Bottlers i PZ Cussons na stanowiskach w sprzedaży oraz marketingu. Zarządzał też firmami na poziomie krajowym i regionalnym.

NAGRODA SUPER M

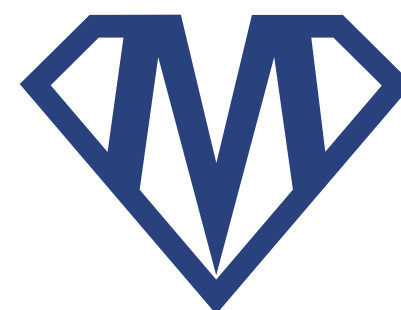
Mentoring według EMCC to wzajemna relacja w celu uczenia się. To niezwykle skuteczny i efektywny sposób rozwoju zawodowego i osobistego pracowników zarówno mentorów jak i mentees. Cieszy nas ogromnie rosnąca w ostatnich latach popularność programów mentoringowych. Marka Super M powstała między nimi po to, aby wspierać takie inicjatywy.

Super M to badanie ankietowe oraz raport będący jego podsumowaniem, który pokazuje jak w Polsce są realizowane programy mentoringowe oraz konkurs dla organizatorów tych programów.

Za realizację obu projektów odpowiada szesnastoosobowy zespół mentoringowy European Mentoring and Coaching Council Poland. Członkowie zespołu tworzą jednocześnie kapitułę konkursu Super M.

Celem zarówno badania, jak i konkursu, jest promocja najwyższych standardów określonych przez EMCC Global dla programów mentoringowych (International Standards for Mentoring and Coaching Programs – ISMCP), opisanych w niniejszym raporcie.

Punktem wyjścia dla obu inicjatyw jest ankieta, której znaczna część pytań nawiązuje do 6 wspo-mnianych standardów ISMCP. Do udziału w badaniu, a także do konkursu,



SUPER M

Mentoring. Mentor. Mentee.

zapraszamy wszystkich organizatorów programów mentoringowych w Polsce. Wypełnienie ankiety nie jest równoznaczne z udziałem w konkursie. Uczestnicy mają możliwość wyrażenia lub niewyrażenia zgody na udział w nim. Udział w konkursie jest bezpłatny.

W celu maksymalnego zobiektywizowania wyboru laureatów nagrody SuperM kapituła dokonuje oceny programów kierując się ściśle określonym

procesem analizując odpowiedzi na pytania ankiety zdefiniowane jako kluczowe i wyróżniające.

Finalistami konkursu zostają organizatorzy programów mentoringowych, którzy odpowiedzieli twierdząco na pytania kluczowe. Pytania kluczowe wiążą się bezpośrednio z standardami ISMCP. Zostanie finalistą oznacza, że program spełnia najważniejsze standardy, które wpływają na jakość programu i bezpieczeństwo jego uczestników.

Spośród finalistów kapituła wybiera laureatów i wyróżnionych kierując się odpowiedziami na tzw. pytania wyróżniające oraz biorąc pod uwagę wszelkie informacje dostarczone przez uczestników, w tym opisy programów.

Poszczególni członkowie kapituły przydzielają punkty osobno nie konsultując się ze sobą. Po podsumowaniu punktów członkowie kapituły spotykają się, aby ustalić ostateczny werdykt.

Nagrodą w konkursie SuperM jest prawo do używania tytułu *finalista*, *wyróżniony* lub *laureat Super M*, z określeniem roku, w którym nagroda została przyznana. Wszyscy nagrodzeni otrzymują też pamiątkowe statuetki.

Wszystkich organizatorów programów mentoringowych, chcących dowiedzieć się więcej o raporcie i konkursie Super M prosimy o kontakt z zespołem mentoringowym EMCC pod adresem mentoring@emccpoland.org.

**Zostanie finalistą
oznacza, że
program spełnia
najważniejsze
standardy, które
wpływają na
jakość programu
i bezpieczeństwo
jego uczestników.**

Finaliści 2022

KATEGORIA BIZNES

- m3 JTI GBS Mentoring Program
- KP Mentoring
- Program Mentoringowy DZP
- Program Design Mentorship

KATEGORIA NGO

- Alumni Mentor AIESEC
- Klub Mentorek Sieci Przedsiębiorczych Kobiet
- Fundacja Digital University
- Akademia Mentoringu Ewangelicznej Polski
- Akademia Mentora Lubelskiego Klubu Biznesu
- Program Mentoringowy Związku Pracodawców Polska Miedź
- Program Mentoringowy Top Minds
- Program Mentoringowy Fundacji Women in Law
- Program Mentoringowy Top Woman in Real Estate

KATEGORIA UCZELNIE

- Mentoring UW
- Mentoring dla Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Szkoła Orłów Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego

LAUREACI I WYRÓŻNIENI 2022

KATEGORIA BIZNES



**Program Design
Mentorship**



Program Mentoringowy DZP

KATEGORIA NGO



**Akademia Mentora
Lubelskiego Klubu Biznesu**



**Program Mentoringowy Związku
Pracodawców Polska Miedź**



**Program Mentoringowy Top Woman
in Real Estate**

KATEGORIA UCZELNIE



**Mentoring dla Studentów
Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu**



Mentoring UW

Dziękujemy!

