

## Małgorzata Sidor-Rządkowska

# Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft\*

Artykuł koncentruje się na zagadnieniach związanych z wdrażaniem do organizacji programu mentoringu wzajemnego (*reverse mentoring*). W tekście scharakteryzowano istotę tego pojęcia oraz jego znaczenie dla wspierania zarządzania różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. Przedstawiono wyzwania towarzyszące wprowadzaniu programu mentoringu wzajemnego w firmie Microsoft. Opisano zasady, na których opiera się nowy rodzaj relacji mistrz–uczeń, oraz korzyści związane ze stosowaniem tej formy wspierania rozwoju ludzi i organizacji.

**Słowa kluczowe:** mentoring wzajemny (*reverse mentoring*), zarządzanie różnorodnością pokoleniową (*generation diversity management*), relacja mentor–podopieczny (*relationship mentor-mentee*)

## Wprowadzenie

W organizacjach zatrudniających pracowników należących do różnych generacji zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno być jednym z priorytetów polityki personalnej. Istotą tej koncepcji jest „tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń” (Fazlagic, 2014).

Przedstawiciele wielu organizacji deklarują, że zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest problemem ważnym i aktualnym. Podejmowane w tym obszarze

\* Artykuł powstał w oparciu o informacje i materiały przekazane przez Katarzynę Cymerman, Senior HR Manager w firmie Microsoft.

działania wynikają jednak zwykle jedynie z obowiązku przestrzegania przepisów prawa oraz zapobiegania niedoborom pracowników w organizacji. Działania takie mają więc charakter reaktywny; w literaturze przedmiotu określane bywają mianem „słabych” praktyk zarządzania różnorodnością (*weak diversity management practices*). Konieczne są praktyki proaktywne, „silne” (*strong diversity management practices*) (Stankiewicz, 2016), traktujące różnice pokoleniowe nie jako zagrożenie, lecz jako szansę dla organizacji. Jedną z takich praktyk jest mentoring – międzypokoleniowy przekaz wiedzy i umiejętności. Zgodnie z definicją przyjętą przez Europejskie Centrum Mentoringu (European Mentoring Centre) „mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczący postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia” (za: Clutterbuck, 2002, s. 13).

Istotą mentoringu jest relacja mistrz–uczeń (Oleksyn 2010, s. 234). Dawniej było czymś oczywistym, iż mistrzem jest zawsze osoba doświadczona, mająca za sobą wiele lat kariery zawodowej, natomiast uczniem – młody, niedoświadczony pracownik. Zmiany zachodzące we współczesnym świecie spowodowały, iż pojawiają się obszary, w których mistrzostwo osiągają ludzie młodzi, natomiast wsparcia potrzebują osoby z długoletnim stażem zawodowym. Obszarem takim są zwłaszcza nowoczesne technologie. W coraz większej liczbie organizacji są wdrażane programy, w których doświadczeni menedżerowie zostają podopiecznymi (*mentees*) młodych pracowników (Łuźniak-Piecha i wsp., 2016).

Trudno nie odnotować, iż u wielu osób, zwłaszcza tych będących przedstawicielami starszego pokolenia, idea mentoringu wzajemnego wywołuje wewnętrzny sprzeciw. Bywają wyrażane opinie, iż to podejście wręcz niszczy fundamenty mentoringu. Zgodnie z tym tokiem myślenia przewaga wieku i stanowiska osoby pełniącej funkcję mentora stanowi warunek konieczny uznania danych działań za relację o charakterze mentoringowym. Czy tak jest rzeczywiście? Przedstawiona na wstępie definicja Europejskiego Centrum Mentoringu nie stawia takiego warunku. Nie stawiają go też inne definicje; przytoczmy jeszcze dwie z nich, aby się o tym przekonać:

1. Mentoring to „udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy w przekształcaniu wiedzy, pracy lub sposobu myślenia (Megginson i wsp., 2008, s. 17).

2. Mentoring to „udzielanie rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka” (Luecke, 2006, s. 121).

Jakie kompetencje trzeba posiadać, aby z powodzeniem pełnić obowiązki mentora? Modeli kompetencyjnych dotyczących tej funkcji jest wiele (por. Sidor-Rządkowska, 2014), jednak nawet najbardziej wnikliwy ich przegląd nie upoważnia do

stwierdzenia, iż istnieje dodatnia korelacja między posiadaniem tych kompetencji a zaawansowanym wiekiem czy wysokim miejscem w hierarchii organizacyjnej. Zgodzić się należy ze słowami, iż „to wiedza czyni człowieka mentorem, a nie wiek czy stanowisko. Mentorem może więc być każda osoba, która jest ekspertem w określonej dziedzinie, także młodsza i zajmująca niższe stanowisko” (Małota, 2013).

Programy mentoringu wzajemnego wdraża więc coraz większa liczba organizacji, w tym instytucje tak tradycyjne, jak Greater London Authority – siedziba londyńskich władz.

Zagadnienie to stało się również przedmiotem warsztatów na studiach MBA w wiodących uczelniach amerykańskich, takich jak: Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, University of Pennsylvania, oraz brytyjskich: Oxford University, Cambridge University, London School of Economics (Łuźniak-Piecha i wsp., 2016). Programy tych zajęć są zróżnicowane, ich forma i treść zależy od specyfiki poszczególnych uczelni. Łączy je przekonanie o konieczności zwiększenia roli tej formy wspierania rozwoju ludzi i organizacji oraz sposób rozumienia jej istoty. Rozumienie to opiera się na stwierdzeniu, „iż w mentoringu tradycyjnym doświadczenie i kapitał społeczny starszego mentora są przekazywane młodszemu *mentee*, natomiast w mentoringu odwróconym energia, entuzjazm i nowoczesna wiedza z zakresu nowych technologii oraz trendów społecznych, którymi dysponuje młodszy mentor, przekazywane są starszemu *mentee* (...). Młodszy mentor przekazuje starszemu *mentee* wiedzę i zasady, które często powstały poza organizacją, dzięki czemu powstaje zjawisko kumulowania nowych kompetencji wewnątrz organizacji. Taki import wiedzy jest niezwykle przydatny w okolicznościach błyskawicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego organizacji” (Harvey i wsp., 2009, za: Łuźniak-Piecha i wsp., 2016).

Korzyści płynących z wdrożenia programu mentoringu jest wiele; nie należy ich jednak absolutyzować. Warto natomiast podkreślić, iż mentoring wzajemny nie może i nie powinien zastępować klasycznych relacji mistrz–uczeń. Może jednak stanowić ich cenne uzupełnienie. Takie właśnie podejście do działań rozwojowych przyjęto w firmie Microsoft, w której dwa lata temu wdrożono program mentoringu wzajemnego.

## Informacja o firmie

Założona w 1975 roku Microsoft Corporation jest międzynarodowym producentem oprogramowania komputerowego, aplikacji serwerowych i technologii informatycznych dla klientów indywidualnych, firm i instytucji. Firma powstała w Albuquerque w stanie Nowy Meksyk jako spółka Billa Gatesa i Paula Allena. Obecnie

siedzibą firmy jest Redmond w stanie Waszyngton. Funkcję dyrektora generalnego pełni Satya Nadela.

Microsoft jest wiodącym dostawcą platformy technologicznej i usług zwiększających produktywność. W myśl strategii „Cloud First. Mobile First” Microsoft tworzy rozwiązania wykorzystujące potencjał mobilności i chmury obliczeniowej, które pozwalają każdemu użytkownikowi i organizacji działać sprawniej i osiągać więcej.

Polski oddział firmy istnieje od grudnia 1992 roku. Do jego zadań należy umacnianie obecności Microsoft Corporation w Polsce, ustalanie strategii działania i dostosowywanie form aktywności korporacji do warunków polskiego rynku, usprawnianie sieci dystrybucji oraz prowadzenie szkoleń dla partnerów firmy.

### Mentoring w firmie Microsoft

Mentoring stanowi stały element działań rozwojowych podejmowanych w firmie Microsoft. Od lat funkcjonują trzy rodzaje programów, określane jako *career mentoring*, *peer mentoring* oraz *cross mentoring*.

**Career mentoring** (mentoring wspierający rozwój kariery) to program przeznaczony dla osób, które rozpoczynają pracę w organizacji. Wsparciem służy im doświadczony, zatrudniony od wielu lat w firmie pracownik, który dzieli się z nowicjuszem posiadanym doświadczeniem.

**Peer mentoring**<sup>1</sup> to program wymiany wiedzy i umiejętności między osobami zajmującymi w hierarchii organizacyjnej stanowiska na zbliżonym poziomie w hierarchii organizacji. Ten rodzaj mentoringu stwarza możliwość wymiany doświadczeń związanych z pełnieniem określonej funkcji, dostarczając równocześnie głębokiego wsparcia emocjonalnego.

**Cross mentoring** (mentoring międzyorganizacyjny) to program przekraczający granice firmy. U jego podstaw leży przekonanie, że nie warto „zasklepić się” w ramach jednego przedsiębiorstwa czy nawet branży. Takie wyzwania, jak kształtowanie uczącej się organizacji czy doskonalenie umiejętności przywódczych, są bowiem wspólne dla większości osób pełniących funkcje kierownicze. Poznanie rozwiązań stosowanych w innych środowiskach zawodowych może okazać się bardzo inspirujące. Menedżerowie Microsoftu pracują więc w parach mentoringowych z menedżerami sektora bankowości, FMCG czy konsultingu.

1 „Peer mentoring” to jeden z tych terminów, dla których bardzo trudno znaleźć polski odpowiednik. Stosowane w literaturze przedmiotu określenie „mentoring lateralny” (por. np. Marzec, 2010) jest zapewne poprawne z teoretycznego punktu widzenia, w praktyce jednak nie sposób znaleźć organizacji, której pracownicy posługiwaliby się tym pojęciem. Z kolei, często używane w praktyce, określenie „mentoring rówieśniczy” trudno, w przekonaniu autorki, uznać za trafne. Wyróżnikiem tej relacji nie jest bowiem zbliżony wiek uczestników (choć zjawisko takie często występuje), lecz podobny poziom zajmowanych stanowisk.

## Wdrożenie mentoringu wzajemnego w firmie Microsoft

Microsoft należy do firm, w których liczba młodych pracowników wciąż rośnie – obecnie znaczna część personelu to osoby w wieku 24–27 lat. W sposób naturalny pojawiły się więc pytania:

- Jak sprawić, aby różnice pokoleniowe między pracownikami firmy stanowiły wartość, a nie obciążenie?
- Jak wspierać doświadczonych menedżerów w pełnieniu nietrywialnych obowiązków związanych z zarządzaniem młodymi pracownikami?
- Jak sprawić, aby doświadczeni pracownicy lepiej rozumieli potrzeby i sposób myślenia klientów, którymi w przypadku firmy takiej jak Microsoft są głównie ludzie młodzi?

Odpowiedzią na te pytania stało się wdrożenie programu mentoringu odwróconego. Działania te składały się z następujących etapów:

Etap I. Kampania informacyjna mająca na celu zapoznanie jak największej liczby potencjalnych uczestników z ideą programu. Wykorzystano tutaj wszystkie dostępne narzędzia komunikacji bezpośredniej (zebrania, spotkania), jak i elektronicznej. Pracownicy Microsoftu znają na ogół zasady mentoringu – większość z nich na pewnym etapie swojej kariery zawodowej pełniła rolę mentora bądź podopiecznego. Propozycja swoistego „odwrócenia ról” spotkała się więc z autentycznym zainteresowaniem, połączonym często z pewną dozą niedowierzenia wobec skuteczności tego typu programów.

Etap II. Wypełnienie formularzy. Osoby, które po wyjaśnieniu ewentualnych wątpliwości wyraziły chęć uczestniczenia w programie (jako mentorzy lub jako podopieczni), były proszone o wypełnienie formularzy, w których określały swoje oczekiwania wobec programu.

Etap III. Dobór par. Zarówno mentorzy, jak i podopieczni mieli możliwość wskazania osoby, z którą chcieliby współpracować. W przypadku braku takiego wskazania doboru dokonywali pracownicy działu HR, przyjmując za główne kryterium zbieżność oczekiwań poszczególnych osób wobec programu.

Etap IV. Rozpoczęcie współpracy. Opracowując zakres współpracy w ramach mentoringu wzajemnego, starano się unikać nadmiernej formalizacji. Kierownictwo firmy Microsoft wychodzi bowiem z założenia, że tego rodzaju programy funkcjonują najbardziej efektywnie wówczas, gdy odpowiedzialność za przebieg działań rozwojowych ponoszą sami zainteresowani. Określono więc jedynie najważniejsze zasady relacji mentoringu wzajemnego, formułując je w sposób następujący:

- **Zdefiniowane oczekiwania.** Każdy uczestnik powinien jednoznacznie określić, jakie są jego oczekiwania dotyczące udziału w programie.

■ **Akceptacja zasad.** Każdy uczestnik powinien znać i akceptować reguły związane zarówno z pełnieniem roli mentora, jak i podopiecznego.

■ **Chęć nauki.** W relacji mentoringu wzajemnego kompetencje posiada zarówno mentor, jak i podopieczny. Obie strony muszą więc autentycznie pragnąć uczyć się od siebie oraz być nastawione na wymianę wiedzy i doświadczenia.

■ **Zaufanie.** Relacja mentoringu wzajemnego wymaga wysokiego poziomu zaufania. Jest ono niezbędne, aby obie strony mogły wyjść ze swoich sfer komfortu, poszukując nowych sposobów myślenia i działania.

■ **Szczerłość.** Zarówno mentor, jak i podopieczny muszą być gotowi do otwartego dzielenia się swoimi przemyśleniami i odczuciami. Relacja mentoringu wymaga akceptacji faktu, iż przedstawiciele różnych pokoleń komunikują się w odmienny sposób, oraz umiejętności spojrzenia na rzeczywistość z różnorodnych punktów widzenia.

Przedstawiciele Microsoftu podkreślają, iż wdrożenie programu mentoringu wzajemnego stanowiło duże wyzwanie dla firmy. Trudności okazały się jednak mniejsze niż początkowo sądzono. Charakterystyczny dla większości przedstawicieli młodego pokolenia brak szacunku dla autorytetu wynikającego z zajmowanego stanowiska, traktowanie menedżerów najwyższego szczebla jak równych sobie – to czynniki, które bardzo ułatwiły wprowadzenie programu. Młodzi pracownicy nadzwyczaj łatwo odnaleźli się w roli nauczycieli przekazujących swoją wiedzę i umiejętności osobom pełniącym w organizacji najważniejsze nawet funkcje. Warto przy tym zauważyć, iż młodzi pracownicy dobrze znają i rozumieją istotę mentoringu – rozpoczynając pracę w Microsoftzie, uczestniczyli w programie mentoringu tradycyjnego jako podopieczni. Doświadczyli więc na sobie, jak ważne w pracy mentora są umiejętności, takie jak: aktywne słuchanie, zadawanie trafnych pytań, przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych itp. Doświadczenia te okazały się bardzo cenne w pełnieniu nowych obowiązków.

Wdrażając program, obawiano się zwłaszcza (jak się okazało, niesłusznie) braku zgłoszeń ze strony podopiecznych. Udział w programie wymaga bowiem od menedżera wysokiego szczebla rezygnacji z przekonania typu „wszystko już wiem i umiem” na rzecz postawy „jest wiele obszarów, w których potrzebuję wsparcia”. Przyjęcie takiej postawy jest tym trudniejsze, iż nauczycielem staje się młody człowiek, który dopiero niedawno rozpoczął pracę w organizacji. Pełnienie roli podopiecznego oznacza dla menedżera wyjście ze swojej strefy komfortu, uświadomienie sobie obszarów własnej niewiedzy oraz luk kompetencyjnych. Menedżerowie biorący udział w programie podkreślają, iż jest to doświadczenie bardzo rozwijające, pozwalające zarówno wzbogacić wiedzę na temat najnowszych technologii, jak też lepiej zrozumieć potrzeby nowego pokolenia pracowników i klientów.

## Podsumowanie

Mentoring wzajemny staje się trwałym elementem kultury organizacyjnej firmy Microsoft. Jak podkreślają jej przedstawiciele, korzyści wynikających z programu jest bardzo wiele; można je podzielić na trzy grupy: korzyści wspólne, korzyści dla doświadczonych menedżerów (podopiecznych) oraz korzyści dla młodych pracowników (mentorów). I tak:

### **Korzyści wspólne**

- zrozumienie i akceptacja przez obie strony relacji różnic między poszczególnymi generacjami pracowników; traktowanie tych różnic nie jako przeszkód, lecz jako wartości wzbogacających środowisko organizacji;
- dostarczenie wsparcia zarówno początkującym, jak i doświadczonym menedżerom, w pełnieniu roli przywódcy;
- uzupełnienie luk kompetencyjnych przez wymianę wiedzy i doświadczeń osób należących do różnych pokoleń.

### **Korzyści dla doświadczonych menedżerów (podopiecznych)**

- poczucie bycia zainspirowanym przez młodego, dysponującego świeżym spojrzeniem i niekonwencjonalnym podejściem mentora;
- lepsze zrozumienie wzajemnych zależności między technologią przyszłości a zmianami pokoleniowymi;
- wzbogacenie wiedzy na temat potrzeb młodego pokolenia klientów, poznanie ich aspiracji i upodobań, umożliwiające pełniejsze dostosowanie oferty organizacji do tych potrzeb.

### **Korzyści dla młodych pracowników (mentorów)**

- większe zrozumienie istoty roli przywódcy oraz procesu podejmowania decyzji;
- posiadanie przewodnika ułatwiającego poznanie najlepszych praktyk biznesowych.

## Literatura

- Chandler D. E., Kram K. E. (2005), Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context, w Gunz H., Peiper M. (red.), *Handbook of Career Studies*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Clutterbuck D. (2002), *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?* Warszawa, Petit.
- Fazlagić J. (2014), Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą, *E-mentor*, nr 1.
- Gajda J., Seroka-Stolka O. (2014), Zarządzanie pracownikami różnych pokoleń warunkiem efektywnej działalności organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (100).
- Harvey M., McIntyre N., Heames J. T., Moeller M. (2009), Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse, and Reciprocal Mentoring, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 20 (6).

- Jawor-Joniewicz A. (2016), Budowanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Luecke R. (2006), *Coaching i mentoring: jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes.
- Łuźniak-Piecha M., Kaczkowska-Serafińska M., Lenton A. (2016), Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, nr 2 (40).
- Małota W. (2013), *Reverse mentoring as a social exchange tool and catalyst*, Lecture at Forum of Management into XXI century at the University of South in Adelaide, Australia.
- Marzec I. (2010), Patologie relacji mentoringu w polskich organizacjach, w Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Meggison D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garret-Harris R. (2008), *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Poznań, Dom Wydawniczy Rebis.
- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Rogosińska-Pawelczyk A. (2016), Zarządzanie różnorodnością – spojrzenie w przyszłość, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Sidor-Rządkowska M. (2016), Mentoring jako wsparcie rozwoju kadry menedżerskiej firmy Sanofi Polska, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (110–111).
- Sidor-Rządkowska M., red. (2014), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Stankiewicz K. (2016), Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, nr 1 (39).
- Urbaniak B. (2014), Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (98–99).

### **Reverse Mentoring as a Tool Supporting Generation Diversity Management at Microsoft**

#### Summary

The article focuses on issues related to the implementation of reverse mentoring in the organization. The text characterizes the essence of the problem as well as its role in supporting the process of generation diversity management in contemporary organizations. Moreover, the article considers challenges connected with the implementation of a reverse mentoring program at Microsoft. Principles of a new type of mentor–mentee relationship are described as are benefits resulting from such a method of supporting the development of people and organizations.



---

M a ł g o r z a t a S i d o r-R z ą d k o w s k a – doktor nauk humanistycznych, adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Współpracuje z Uniwersytetem Warszawskim, Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz innymi instytucjami edukacyjnymi. Jest autorką kilkudziesięciu artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji, jak m.in: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna, 2000, 2003, 2006, 2013, 2015), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników* (Wolters Kluwer 2006, 2011), *Profesjonalny coaching* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowa, Wolters Kluwer 2014). Obecnie pracuje nad książką *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, która ukaze się w I połowie 2018 roku nakładem wydawnictwa Wolters Kluwer.