

Wybrane aspekty mentoringu odwróconego w budownictwie. Część I

Dr inż. Mariola Książek-Nowak, dr inż. Paweł Nowak, mgr inż. Mateusz Frydrych,
Wydział Inżynierii Lądowej, Politechnika Warszawska

1. Wprowadzenie

Mentoring to „sztuka wspierania ludzi, którzy chcą przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji” [7]. Historia relacji mistrz – uczeń jest tak stara, jak ludzkie cywilizacje. Słowo „mentor” oznacza „myśliciela” i związane jest z postacią Mentora występującego w mitologii greckiej. We współczesnych nowoczesnych firmach budowlanych, zarówno mentoring klasyczny, jak i odwrócony postrzegany jest jako skuteczne narzędzie wspomagające proces przekazywania wiedzy i doświadczenia. Obecnie, wskutek nieustannego rozwoju nowoczesnych technologii informatycznych, coraz częściej dla starszego pozycją i stażem podopiecznego rolę „wzorca”, przewodnika i osoby wspierającej odgrywa pracownik znacznie młodszy.

2. Odmiany mentoringu

Mentoring był praktykowany w hinduizmie, buddyzmie i islamie, w ramach tzw. tradycji guru – uczeń oraz w judaizmie czy w kościołach chrześcijańskich. Mentoring był też szeroko praktykowany w średniowieczu (np. poprzez system gildii rzemieślniczych, których działalność opierała się na tradycji rzemieślniczej). Relacja mistrz – uczeń, a następnie mistrz – czeladnik stanowiła jeden z podstawowych elementów kształcenia zawodowego. Zadaniem przyszłego czeladnika przed osiągnięciem tzw. zawodowej samodzielności i niezależności było wykonanie pod okiem mistrza tzw. majstersztyku, czyli dzieła mistrzowskiego. Czeladnik bronił swego dzieła przez radę cechową, która na tej podstawie nadawała młodemu adeptowi prawa cechowe do wykonywania określonego zawodu. Odtąd, jeśli pomyślnie zdał egzamin, mógł pracować na własne konto, zmierzać do mistrzostwa i założenia własnego zakładu. W Stanach Zjednoczonych pojęcie „mentora” zyskało popularność w drugiej połowie XX wieku. Wtedy też ówczesna literatura biznesowa przyjęła zasady i koncepcje mentoringu, promując je jako ścieżki do sukcesu dla wszystkich osób pragnących rozwijać swoją karierę. Obecnie inspirację dla mentoringu stanowi głównie psychologia humanistyczna, która postuluje, że dążenie do zmiany i poprawy jakości życia jest immanentną cechą ludzką. Mentoring kładzie nacisk na nieformalny aspekt relacji uczenia się oraz na mistrzowskie działanie. Mentor posiada wspólne

cechy z nauczycielem i coachem, jednocześnie różniąc się od nich. Nauczyciel instruuje, coach zapewnia konkretną informację zwrotną na poziomie zachowań po to, by wspomagać osobę w procesie uczenia się i rozwoju. Jako doradcy, mentorzy często pomagają innym ustanowić i wzmocnić kluczowe wartości i przekonania. Zadaniem współczesnego mentoringu jest m.in. wprowadzenie do organizacji nowego pracownika przez starszego, doświadczonego kolegę, a tym samym – wsparcie i zwiększenie efektywności jego pracy ukierunkowanej na strategię firmy.

Mentoring korporacyjny dotyczy najczęściej relacji służbowych w różnego typu organizacjach. Koncentruje się głównie na wsparciu rozwojowym oferowanym pracownikom na różnych etapach kariery zawodowej. Może on pełnić wiele funkcji, np. sponsoring, coaching, ochrona, zapewnienie podopiecznemu „widoczności” w firmie oraz przydzielanie będących wyzwaniem zadań, które stanowią tak zwane funkcje związane z karierą oraz funkcje psychospołeczne, które obejmują: przyjaźń, modelowanie roli, traktowanie jak córkę/syna, towarzysztwo, doradzanie i akceptację [7, 9]. We współczesnych korporacjach relacja mentoringu przyjmuje bardzo różnorodne formy. Najczęściej spotykaną formą jest tak zwany mentoring nieformalny. Odnosi się do relacji, które rozwijają się w sposób naturalny i samorzutny, pomiędzy mentorem a podopiecznym, zazwyczaj z inicjatywy protegowanego, który poszukuje wsparcia w rozwoju osobistym i zawodowym. Ten typ relacji może być zapoczątkowany zarówno przez mentora, jak i podopiecznego. Więż ta nie jest kierowana i kontrolowana przez korporację. Cechuje ją duża zażyłość, bliskość i zaufanie. Często opiera się ona na postrzeganym przez podopiecznego i mentora wzajemnym podobieństwie systemu wartości, postaw, zainteresowań, wzajemnym szacunku i interpersonalnym poczuciu komfortu [10]. Podopieczny uważa mentora za wzór do naśladowania, mentor zaś – w protegowanym widzi „młodsza wersję” samego siebie. Natomiast, w odróżnieniu od mentoringu nieformalnego, mentoring formalny dotyczy relacji inicjowanej przez np. pracodawcę. Zwykle jest inicjowany i kierowany przez organizację, często przyjmując postać formalnego programu. W tej formie mentoringu pary podopieczny – mentor zazwyczaj dobierane są przez organizację po wcześniejszym przeprowadzeniu oceny kompetencji protegowanego i mentora. Wtedy też pracownikowi bardziej doświadczonemu powierza się pod opiekę i do tzw.

przyuczenia pracownika początkującego, w celu osiągnięcia założeń firmy. Podopieczny zdobywa wiedzę od starszego pracownika. Najczęściej celem mentoringu formalnego jest rozwój kompetencji mentee i jest on powszechnie postrzegany jako jedna z technik szkolenia zawodowego, wspomagających proces wprowadzania pracowników do nowej pracy, ponieważ przyspiesza ich socjalizację i adaptację do warunków organizacyjnych. Mentor korporacyjny jest po prostu konsultantem, doradcą i przewodnikiem swojego podopiecznego na różnych etapach jego kariery organizacyjnej, od rozpoczęcia pracy, aż do stanowisk kierowniczych, a niejednokrotnie nawet – do emerytury. Relacje w mentoringu formalnym charakteryzuje znacznie mniejsza zażyłość i intensywność niż w mentoringu nieformalnym, ponieważ rozwijają się one w wolnym tempie, głównie ze względu na presję zadań zawodowych i czasu w firmie. Mentorzy korporacyjni zwykle koncentrują się jedynie na krótkoterminowych potrzebach rozwojowych swoich podopiecznych i rzadko kiedy po zakończeniu programu mentoringowego angażują się w ich dalsze kształcenie. Tego typu znajomość postrzegana jest przez obie strony jako czasowa, stanowiąca element obowiązków zawodowych, co utrudnia powstanie silniejszej więzi interpersonalnej. W opinii wielu badaczy brak możliwości wpływu mentora na dobór podopiecznego powoduje gorsze wzajemne „dopasowanie” się ucznia i mistrza, niż w przypadku mentoringu nieformalnego. W rezultacie – będąc mniej efektywnym – mentoring formalny może stać się przyczyną porażek wielu programów korporacyjnych [1, 2, 3].

Mentoring branżowy skupia się na tematyce konkretnej branży biznesowej lub zadaniach, wynikających ze specyfiki danej profesjonalnej dziedziny lub sytuacji zawodowej (np. mentoring dla nauczycieli, negocjatorów, handlowców czy lekarzy). Może być realizowany w ramach agencji rządowych bądź organizacji zawodowych tylko po to, aby dany kandydat został przygotowany do pracy na określonym stanowisku, po odbyciu dedykowanego mu programu szkoleń, których rezultat stanowi zdobycie oficjalnych pożądaných kwalifikacji.

Mentoring społeczny dotyczy niwelowania różnic w społeczeństwie poprzez edukację i zapobieganie zjawisku wykluczenia społecznego. Grupę docelową stanowią osoby z tzw. kręgów wykluczonych, np. więźniowie ośrodków karnych, mieszkańcy ubogich dzielnic, dzieci i młodzież z zakładów poprawczych. Mentor społeczny powinien być doświadczonym doradcą i przyjacielem dla ludzi, którzy znajdują się w trudnych sytuacjach życiowych, mają mniejsze od innych szanse na rozwój osobisty bądź są zagrożeni.

Mentoring edukacyjny określa zależność w środowisku edukacyjnym lub akademickim. Odnosi się zarówno do relacji profesor – student, jak i do działań obserwowanych wśród kadry, czyli: profesor – początkujący wykładowca. Mentoring kaskadowy występujący w kręgach naukowych oznacza, iż profesor pełni funkcję mentora w stosunku do młodszego naukowca, zaś ten odgrywa rolę mentora dla jeszcze młodszego i mniej doświadczonego pracownika.

Mentoring różnorodności polega na wprowadzeniu działań mentorskich, wspierających rozwój i zapewnianie równych szans wszystkim bez względu na pochodzenie, kolor skóry, wiek czy płeć. Jest to często wprowadzana metoda wspierająca rozwój kobiet i osób z mniejszości etnicznych ze względu na dużą elastyczność i możliwość dopasowania do indywidualnych celów i sytuacji osobisto-zawodowej [6].

Mentoring punktowy (mentoring błyskawiczny, flash mentoring, spot mentoring) – to rodzaj nowoczesnego, mniej formalnego, bardzo krótkiego, jednorazowego rodzaju mentoringu. Koncentruje się na efektywności czasowej i wygodzie dzielenia się wiedzą w ramach sieci osób, mniej zaś – na budowaniu relacji mentor – mentee (podopieczny). Stanowi niezwykle korzystne rozwiązanie dla organizacji, w tym korporacji budowlanych, ponieważ efektywne dzielenie się wiedzą skraca czas wyszukiwania potrzebnych informacji i zwiększa produktywność pracowników oraz zespołów [16]. Mentoring flash wiąże się z określonym, zawężonym zagadnieniem lub wyzwaniem. Osoba mentorowana posiada swojego stałego mentora, ale przez krótką chwilę korzysta z rad innej osoby posiadającej pożądanę kwalifikację. Pozwala jednostce znaleźć informacje potrzebne do wykonania określonego zadania. Wiele osób potrzebuje podjąć mniej lub więcej prób przy wyszukiwaniu informacji na interesujący ich temat [17]. Flash mentoring staje się coraz bardziej popularny, zwłaszcza wśród osób z tzw. „pokolenia Milenium” (urodzonych w latach 80. i 90. XX wieku), ponieważ zapewnia im on „niskociśnieniowe” środowisko mentorskie, umożliwiające osiągnięcie krótkoterminowego celu. Oczywiście podopieczny i mentor dysponują określoną miarą czasu na zapoznanie się z tematyką zainteresowania, lecz bez angażowania się w długoterminową relację związaną z tradycyjnym mentoringiem. Flash mentoring może być realizowany m.in. poprzez spotkanie na określony temat, rozmowę telefoniczną bądź też przy wykorzystaniu określonego oprogramowania (np. platforma Microsoft TEAMS w arkuszu kalkulacyjnym Excel) [18].

Przykładowo, w ramach określonej korporacji budowlanej – po wcześniejszym ustaleniu limitów czasowych oraz częstotliwości spotkań można utworzyć i udostępnić pracownikom tzw. profile mentorskie dla wybranych specjalistów, którzy posiadają zdolności przywódcze, odpowiednie doświadczenie i cenną wiedzę z różnych dziedzin branż (np. z zarządzania, projektowania konstrukcji, materiałów budowlanych, harmonogramowania, marketingu, zarządzania czy finansów). Wtedy też, w miarę potrzeb – różni pracownicy będą mogli wejść do danego programu, przejrzeć profile i wysłać wiadomość z prośbą o spotkanie on-line, osobiście lub przez telefon (np. godzinne) z konkretnym specjalistą (mentorem). Mentor oczywiście zawsze ma prawo wyboru – może w efekcie taką prośbę zaakceptować lub odrzucić.

Zadaniem mentoringu jest przekazanie podopiecznemu przez nauczyciela praktyka mentora nowych kompetencji, ich skuteczne wyćwiczenie do takiego poziomu, w którym

mentee stanie się samodzielny w swojej dziedzinie, a tym samym zdolny do osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów. Podopieczny powinien rozwijać swoje już istniejące umiejętności, aby móc osiągać lepsze od standardowych wyniki. Wynikowość bowiem stanowi naturalną cechę mentoringu, w którym najważniejszy jest końcowy rezultat, jaki uzyska mentee.

3. Najważniejsze kompetencje mentoringowe w budownictwie

Jak właściwie powinno się zdefiniować znaczenie słowa „kompetencje”? Otóż kompetencje to zachowania, cechy osobowości, postawy i predyspozycje, które pozwalają efektywniej realizować zadania wyznaczone na danym stanowisku. Można sobie wyobrazić dwóch pracowników o takim samym stażu pracy, wykształceniu, wiedzy i kwalifikacjach. Posiadają oni bardzo podobny potencjał, a jednak jeden z nich jest znacznie lepszym pracownikiem. Co ich odróżnia? Kompetencje, czyli sposób, w jaki wykorzystują swoje umiejętności zawodowe. Przykładem kompetencji mogą być współpraca, inicjatywa, otwartość na zmiany. Pracownik potrafiący efektywnie współdziałać z innymi, wykazujący się samoradną inicjatywą, łatwo dostosowujący się do zmian, nowego sposobu organizacji pracy, nowych technologii jest dużo skuteczniejszy i wnosi większy wkład w rozwój firmy. Z punktu widzenia współcześnie funkcjonującej na rynku budowlanym organizacji [1], to właśnie kompetencje stanowią niezwykle ważny atut i potencjał każdego pracownika. W literaturze przedmiotu zaprezentowano wiele opracowanych struktur i cech charakterystycznych, określających kompetencje mentora.

Według [7, 8] do najważniejszych, kluczowych kompetencji mentora zalicza się: wiedzę zawodową i biznesową; dążenie do nieustającego, ustawicznego samokształcenia; rozumienie siebie (samoświadomość); rozumienie innych (świadomość behawioralna); zainteresowanie rozwojem innych; jasność celów i etyka zawodowa; konceptualizacja (tworzenie pojęć); komunikatywność; poczucie humoru i umiejętność wycucia proporcji; budowanie relacji z uczącym się podopiecznym; kierowanie procesem mentoringowym; nieustające wspieranie i motywowanie uczącego się podopiecznego; monitorowanie postępów mentee i przekazywanie informacji zwrotnej; umiejętność podsumowywania procesu mentoringowego i własnego wkładu w jego przebieg.

Kompetencje psychologiczne – to bardzo ważny element mentoringu określający sam stosunek mentora do podopiecznego. Otwartość i umiejętność przedstawiania trudnych zagadnień (np. projektowanie skomplikowanych ustrojów budowlanych czy problematyka wyboru różnego typu rozwiązań w budownictwie) ze strony mentora oraz umiejętność słuchania, szybka i konsekwentna nauka ze strony mentee – to najistotniejszy aspekt psychologiczny w mentoringu.

Kompetencje psychologiczne określa się w mentoringu jako „miękkie”, w skład których zalicza się: konsekwencję, systematyczność i wytrwałość. Przyjmuje się, że kompetencje psychologiczne sprzyjają tworzeniu klimatu dla większej efektywności procesu mentoringowego i wymagają aktywnego współdziałania mentora i mentee. Rolą mentora jest mobilizowanie podopiecznego do ciągłego doskonalenia się, zdefiniowanie potrzebnych zasad postępowania i wzajemnej komunikacji, ustalenie grafiku spotkań (sesji) oraz dotrzymywanie terminów i umów, pomiędzy mentee a mentorem. Przedmiotem umów mogą być zarówno opanowanie materiału teoretycznego, wykonanie konkretnych ćwiczeń, jak i podsumowanie (ewaluacja) oraz ocena efektów częściowych sesji. Brak cykliczności i konsekwencji w prowadzeniu procesu edukacji mentee oraz brak podsumowań, informacji zwrotnej i wyciągania wniosków z kolejnych kroków w drodze do celu, stanowią jeden z czynników destabilizujących proces mentoringu. W drugim etapie – konieczne będzie wzmocnienie pozytywnej zmiany np. poprzez nagradzanie. Jedną z najskuteczniejszych form nagrody jest tzw. autonagroda, czyli wyznaczenie symbolicznego bonusu przez mentee dla samego siebie. Ważne jest, aby mentor był obecny w trakcie procesu nagradzania, który może polegać na przykład na udzieleniu podopiecznemu konstruktywnej informacji zwrotnej, na wspólnym świętowaniu (np. symboliczna uroczystość po zakończeniu jakiegoś etapu) bądź nagrodach materialnych, jeśli wynikają one ze specyfiki zasad stosowanych w danej organizacji. Najważniejsze wnioski i informacje zwrotne powinny być przez podopiecznego zapisane, zaś ich praktyczne zastosowanie – każdorazowo przez niego analizowane [1, 2, 3].

Kompetencje techniczne w mentoringu ściśle wynikają ze specyfiki branży budowlanej [11] i są niezbędne do wykonywania określonych zadań na zajmowanym przez mentee stanowisku. Kompetencje techniczne powinny być wspomagane przez mentora u podopiecznego m.in. przy wykorzystaniu takich technik, jak:

- obserwacja uczestnicząca mentora w przebiegu pracy mentee (lub w czasie działań merytorycznych, prowadzonych spotkań roboczych, zawierania umów i negocjacji z uczestnikami procesu inwestycyjnego),
- udzielanie informacji zwrotnej (zawsze po zakończeniu danego zadania, spotkania czy etapu procesu mentoringowego), wskazanie postępów w działaniu mentee, jak i błędów, niedociągnięć czy pomyłek,
- omawianie, analizowanie i zapisywanie wniosków z wykonanych przez podopiecznego zadań i ćwiczeń,
- wdrażanie nowych technik postępowania (np. wywieranie wpływu i umiejętność zarządzania zespołem) krok po kroku, od prostych zadań będących częścią bardziej złożonych procesów, do samodzielnego realizowania przez podopiecznego złożonych, wieloetapowych projektów,
- przekazywanie podopiecznemu konkretnej wiedzy, doświadczeń oraz porada adekwatnych dla określonych sytuacji

możliwych do wystąpienia w procesie zarządzania realizacją budowy i związanej z nią szczególnej specyfiki podejmowania decyzji,

- wskazywanie potencjalnych źródeł wiedzy, z których mentee może zaczerpnąć niezbędne wiadomości, informacje lub zasoby,
- zintensyfikowanie przez mentora systemu komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, dzięki czemu podopieczny otrzymuje na czas niezbędne informacje, wiedzę i zasoby,
- ułatwianie komunikacji, wspieranie w trakcie trudnych spotkań i negocjacji roboczych, udostępnienie kontaktów oraz wskazywanie źródeł zasobów materialnych przez mentora (np. środki produkcji, sprzęt budowlany, materiały budowlane, usługi itp.), które są niezbędne lub pomocne podopiecznemu w jego działaniach zawodowych lub ćwiczeniach mentoringowych,
- sugerowanie konkretnych ćwiczeń mentoringowych, mających na celu zwiększenie kompetencji podopiecznego oraz ich ewaluacja,
- wdrażanie gotowych modeli i technik mentoringowych [1], [2], [3].

W opinii wielu autorów efektem profesjonalnego mentoringu jest oczekiwany rozwój kompetencji osób mentorowanych i ich pozytywny wpływ na kariery podopiecznych. Niestety, mentoring ma również pewne określone wady. Nieudany, nieprofesjonalny lub dysfunkcyjny proces mentoringowy nie tylko nie przyniesie korzyści, lecz wręcz zaszkodzi osobie mentorowanej, mentorowi oraz danej organizacji. O tego typu zagrożeniu wspomina się bardzo rzadko, ponieważ dominuje tendencja do prezentowania mentoringu w jak najbardziej pozytywnym świetle [7]. Zdarza się też, że niektórzy starsi stażem pracownicy z powodów psychologicznych nie nadają się do roli mentorów. Jednakże zostają nimi, ulegając presji otoczenia dla tzw. „własnego dobra”. Tacy „nieudolni” mentorzy z reguły próbują sterować swoimi podopiecznymi w taki sposób, aby zrealizować poprzez ich postępowanie swoje własne niespełnione ambicje, co z reguły nie jest dobre dla przydzielonej mu osoby mentorowanej. Oczywiście podopieczni często również ponoszą odpowiedzialność za nieudany mentoring. Dzieje się tak, jeżeli ich oczekiwania są nierealne, jeśli chcą, aby mentor brał odpowiedzialność za ich decyzje lub jeśli wykorzystują go do rozstrzygania na swoją korzyść konfliktów ze współpracownikami [15].

Cele każdego programu mentoringowego powinny być zawsze ściśle powiązane z potrzebami pracowników branży budowlanej, biorących udział w mentoringu i oczekiwaniami korporacji budowlanych, od nich bowiem będą zależeć kluczowe kompetencje mentorów i osób mentorowanych [12, 13]. Doświadczony mentor zaś, będący ekspertem w dziedzinie budownictwa, dzięki ugruntowanej wiedzy teoretycznej i praktycznej, powinien przygotować podopiecznego do pokonywania trudności, przed którymi stoi lub stanie oraz przestrzec go przed popełnieniem oczywistych błędów w sztuce budowlanej w przyszłości.

Przywództwo i kierowanie to przekazywanie wiedzy i doświadczeń podopiecznemu w kwestii przywództwa i zarządzania, stanowi ważny element procesu mentoringowego. Postępowanie mentora wobec podopiecznego ma zwykle charakter dyrektywny. Jeżeli „coś” w danej organizacji „działa” (czy w obszarze, którego mentoring dotyczy), a określone metody czy procedury po prostu dotychczas się sprawdzały, to zadaniem mentora jest przekazanie wiedzy na ich temat mentee, a następnie – skłonienie go do ich aktywnego przećwiczenia. Poprzez celowy i świadomy rodzaj komunikacji mentor nakierowuje podopiecznego na właściwe, skuteczne i wypróbowane rozwiązania, koryguje jego błędy i wskazuje prawidłowe postępowanie, a także pomaga w dokonaniu wyboru oraz wykorzystaniu odpowiednich zasobów. Z reguły mentor doświadczał już wcześniej tego, czego uczy mentee, czyli np.: „już tam był, już to robił”, osobiście wyciągał wnioski, zna dyscyplinę i jej specyfikę. Nakazowy (kategoryczny) rodzaj komunikacji w mentoringu dotyczy zarówno informacji zwrotnych, jak i wniosków wyciąganych z kolejnych etapów mentoringu. Mentor przedstawia pewien skuteczny model działania (lub taki, który wcześniej się sprawdził w podobnej sytuacji bądź w zbliżonym projekcie), wskazuje niezbędną do zgłębienia wiedzę (podbudowę teoretyczną) i określa pole do działania dla mentee. Na kolejnym etapie podsumowuje działanie, udziela konstruktywnej informacji zwrotnej (wsparcia), wskazuje błędy i konieczne korekty, ustala potrzebne zasoby, wyznacza kolejne etapy kontrolne, często uczestniczy też w podjętej przez mentee próbie (treningu). Następnie wytrenowane kompetencje przenoszone są na płaszczyznę realnego działania. Mentee w porozumieniu z mentorem podejmuje konkretne działanie w czasie rzeczywistym (np. prowadzi spotkanie biznesowe, ustala, przydziela i egzekwuje, zadania, prowadzi trudne rozmowy, negocjacje biznesowe itd.). Przebieg takich działań zostaje omówiony razem z mentorem, mentor udziela informacji zwrotnej, zostają wyciągnięte wnioski, a następnie zapisane i przełożone na konkretne wytyczne postępowania w przyszłości. Zdarza się, iż w początkowej fazie procesu mentoringowego mentor bywa w swoim postępowaniu bardziej kategoryczny, krok po kroku instruując podopiecznego, jak powinien prawidłowo wykonywać zadania. W kolejnych etapach – nadzoruje już tylko realizację określonych procedur (technik, ćwiczeń), aż do uzyskania przez mentee oczekiwanej perfekcji i poziomu efektywności, który został zaplanowany na początku programu mentoringowego, lub też z niego wynika jako element koniecznego profesjonalizmu [1, 2].

Inspirowanie – czyli inspiracja w mentoringu ma charakter sugestii. Z uwagi na swoją naturę ma bardziej charakter dyrektywny niż kreatywny. Opiera się na sprawdzonych i wypróbowanych sposobach, modelach i strategiach postępowania. Mentor powinien inspirować swojego ucznia. Im większą wykaże znajomość strategii sukcesu, których ma nauczyć swojego podopiecznego, tym bardziej stanie się inspirujący. Dlatego też podstawowym zadaniem mentora jest opanowanie niezbędnej wiedzy, kompetencji i umiejętności. Im lepiej mentor

jest przygotowany do procesu mentoringu i im bardziej usystematyzowaną ma wiedzę, którą chce przekazać mentee (dobre praktyki branży, procedury, metody, modele działania, strategie postępowania, własne spisane doświadczenia, techniki i ćwiczenia wspierające), tym lepiej rokuje co do efektów procesu mentoringu. Profesjonalny mentoring nie jest procesem typu „ad hoc”, swego rodzaju organizacyjną „partyzantką”, w ramach której starszy kolega „poklepuje po plecach młodszego” [4, 5], lecz usystematyzowaną, przemyślaną, konsekwentną metodyką inspirowania, poprzez konkretne zadania i ćwiczenia prowadzące do osiągnięcia samodzielnych kompetencji mentee. Inspirująca rola mentora polega również na mobilizującym charakterze komunikacji i relacji, w ramach której wspólnie z podopiecznym cyklicznie i konsekwentnie oceniane są postępy w drodze do określonego wyniku. Usystematyzowanie mentoringu w czasie i przestrzeni stanowi jeden z kluczowych elementów konsekwentnego inspirowania. Uruchamia bowiem proces edukacji, konieczny rytm do pokonywania kolejnych etapów, w których u mentee nabywa wiedzę, zwiększają się jego umiejętności, a kompetencje – stabilizują się na nowym, wyższym poziomie [1, 2, 3].

4. Mentoring odwrócony

Mentoring nie jedno ma imię. Osoby, które stają się mentorami, oprócz wiedzy, kompetencji i doświadczenia mają również dar inspirowania innych oraz umiejętność twórczego podejścia do znanych zagadnień. Bez nich świat przemysłu, nauki, kultury nie mógłby się rozwijać. Istotą mentoringu jest relacja mistrz – uczeń. Dawniej oczywistym był fakt, iż mentorem powinna być zawsze osoba bardziej doświadczona, starsza, mająca za sobą wiele lat kariery zawodowej itd. Natomiast podopiecznym – młody, na starcie życia zawodowego, niedoświadczony pracownik. Niestety, zmiany zachodzące we współczesnym świecie, zwłaszcza postęp i rozwój nowoczesnych technologii i inteligentnych systemów spowodował, że to właśnie osoby młode osiągają w wielu dziedzinach „mistrzostwo”, a wsparcia potrzebują pracownicy starsi, z wieloletnim doświadczeniem zawodowym. W odpowiedzi na zaistniały stan rzeczy, coraz więcej organizacji rozpoczęła wdrażanie programów, w których to właśnie „starzy” menedżerowie zostali mentee dla młodych pracowników. Młodszy mentor przekazuje starszemu podopiecznemu swoją energię, entuzjazm oraz nowoczesną wiedzę z zakresu nowych technologii i zasady odnoszące się m.in. do trendów społecznych, które często powstały poza organizacją. Dzięki temu zaobserwowano nowe zjawisko tzw. kumulacji nowych kompetencji wewnątrz firmy, które jest bardzo pomocne w okolicznościach szybko zmieniającego się otoczenia rynkowego. Oczywiście udział w takim programie mentoringowym niejednokrotnie wymaga od pracownika wyższego szczebla wyjścia ze swojej „strefy komfortu”, uświadomienia sobie zakresu swojej niewiedzy i/lub braków kompetencyjnych oraz rezygnacji z przekonania typu: „już wszystko wiem, już wszystko potrafię”, na rzecz

postawy: „jest jeszcze wiele obszarów, w których potrzebuję wsparcia”. Przyjęcie takiego sposobu myślenia jest tym trudniejsze, iż nauczycielem staje się młody człowiek, który niedawno rozpoczął pracę w organizacji, ogólnie jest mniej doświadczony, jednak posiada świeższą wiedzę lub potrafi wnieść nowe spojrzenie na daną sprawę [12, 13, 14, 15].

Odwrócony mentor to często innowator, który w przeciwieństwie do typowej postawy mentorskiej ma małe doświadczenie, lecz jest entuzjastą nowości. Osoba mniej doświadczona w danej branży, młodsza nawet od samego mentee lub zespołu, może posiadać świeższą wiedzę lub wnosić nowe spojrzenie na rozważaną kwestię lub proces mentoringowy. Odwróconym mentorem może się stać np. informatyk – amator prezentujący doświadczonemu zespołowi nowe podejście do internetu (takim amatorem był twórca Facebooka Mark Zuckerberg) lub młody, tuż po studiach inżynier zapoznający starszych kolegów z najnowocześniejszymi rozwiązaniami technologicznymi. Mentorem innowatorem może też być np. kobieta w firmie motoryzacyjnej zdominowanej przez mężczyzn, która uwzględni w procesie projektowania nowych samochodów potrzeby kierowców kobiet. Innowatorami bez doświadczenia są często muzycy, artyści, twórcy, którzy nierzadko wywierają ogromny wpływ na całe pokolenia lub nawet na historię danej dziedziny artystycznej. Nierzadko startowali oni z pozycji amatorów, częstokroć do końca swej działalności nie zdobywali oficjalnych profesjonalnych szlifów zawodowych. Do mentorów odwróconych można zaliczyć m.in. takie postaci, jak: Vincent van Gogh, który nigdy nie skończył żadnej formalnej akademii sztuk pięknych, Elvis Presley, który do końca życia nie nauczył się czytania nut, Charles Chaplin – samouk w dziedzinie aktorstwa i reżyserii filmowej, Janis Joplin, która nie skończyła studiów technicznych ani nie otrzymała żadnego formalnego wykształcenia muzycznego, a została uznana za jedną ze stu wokalistek wszechczasów przez miesięcznik „Rolling Stone”, Thomas A. Edison – biedny samouk, który opatentował ponad 1000 wynalazków, założyciel prestiżowego czasopisma „Science” oraz twórca imperium projektowego i wielu innych. Zdaniem [12, 13, 14, 15] istnieje bardzo wiele korzyści wiążących się z wdrożeniem programu mentoringu odwróconego w organizacjach. Można je podzielić na trzy grupy, a więc: korzyści wspólne, korzyści dla doświadczonych pracowników (podopiecznych menedżerów) oraz korzyści dla młodych pracowników (mentorów). Zatem można wyróżnić poniższe korzyści.

- Wspólne – uzupełnienie luk kompetencyjnych poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń przez pracowników należących do różnych pokoleń; zrozumienie i akceptacja różnic pomiędzy poszczególnymi generacjami pracowników oraz postrzeganie ich jako wartość wzbogacająca otoczenie środowiskowe organizacji; wsparcie w pełnieniu roli przywódcy, zarówno dla początkujących, jak i doświadczonych pracowników.
- Dla mentees (podopiecznych, starszych stażem pracowników) – poczucie bycia zainspirowanym przez młodego, posiadającego świeże spojrzenie i niekonwencjonalne podejście

mentora; lepsze zrozumienie wzajemnych zależności pomiędzy technologią przyszłości i zmianami pokoleniowymi; wzbogacenie wiedzy na temat błyskawicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego i środowiskowego organizacji, zrozumienie potrzeb młodego pokolenia klientów, poznanie ich upodobań i aspiracji, co w rezultacie – może dać możliwość dokładniejszego dostosowania do tych oczekiwań oferty firmy.

- Dla mentorów (młodszych stażem pracowników) – zrozumienie specyfiki procesu podejmowania decyzji oraz istoty i roli przywódcy; możliwość kontaktu z osobą, która ułatwi dogłębne poznanie najlepszych praktyk biznesowych. Wyniki przeprowadzonych badań w tym zakresie wskazały, iż korzyści odnoszone przez starszego stażem mentee w relacji z młodszym od niego mentorem obejmują m.in. [4]:
- opanowanie nowych technik poszukiwania i znajdowania dostępu do informacji,
- opanowanie nowych systemów komunikacji wewnątrzorganizacyjnej i komunikacji z otoczeniem organizacji,
- umiejętność poszukiwania i zdobywania społecznej informacji zwrotnej (informacji na temat poziomu zrozumienia wytycznych i gotowości do zaangażowania we współpracę ze strony członków zespołu),
- poprawę efektywności pracy mentee i zespołu,
- wzrost satysfakcji osobistej i satysfakcji z pracy mentee oraz młodego mentora,
- wzrost poczucia mocy sprawczej u obu członków pary: mentee i mentora.

Oczywiście, u wielu przedstawicieli starszego pokolenia pracowników, idea mentoringu odwróconego wciąż wywołuje wewnętrzny sprzeciw i opór przed perspektywą stania się uczniem kogoś znacznie młodszego i mniej doświadczonego. Niektórzy z nich twierdzą wręcz, że tego typu podejście niszczy fundamenty mentoringu samego w sobie.

5. Podsumowanie

Mentor w mitologii greckiej był mądrym, zaufanym i wiernym doradcą herosa Odyseusza. Podczas, gdy Odyseusz odbywał swoją podróż, pod postacią Mentora, bogini Atena stała się strażnikiem i nauczycielem jego syna. Dlatego też przyjmuje się, iż ponadczasowe, nieprzemijalne i uniwersalne znaczenie bycia postrzeganym jako „mentor” pochodzi właśnie od tego, kto angażuje się w proces, zarówno doradzania i poradnictwa, jak i służenia jako przewodnik i nauczyciel.

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie pojęcia mentoringu i coachingu często są ze sobą utożsamiane. Niestety, przytaczane przez różnych praktyków definicje coachingu i mentoringu bywają rozmyte, niejednoznaczne i mylące, ponieważ to, co jedni nazywają mentoringiem, inni uważają za coaching i odwrotnie. Istnieją jednak różnice pomiędzy tymi dwiema metodami i odnoszą się one głównie do kompetencji mentee, a także do tego, czego oczekuje. W coachingu to właśnie uczeń wyznacza cele, a mentor jedynie wspiera

go w ich wykonaniu. W mentoringu zaś – to nauczyciel jest tym, który określa cele do zrealizowania. Oba podejścia zakładają jednak jak największą korzyść dla podopiecznego, a metody przekazywania wiedzy są do siebie zbliżone.

Obecnie coraz więcej organizacji budowlanych dostrzega pozytywne znaczenie zarówno mentoringu klasycznego, jak i odwróconego. Jednak w branży budowlanej nie zawsze, nie wszędzie i nie w każdej sytuacji mentoring jest „impONUjąco”, „wirtuozowsko” czy „fenomenalnie” skuteczny. Zdarza się, że jest to metoda prób i błędów, a czasem – żmudne dochodzenie do coraz to wyższych kompetencji. Proces mentoringowy to również praca nad motywacją, która umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów. W opinii wielu autorów [12, 13, 14, 15] mentoring odwrócony, pomimo wielu zalet, nie powinien zastępować klasycznych relacji mistrz – uczeń, lecz może stanowić ich niezwykle cenne uzupełnienie oraz pouczające doświadczenie.

W II części artykułu (PB9/2021) przedstawiony zostanie projekt ERASMUS+ HeMan pokazujący, w jakich obszarach funkcjonowania i działalności firmy budowlanej może zostać wykorzystany mentoring odwrócony.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Bennewicz M., Coaching i mentoring w praktyce, Podręcznik dla menedżerów, zawodowych coachów i pasjonatów, Wydawnictwo Burda Książki, 2011
- [2] Bennewicz M., Prelewicz A., Mentoring. Złote zasady, ONEPRESS, Wydawnictwo HELION, 2019
- [3] Bennewicz M., Prelewicz A., Mentoring. Zestaw narzędzi, ONEPRESS, Wydawnictwo HELION, 2019
- [4] Finkelstein L. M., Allen T. D., Rhoton L. A., An examination of the role of age in mentoring relationships. *Groups & Organizational Management*, tom 28, 2003
- [5] Fridgeirsson T. V., Klingenberg J., Kosy K., Książek M. V., Nowak P., Schmitz D., Diversity management in construction, Warszawa, 2017
- [6] Książek M. V., Nowak P., Diversity management aspects in construction, Acta Scientiarum Polonorum. Seria: Architectura, 2017
- [7] Łuzniak-Piecha M., Kaczkowska-Serafińska M., Lenton A., Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, tom 40, 2016
- [8] Nicał A. K., Rosłon J., Nowak P., Książek-Nowak M. V., New trends in construction education and training, Gómez Chova L., López Martínez A., Candel Torres I. (red.), IATED Academy, Edulearn Proceedings, 2018
- [9] Nicał A. K., Książek M. V., Nowak P., Rosłon J., Foremny A. O., Distance Learning within Management in Construction – Polish, Norwegian and Icelandic Experiences in Blended Learning, Procedia Engineering, 2017
- [10] Parsloe E., Wray M., Trener i mentor, udział coachingu i monitoringu w doskonaleniu procesu uczenia się, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2011
- [11] Rosłon J., Nowak P., Nicał A. K., Modern approach to education in construction industry, Gómez Chova L., López Martínez A., Candel Torres I. (red.), IATED Academy, Edulearn Proceedings, 2018
- [12] Sidor-Rządkowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001
- [13] Sidor-Rządkowska M., Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft, Warszawa, 2018
- [14] Sidor-Rządkowska M., Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach, Studia i Prace WNEIZ US nr 51, 2018
- [15] Sidor-Rządkowska M., Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków, Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2014
- [16] <https://www.insala.com/blog/what-is-flash-mentoring>
- [17] <https://bel.uq.edu.au/what-is-flash-mentoring>
- [18] <https://graduway.com/benefits-of-flash-mentoring/>