

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 3 (65)



I. Gierłach, T. Gadacz, *Mentoring: przyszłość nauczania osób dorosłych – recenzja*, „e-mentor” 2016, nr 3(65), s. 68–71, <http://dx.doi.org/10.15219/em65.1248>.

# Mentoring: przyszłość nauczania osób dorosłych – recenzja

Iwona Gierłach  
Tadeusz Gadacz

Lois J. Zachary jest rozpoznawalną na całym świecie ekspertką w dziedzinie mentoringu, uznawaną za prekursorkę tej idei. Odcisnęła na niej swoje wyraźne piętno, promując ją w szeroko rozumianym świecie biznesu, instytucjach naukowych i organizacjach pozarządowych. Innowacyjne podejście i doświadczenie L.J. Zachary w prowadzeniu mentoringu dla liderów i menedżerów wysokiego szczebla oraz tworzeniu i wdrażaniu procesów mentoringowych w organizacjach znalazło swój wyraz w recenzowanej publikacji. Do tej pory żadna z książek tej autorki nie została przetłumaczona na język polski, nie ukazała się też żadna recenzja w języku polskim.

Według tradycji mitologicznej mędrzec o imieniu Mentor miał przygotowywać Telemacha do objęcia tronu królewskiego. W kształceniu chłopca zwracał uwagę nie tylko na stopień przyswojenia wiedzy, która była Telemachowi przekazywana, ale również na wartości i zasady, jakimi powinien on się kierować, sprawując władzę. Historia ta obrazuje przekonanie, że kształcenie nie może polegać jedynie na przekazywaniu wiedzy, nabywaniu odpowiednich kompetencji, ale musi być pełnym kształtowaniem człowieka, także w wymiarze moralnym, aksjologicznym, estetycznym<sup>1</sup>. We wspomnianą regułę wpisuje się definicja mentora jako partnera w relacji, dzielącego się swoją wiedzą, doświadczeniem i wartościami z podopiecznym (*mentee*), który dzięki niemu, definiując i realizując własne cele, rozwija się w obszarze zarówno zawodowym, jak i życiowym.

Publikacja L.J. Zachary dotyczy mentoringu w nowoczesnym tego słowa znaczeniu. *The Mentor's Guide*<sup>2</sup> jest drugim wydaniem książki wybitnej autorki. Pierwsze wydanie ukazało się w 2000 roku i zyskało status najlepszego źródła wiedzy oraz narzędzia do szerzenia idei mentoringu w organizacjach, dla których ważna jest nie tylko efektywność pracowników, ale również ich rozwój<sup>3</sup>. W 2005 roku ukazała się pub-

likacja pt. *Creating a Mentoring Culture* tejże autorki, a w 2009 roku *The Mentee's Guide* – wersja wzbogacona o zagadnienia podejmujące tematykę mentoringu międzykulturowego oraz międzygeneracyjnego.

Ze względu na niewielką liczbę publikacji na temat mentoringu napisanych w języku polskim lub na język polski przetłumaczonych niezwykle cenne byłoby wydanie tej pozycji w Polsce.

*The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships* jest źródłem informacji na temat mentoringu dla mentorów, menedżerów i edukatorów. Książka liczy 288 stron i zawiera dziewięć rozdziałów zgrupowanych w dwóch częściach: w części pierwszej omówiono takie pojęcia jak: wsparcie, wyzwania i wizja, zaś w części drugiej opisano sposób udzielania informacji zwrotnej oraz metody, jakie może zastosować mentor, by przełamać obiekcje *mentee* pojawiające się w trakcie poszczególnych spotkań. Publikacja ta stanowi źródło bezcennego wsparcia zarówno dla praktyków, jak i nowych adeptów sztuki. Jest skierowana do menedżerów, liderów i osób nauczających. Wyposaża mentora w ćwiczenia, przykłady, studia przypadku. Oferuje narzędzia i ukazuje techniki, które pozwolą przeprowadzić proces mentoringu. Zawiera również praktyczne scenariusze przypadków i wzory arkuszy z ćwiczeniami. Można w niej odnaleźć historie zaczerpnięte z życia, pokazujące prawdziwe procesy i doświadczenia mentorów, które według L.J. Zachary świadczą o tym, że na rozwój człowieka w ramach danej organizacji trzeba patrzeć przez pryzmat ludzki, w szerszym kontekście niż tylko umiejętności, kompetencje oraz efektywność, ponieważ paradoksalnie troska o siebie i innych oraz praca z wartościami przynosi lepsze efekty. Nie ma wątpliwości, iż odpowiednio zastosowany mentoring może rozwinąć zdolności przywódcze, kierownicze i komunikacyjne poddającej się mentoringowi kadry, a także zwiększa samoświadomość jej przedstawicieli,

<sup>1</sup> T. Gadacz, *Wykład inauguracyjny*, [w:] *Inauguracja Jubileuszowego 70. Roku Akademickiego 2015/2016*, Uniwersytet Pedagogiczny 2015, s. 26.

<sup>2</sup> L.J. Zachary, *The Mentor's Guide. Facilitating Effective Learning Relationships*, Jossey-Bass, San Francisco 2012.

<sup>3</sup> M.S. Rao, *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*, „ELT Research Journal” 2012, No. 1(2), s. 142–145.

zdolność do autorefleksji oraz bardzo pozytywnie wpływa na motywację do pracy. Zachary twierdzi, że rolą lidera jest ponoszenie odpowiedzialności za pracę przyszłych pokoleń menedżerów oraz przekazywanie im wartości, które płyną z szerzenia wiedzy i dzielenia się własnymi doświadczeniami. Zaś rolą obecnych menedżerów jest słuzenie przykładem przyszłym pokoleniom kadry zarządzającej. Według autorki mentoring to najlepsze, co zarząd może dać swojej organizacji.

*The Mentor's Guide* to również praktyczny podręcznik, który pokazuje proces mentoringu od początku do końca, przedstawia metody i narzędzia, które pozwolą prowadzić go w innowacyjny i kreatywny sposób oraz odnieść korzyści ze współpracy obydwu stron.

### Proces mentoringu

Autorka omawia cztery fazy cyklu, jakie powinien zawierać prawidłowo przeprowadzony proces mentoringu. Przygląda się mentoringowi bardzo dogłębnie, przeprowadza krytyczną refleksję i przedstawia sposób zastosowania go w świecie biznesu oraz nauki. Pokazuje ewolucję, jaką przeszła koncepcja mentoringu na przestrzeni czasu, ze szczególnym uwzględnieniem zmiany stylu prowadzenia procesu z dyrektywnego na partnerski. Zmianie według niej podlega również cel prowadzenia mentoringu. Dawniej służył on głównie przekazywaniu wiedzy. Obecnie polega bardziej na nauce wyciągania właściwych wniosków z doświadczeń mentora.

### Rola mentora

Zachary twierdzi, iż główną rolą w procesie mentoringu odgrywa osoba mentora. Jej książka krok po kroku opisuje, jak przygotować się do bycia mentorem, pokazuje, jak istotne jest zaangażowanie oraz rozwój osobisty. Zadaniem mentora według autorki jest dbanie o podopiecznego i rozwijanie go w taki sposób, by w niedługim czasie był gotowy do wzięcia odpowiedzialności za samego siebie, za swoje decyzje, by dojrzał do roli, którą stawia przed nim życie lub sytuacja zawodowa.

Publikacja ukazuje wiele dróg, jakimi może podążać mentor, by wspierać podopiecznego, zachowując swój własny styl pracy i własne wartości. Warto zaznaczyć, iż według autorki mentoring jest formą pracy z ukształtowanym człowiekiem, mającym już swoje poglądy i pewne doświadczenia, który wymaga jedynie właściwego ukierunkowania, znalezienia swego miejsca w życiu. *Każdy człowiek ma swoje własne miejsce. Niektórzy znają je z góry. W dzieciństwie już wiedzą, kim będą jako ludzie dorośli. Inni, już jako ludzie dorośli, nadal nie wiedzą jeszcze gdzie jest ich miejsce. Najtrudniejsze jest zatem to, co wydaje się łatwe. Każdy jednak powinien poznać swoje własne życiowe po-*

*wołanie*<sup>4</sup>. Stąd Zachary rekomenduje tę formę pracy nad rozwojem drugiego człowieka właśnie osobom dorosłym – sama napisała pracę doktorską na temat edukacji dorosłych.

Autorka porównuje proces mentoringu do uprawy roli. Mówi o znaczeniu przygotowania odpowiedniego gruntu: określenia ról oraz oczekiwań w trakcie wstępnej rozmowy. Zwraca uwagę na konieczność umacniania relacji w trakcie procesu i wyszukiwania nowych powiązań. Wspomina o pielęgnacji zaufania i wzajemnego szacunku oraz dbałości o jakość komunikacji, w czym istotną rolę odgrywa odpowiednio udzielona informacja zwrotna. Nawiązaniu relacji trzeba według Zachary poświęcić szczególną uwagę.

Autorka przyjmuje, że wzorzec mentoringu zawiera siedem elementów – tworzą go: wzajemność, nauka, relacja, partnerstwo, współpraca, cele i rozwój. Zaznacza, że tym, co jest szczególnie istotne dla mentora, jest moment nawiązania współpracy, gdy następuje ustalenie celów i warunków kontraktu. Zaś dla *mentee* szczególnie istotna jest forma przekazywania informacji przez mentora – w jaki sposób używać swych zdolności i zasobów, by osiągać cele, jak zarządzać zdobytym doświadczeniem i wiedzą, jak pozostać skupionym na swych celach i trzymać się ustalonej strategii działania, by nie zbroczyć z właściwej drogi.

Zachary objaśnia w publikacji, jak planować cele i trzymać się planu. Według niej każdy cel powinien być jasny, czytelny, mierzalny, mieć określone granice czasowe i być atrakcyjny dla *mentee*. Efektywny cel musi inspirować, stanowić wyzwanie. Musi być też zgodny z wartościami i osobowością *mentee*. Cel, który ma powyższe cechy, działa jak magnes, pociągając za sobą cały proces. *Mentee* powinien wiedzieć, po co i jak chce osiągnąć dany cel, kto może mu w tym pomóc, jakich zasobów wewnętrznych i zewnętrznych może użyć, by przybliżyć się do jego osiągnięcia. Powinien również określić pierwszy krok, jaki wykona na drodze do tego celu.

### Rola mentee

Zachary pisze także o postawach, jakie może przyjmować *mentee* w trakcie procesu, oraz wyzwaniach, jakie wynikają z tego dla mentorów. Przedstawia typologię podopiecznych oraz ich cechy, które mogą ujawnić się w trakcie mentoringu. A mogą to być także szczególne cechy o wydźwięku negatywnym: zazdrość, skłonność do manipulacji, nieumiejętność skupienia się, nadmierna pokora, nieśmiałość.

Autorka wspomina również o strategii, jaką powinien przyjąć mentor, walcząc z takimi bolączkami biznesowej współczesności, jak: wypalenie zawodowe, stres, brak przestrzeni prywatnej, przekraczanie granic, dylematy etyczne, zwlekanie, łańcuch rozkazów, przesady i uprzedzenia oraz niedbalstwo.

<sup>4</sup> T. Gadacz, *O umiejętności życia*, Wydawnictwo Iskry, Warszawa 2013, s. 28.

Zachary wierzy, że właściwe przygotowanie procesu daje takie rezultaty, jak: dobrze zdefiniowane cele i określone kryteria pomiaru wyznaczników sukcesu.

Zdaniem autorki przeprowadzenie pogłębionej rozmowy na początku procesu definiuje granice na jego całość. Pozwala to uniknąć pułapek, sprzyja wyznaczaniu alternatywnych ścieżek, pozwala na elastyczność w ustaleniach oraz renegocjację warunków, z jakimi proces był rozpoczynany. Zachary wspomina, że bez względu na początkowe intencje i ustalenia obu stron występujących w procesie, granice są testowane i przekraczane, co może negatywnie wpłynąć na jakość mentoringu i ograniczyć przyswajanie wiedzy, a także przekazywanie doświadczeń.

Obecnie uważa się, że proces mentoringu kończy się w momencie osiągnięcia przez *mentee* zamierzonych celów. Nic bardziej błędnego. Według Zachary relacja powinna trwać dalej. Zakończenie procesu powinno się celebrować przez: współpracę przy tworzeniu dalszego planu działań, docenienie, wskazanie publikacji niezbędnych do uzupełnienia wiedzy. Elementami wpisanymi w zakończenie procesu powinny być również stworzenie przez *mentee* wizji dotyczącej dalszego rozwoju oraz zaakceptowanie zmian, które zaszły.

Zachary porusza również temat budowania relacji. By była ona efektywna – tak jak w przypadku każdej innej relacji – potrzebne jest porozumienie i usuwanie możliwych przeszkód. Autorka omawia także zagadnienie dopasowania. Twierdzi, że jeśli podopieczny jest osobą, która jest mocno osadzona w rzeczywistości i zorientowana na cele, a mentor działa intuicyjnie, to warto, by mentor przejął sposób działania *mentee*. Dostosowanie się do *mentee* jest istotnym czynnikiem sukcesu całego procesu, nawet jeśli wymaga od mentora wyjścia poza własną strefę komfortu.

### Mentoring międzynarodowy

Ciekawym i wartym wyróżnienia rozdziałem książki jest część dotycząca prowadzenia mentoringu w międzynarodowym środowisku, co coraz częściej ma miejsce – w Polsce np. ze względu na działalność zachodnich korporacji, chętnie otwierających swe kolejne oddziały w naszym kraju. Zachary w rozdziale *Praca u podstaw* bada relacje w procesie mentoringu, uwzględniając mentoring prowadzony na odległość z użyciem komunikatorów internetowych lub telefonu oraz różnice międzykulturowe, jakie mogą występować pomiędzy mentorem a *mentee*. Podkreśla, iż mentor powinien być szczególnie wyczulony na swoje wyobrażenia na temat danej

nacji czy danego typu osobowości, które mogą zaburzyć proces. Według Zachary mentorowi powinno przyświecać przesłanie bliskie założeniom Diltheya, który twierdzi, że *różnica między jednostkami nie ma charakteru jakościowego, lecz polega na odmiennym zaakcentowaniu poszczególnych elementów*<sup>5</sup>. W tym należy odnajdywać nie porozumienia. Zaś różnice etniczne powinny pobudzać do otwartości na odmienność tradycji – należy wykorzystywać *indywidualną tożsamość jako punkt wyjścia, wstęp do analizy danej kultury, stwarzać ludziom możliwość lepszego zrozumienia ich własnego świata i uczynienia pożytku z mocy kultury*<sup>6</sup>. Mentoring w zróżnicowanym kulturowo środowisku wymaga szczególnego przygotowania i elastyczności w dostosowaniu się do odmienności kulturowych. Elementem wspomagającym wychwycenie różnic międzykulturowych jest zastosowanie procesu składającego się z: przygotowania, zapamiętania, obserwacji i ukazania.

### Uwagi krytyczne

Zachary kładzie nacisk na międzykulturowe relacje mentoringowe, mniej uwagi poświęca zaś częściej występującemu w polskich realiach mentoringowi międzypokoleniowemu, mającemu miejsce chociażby w trakcie przeprowadzania sukcesji w firmie rodzinnej, czyli przekazania przez nestora sukcesorowi odpowiedzialności za zarządzanie<sup>7</sup>, do której to sytuacji relacja mentor – *mentee* byłaby w pełni adekwatna.

Ponadto autorka omawia przypadki współpracy tylko i wyłącznie pomiędzy osobami dorosłymi. Z tego powodu książka może nie stanowić odpowiedniego źródła informacji dla części wykładowców, doradców akademickich i edukatorów, którzy częściej mają do czynienia z osobami niepełnoletnimi lub pełnoletnimi u początków swego dorosłego życia czy planowania kariery zawodowej. Mimo to bez wątpienia jest to pozycja, której warto poświęcić czas.

### Podsumowanie

Głównym celem publikacji L.J. Zachary było oferowanie czytelnikom wsparcia w efektywnym nauczaniu opartym na relacji mentoringowej. Można stwierdzić, że autorka w pełni ten cel osiągnęła. Skupiła się przede wszystkim na przedstawieniu zbioru zadań i przypadków, które ułatwiają realizację procesu, jakim jest mentoring, w sposób efektywny dla każdej z osób mogącej doświadczyć jego dobrodziejstw. Dzięki informacjom zawartym w książce

<sup>5</sup> W. Dilthey, *Budowa świata historycznego w naukach humanistycznych*, tłum. E. Paczkowska-Łagowska, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2004.

<sup>6</sup> P. Rosinski, G. Abbott, *Coaching międzykulturowy*, [w:] J. Passmore (red.), *Coaching doskonały*, MUZA SA, Warszawa 2012, s. 237.

<sup>7</sup> M. Adamska, *Wstęp*, [w:] M. Adamska (red.) *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, Kraków 2014, s. 5.



dowiadujemy się, że podróż od tego, kim się jest, do tego, kim się chce być, w procesie mentoringu jest podróżą w ujęciu holistycznym. Dotyczy uzyskania głębszej samoświadomości, zrozumienia samego siebie i innych.

Fryderyk Nietzsche pisał: *Między podróżnymi różni się pięć stopni: podróżni pierwszego, najwyższego stopnia to są ci, którzy podróżują i których przy tem się widzi – ci właściwie są przenoszeni i niejako ślepi; następnii rzeczywiście sami patrzą na świat; trzeci stopień przeżywa coś wskutek tego, że widzi; czwarty żyje rzeczą przeżytą i unosi ją ze sobą; wreszcie istnieje pewna ilość ludzi, obdarzonych siłą najwyższą, którzy wszystko, co widzieli, przeżywszy i wcieliwszy w siebie, w końcu także koniecznie muszą wydać na świat, skoro do domu powrócą*<sup>8</sup>. Mentor według tej klasyfikacji przynależy do grupy piątej. Potrafi dzielić się wiedzą i doświadczeniem nabytym w swej zawodowej i osobistej podróży. *The Mentor's Guide* stwarza warunki do odbycia podróży, jaką jest mentoring.

<sup>8</sup> F. Nietzsche, *Wędrowiec i jego cień*, tłum. K. Drzewiecki, Kraków–Warszawa 1909–1910, s. 145–146.

**Iwona Gierlach** jest doktorantką w Instytucie Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie oraz członkiem Stowarzyszenia „Promotor”. Posiada kilkuletnie doświadczenie w zakresie zarządzania i administrowania przedsiębiorstwem oraz kilkuletnią praktykę w prowadzeniu coachingów i mentoringów. Ukończyła studia oparte na strukturze programu MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym, zarządzanie zasobami ludzkimi na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz dziennikarstwo i filologię polską na Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie. Obecnie prowadzi prace badawcze nad zagadnieniem mentoringu i jego roli w organizacji.

**Tadeusz Gadacz** jest profesorem zwyczajnym filozofii, dyrektorem Instytutu Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Wydał dotąd ponad 200 publikacji naukowych, także w języku angielskim, niemieckim, francuskim i włoskim. Zajmuje się filozofią człowieka, etyką, teorią wartości, ideą kształcenia, teoretycznymi podstawami mentoringu, historią rozwoju i aktualnym stanem kapitalizmu. Był stypendystą uniwersytetu Louviana-Neuve w Belgii, Catholic University of America w Waszyngtonie, Hebrew University w Jerozolimie, Instytutu Nauk o Człowieku w Wiedniu. W latach 2003–2007 pełnił funkcję przewodniczącego Komitetu Nauk Filozoficznych PAN. Obecnie jest prezesem drugiej kadencji Polskiego Towarzystwa Etycznego. Wygłaszał prestiżowe wykłady, m.in. w polskim parlamencie na Konferencji Bezpieczeństwa NATO w ramach polskiej prezydencji w Unii Europejskiej oraz na zamknięcie Kongresu Kultury Polskiej w Krakowie.

### Bibliografia

- Adamska M., *Wstęp*, [w:] M. Adamska (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, Kraków 2014, s. 5–9.
- Dilthey W., *Budowa świata historycznego w naukach humanistycznych*, tłum. E. Paczkowska-Lągowska, Wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2004.
- Gadacz T., *O umiejętności życia*, Wydawnictwo Iskry, Warszawa 2013.
- Gadacz T., *Wykład inauguracyjny*, [w:] *Inauguracja jubileuszowego 70. roku akademickiego 2015/2016*, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, s. 21–34.
- Nietzsche F., *Wędrowiec i jego cień*, tłum. K. Drzewiecki, Kraków–Warszawa 1909–1910.
- Rao M.S., *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*, „ELT Research Journal” 2012, nr 1(2), s. 142–145.
- Rosinski P., Abbott G., *Coaching międzykulturowy*, [w:] J. Passmore (red.), *Coaching Doskonały*, MUZA SA, Warszawa 2012, s. 235–250.

## POLECAMY

**Piotr Brzózka, Moodle dla nauczycieli i trenerów. Zaplanuj, stwórz i rozwijaj platformę-learningową**  
Helion, Gliwice 2016

W dobie społeczeństwa informacyjnego – gdy niemal każdy pracownik nieustannie musi aktualizować swoją wiedzę i podnosić kwalifikacje – nauka za pośrednictwem internetu stała się niezwykle popularną formą realizacji kursów i szkoleń. Bardzo często wykorzystywanym w tym celu środowiskiem jest platforma Moodle. Prezentowana publikacja – skierowana przede wszystkim do nauczycieli i trenerów – stanowi kompendium wiedzy na temat tego narzędzia. Czytelnik dowiaduje się m.in. jak zainstalować i skonfigurować platformę, jak zaplanować i założyć nowy kurs oraz jak przygotować i opublikować materiały. Autor przedstawia też sposoby efektywnej komunikacji z kursantami i możliwości oceniania ich postępów. Ponadto – co niezwykle ważne – udziela wskazówek, jak zadbać o bezpieczeństwo systemu. Lektura książki będzie bezcenną pomocą dla wszystkich,

którzy stawiają pierwsze kroki w świecie zdalnej edukacji w roli osób nauczających.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://helion.pl>

