

Joanna Mesjasz

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów*

Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach

ABSTRAKT: W polskich organizacjach dostrzega się wiele barier we wdrażaniu mentoringu. Zdaniem autorki u podstaw tych barier leżą hierarchie wartości: społecznych, narodowych, organizacyjnych, a także indywidualne hierarchie wartości pracowników. Celem niniejszego artykułu jest prześledzenie źródeł ograniczeń we wdrażaniu mentoringu. Analiza prowadzona jest na kilku poziomach: od najszerzej perspektywy społecznej, przez narodową do perspektywy organizacyjnej. W artykule omówione są również działania, jakie powinny podjąć polskie organizacje na rzecz przełamywania barier i ograniczeń dla wprowadzania mentoringu.

SŁOWA KLUCZOWE: coaching, kultura organizacyjna, mentoring, proces wdrażania mentoringu, wartości.

Kontakt:	Joanna Mesjasz joanna.mesjasz@ue.wroc.pl
Jak cytować:	Mesjasz, J. (2013). Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach. <i>Forum Oświatowe</i> , 2(49), 73-88. Pobrano z: http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/41
How to cite:	Mesjasz, J. (2013). Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach. <i>Forum Oświatowe</i> , 2(49), 73-88. Retrieved from: http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/41

WPROWADZENIE

Mentoring jest procesem, który wspiera wprowadzanie pracowników do organizacji, przygotowanie kadr do przeprowadzenia wewnątrzorganizacyjnych sukcesji oraz wzmacnia transfer wiedzy. Ze Stanów Zjednoczonych przywędrował do Europy pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku jako mentoring kariery zawodowej, ale szybko znalazł znacznie szersze zastosowanie. Wyraźne rozróżnienie między amerykańskim a europejskim rozumieniem pojęcia mentoringu wprowadził Clutterbuck (1998), podkreślając, że ujęcie europejskie ma charakter szerszy, a jego celem jest osobisty rozwój i nauka. Autor ten opisuje mentoring jako wieloaspektowe wsparcie w relacji opartej na zaufaniu. Mentor najczęściej ukierunkowany jest na wymianę wiedzy, wsparcie, nauczanie lub doradzanie, a jego celem jest rozwój osobisty, duchowy, kariery lub doskonalenie życia osobistego (Parsloe, Wray, 2003, s. 23). Żeby osiągnąć sukces w relacji mentoringowej, nie zawsze konieczne jest imponowanie wiedzą i doświadczeniem, czasem wystarczy zachęta czy zarażenie entuzjazmem i pasją. Dlaczego więc tak długo obecna na europejskim rynku metoda z oporami wchodzi na polski rynek? Celem niniejszego artykułu jest prześledzenie źródeł ograniczeń mentoringu na kilku poziomach: od najszerzej perspektywy społecznej, przez narodową do perspektywy organizacyjnej.

MENTORING

Wyrażenie „mentor” wywodzi się z mitologii greckiej. Homer nazwał tak Odyszeuszowego przyjaciela, który podjął się opieki nad jego synem Telemachem podczas nieobecności ojca, który wyruszył na wojnę trojańską. Określenie „protégé” pochodzi z języka francuskiego i znaczy dosłownie „podopieczny”. Terminy te zostały zaadaptowane dla określenia ról, jakie mogą przyjąć członkowie organizacji w relacji mentoringowej. W literaturze obecne jest również termin „mentee” zamiast protegowany, ale jest mniej rozpowszechnione (Łuźniak-Piecha, 2012). Mentoring rozumiany jest jako proces przekazywania wiedzy i doświadczenia przez starszych i doświadczonych pracowników młodszym. W przeciwieństwie do coachingu, w którym chodzi o pomoc w znalezieniu własnych rozwiązań z minimalną ingerencją coacha, mentoring polega na udzielaniu wskazówek i rad, a także na dzieleniu się życiową mądrością.

Mentoring wykształcił się w połowie lat siedemdziesiątych jako forma matkowania nowym pracownikom, którzy dołączyli do organizacji. Matkują starsi i doświadczeni zwierzchnicy, świadomi trudności, z jakimi muszą sobie radzić nowi członkowie organizacji. Tacy doświadczeni mentorzy są wyszukiwani i przydzielani w sposób formalny, w ramach struktury przedsiębiorstwa, lub też znajduwani przez samych nowo zatrudnionych, a więc nieformalnie. W efekcie nowo zatrudniony szybciej osiąga swą maksymalną, oczekiwaną przez pracodawcę efektywność, minimalizując w ten sposób straty, jakie powstają przy wymianie osób na stanowiskach. Mentor jest odpowiedzialny nie tylko za płynny proces wprowadzenia pracownika do organizacji w kontekście obejmowanych ról zawodowych, ale również za inkulturację, czyli włączanie w kulturę firmy. Im szybciej proces ten się dokona i im mniejsza będzie rozbieżność między wartościami pracownika a organizacji, tym szybciej zdoła on w sposób pełny i zgodny z celami pracodawcy podjąć się realizacji przydzielonych mu zadań.

Źródła zainteresowania mentoringiem związane były głównie z doбором pracowników, ale metoda ta rozwinęła się dopiero w związku z jej zastosowaniem w procesie rozwoju i doskonalenia kadr. Na tym polu najczęściej pojawiają się dwie metody: coaching i mentoring. Zasadne wydaje się więc zdefiniowanie mentoringu w relacji do coachingu, gdyż obie metody są lokowane blisko siebie, a przez niektórych badaczy wręcz utożsamiane.

Tabela 1
Coaching i mentoring – podobieństwa i różnice

COACHING	MENTORING
Następuje proces dzielenia się wiedzą, ale aspekt wzorca nie jest niezbędny	Dzielenie się wiedzą i stanowienie wzorca
Coach nie musi być ekspertem w zakresie działalności organizacji, aby skutecznie realizować postawione przed nim zadania	Mentor zna się bardzo dobrze na realizowanej działalności
Nie zawsze coach i osoba coachowana pochodzą z tej samej organizacji	Najczęściej mentor i podopieczny pracują w tej samej organizacji
Proces średniookresowy i ograniczony do czasu niezbędnego do rozwiązania konkretnych problemów, zdefiniowanych przed coachingiem lub w jego trakcie	Długookresowy proces, w którym potrzeby podopiecznego nie muszą być jednoznacznie zdefiniowane
Jest procesem zaplanowanym, o określonej strukturze i przebiegu	Nie ma charakteru systematycznej i zorganizowanej działalności
Cele są zazwyczaj precyzyjnie określone tuż przed coachingiem lub w jego trakcie, a metody – dostosowywane do potrzeb osób coachowanych	Nie ma precyzyjnie określonych celów i metod pracy
Ma formę sesji realizowanych w stałych odstępach czasowych	Rada, pomoc i wsparcie przez cały czas

COACHING	MENTORING
Coach wspiera i pomaga w zdefiniowaniu problemów, stara się unikać rad	Mentor radzi, ale ważne jest, by nie zatracić różnicy między udzielaniem rad a rozwiązywaniem problemów za podopiecznego
Kluczowe są kompetencje coacha, mniej doświadczenie życiowe czy organizacyjne	Opiera się na kompetencjach, doświadczeniu, mądrości i cechach osobistych mentora
Najczęściej przyjmuje się perspektywę efektywności organizacyjnej	Pomoc w wykonywaniu właściwych ruchów na drodze kariery, przyjmowanie jeszcze dłuższej perspektywy w odniesieniu do całej kariery pracownika, wykraczającej nawet poza organizację
Dzielenie się wiedzą ukrytą nie jest kluczowe	Dzielenie się wiedzą ukrytą, zwłaszcza dotyczącą organizacji lub dziedziny, w której działają mentor i podopieczny.
Działania raczej formalne	Działania formalne i nieformalne
Coach ma podpowiadać i pomagać osobie w samodzielnym definiowaniu swoich problemów i ich rozwiązywaniu	Znacząca rola procesu modelowania, kluczowe oddziaływanie przez stanowienie wzorca
Zachowany jest większy dystans, zazwyczaj coaching trwa krócej i rzadko dochodzi do ukształtowania się głębszej relacji między coachem a osobą coachowaną	Znacząca rola zaangażowania emocjonalnego i udzielanie wsparcia społecznego, w tym pomoc w sytuacjach trudnych Wprowadzanie w kulturę organizacji Wprowadzenie w mikropolitykę firmy – mentor wyjaśnia protegowanemu „ciemne strony” organizacji, ukazuje drażliwe aspekty, kto z kim w organizacji i przeciwko komu walczy Mentor sam stawia podopiecznemu ambitne zadania i dba także o to, by otrzymywał on zadania, które pozwolą go zauważyć i docenić przez zarząd organizacji Mentor może popierać podopiecznego w staraniach o interesujące stanowisko Mentor może również aktywnie przeciwdziałać zagrożeniom dla protegowanego w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Coaching to przygotowanie pracownika do podjęcia się efektywnej realizacji zadań i służyć ma głównie organizacji, zaś relacja mentora z protegowanym jest opieką o charakterze ogólnym. Panuje tu większe obustronne zaangażowanie emocjonalne, relacja jest bardziej długoterminowa, a korzyści dla organizacji nie są celem bezpośrednim, stanowi go głównie rozwój potencjałów jednostki i jej samodoskonalenie.

Blickle (2000), charakteryzując relację mentoringową, podkreśla, że między mentorem a protegowanym rozwija się związek intensywnej wymiany. W ramach tego związku mentor pełni trzy podstawowe funkcje: jest modelem, zapewnia wsparcie psychospołeczne oraz wspomaga rozwój kariery podopiecznego. Podopieczny od-

wzajemnia się uznaniem, szacunkiem i lojalnością, przekazuje informacje na temat tego, co się dzieje w organizacji i pomaga mentorowi w realizacji jego zadań. Jeśli protegowany odnosi sukcesy, mentor zyskuje dodatkowo opinię odkrywcy i opiekuna talentów. W relacji mentoringowej mamy do czynienia zwłaszcza z modelowaniem. Początkowo nowo zatrudniona osoba wysoko ceni swego opiekuna i chce mu dorównać. Dlatego też przyjmuje postawy, wartości i sposób postępowania swego modela. W późniejszym okresie gotowość do modelowania słabnie, a w końcu dochodzi do wyraźnego oddzielenia się osoby protegowanego od prezentowanego przez mentora wzoru. Zarówno relacja mentoringowa, jak i jej zakończenie wymagają od uczestników znacznego poziomu dojrzałości osobistej i społecznej, świadomości siebie, a także nastawienia na własny rozwój i doskonalenie. Skuteczny mentoring wymaga relacji podmiotowej, o wysokim poziomie tolerancji, otwartości i umiejętnego korzystania z wolności własnej oraz przyznawania prawa do wolności drugiej stronie.

BARIERY ZWIĄZANE Z ROZWOJEM CYWILIZACJI

Ewolucja społeczna dokonuje się na oczach i w sercach pracowników organizacji, nie sposób nie zauważyć, że wnoszą oni do funkcjonowania organizacyjnego zachodzące w nich zmiany. Robbins (2001) pisze, że na pracowników rozpoczynających pracę w połowie lat czterdziestych i do końca pięćdziesiątych oddziaływała głównie protestancka etyka pracy oparta na pracowitości, konserwatyzmie i lojalności wobec organizacji w odróżnieniu od generacji X, wchodzącej na rynek pracy od połowy lat siedemdziesiątych do lat dziewięćdziesiątych. Dla tej ostatniej grupy liczyły się, zdaniem autora, elastyczność, dążenie do satysfakcji zawodowej, a także lojalność wobec relacji z innymi. Obuchowski (2005), pracując nad koncepcją rewolucji podmiotów, opisującą zmiany w świadomości społecznej, wyszedł od teorii trzech fal cywilizacyjnych Tofflera (1997) – rolnej, industrialnej i informacyjnej. Zdaniem Obuchowskiego każda z nich może być rozpatrywana od strony psychologicznej jako podstawa kształtowania się odrębnego typu osobowości. Właściwa fali rolnej jest osobowość roli, fali industrialnej – osobowość uczenia się, a fali informacyjnej – osobowość autora siebie.

Tabela 2

Rozwój cywilizacji a preferowane wartości

FALE CYWILIZACJI	TYP CZŁOWIEKA	CENIONE WARTOŚCI
FAŁA PIERWSZA (ROLNA) – CZAS TRWANIA 8 TYS. LAT P.N.E. DO 1650 ROKU	CZŁOWIEK PIERWSZEJ FAŁI – CZŁOWIEK ROLI	
<ul style="list-style-type: none"> • Odnawialne źródła energii • Rodziny wielopokoleniowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Człowiek jest przedmiotem • Nie jest zdolny do podejmowania samodzielnych decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> • pracowitość • konserwatyzm

FALE CYWILIZACJI	TYP CZŁOWIEKA	CENIONE WARTOŚCI
FAŁA PIERWSZA (ROLNA) – CZAS TRWANIA 8 TYS. LAT P.N.E. DO 1650 ROKU <ul style="list-style-type: none"> • Niewielkie skupiska ludzkie • Harmonijne współistnienie • Przez całe życie przywiązanie do jednego miejsca • Przypisanie do tych samych ról społecznych 	CZŁOWIEK PIERWSZEJ FAŁI – CZŁOWIEK ROLI <ul style="list-style-type: none"> • Nie powinien też mieć innego poglądu niż ten, który akceptuje dana społeczność • Rola zawodowa i społeczna wyznacza wartość osoby • Problemy w adoptowaniu się do zmian, skłonność do reagowania oporem 	<ul style="list-style-type: none"> • lojalność • podejrzliwość w ocenie świata • silny związek z autorytetem • hierarchizacja • stabilizacja • poczucie bezpieczeństwa
DRUGA FAŁA (INDUSTRIALNA) ZACZĘŁA SIĘ WYPIĘTRZAĆ W LATACH 1650-1750 I TRWAŁA DO 1955 ROKU <ul style="list-style-type: none"> • Cywilizacja przemysłowa • Paliwa kopalne • Masowy wzrost produkcji • Standaryzacja i biurokracja • Wzrost znaczenia instytucji społecznej • Rozbicie struktur rodzinnych i sąsiedzkich • Masowa edukacja i masowa produkcja • Koncentracja miast i industrialne przyspieszenie • Cenione są zwłaszcza dobra materialne 	CZŁOWIEK DRUGIEJ FAŁI – CZŁOWIEK UCZENIA SIĘ <ul style="list-style-type: none"> • Nie jest on już przedmiotem, ale nie jest też w pełni podmiotem • Typowy członek organizacji pod presją norm i wymagań • Nieustannie musi się doszkalać, żeby nadążyć za postępem • Współzawodniczy • Nieustannie próbuje spełnić wszystkie stawiane mu wymagania • Sukces jest miarą wartości człowieka 	<ul style="list-style-type: none"> • samodzielność • lojalność • własne aspiracje i dążenia • konsekwencja w działaniu • pracowitość • orientacja na doskonalenie się • wartości materialne • konsumpcjonizm • hedonizm • rywalizacja • konflikty wartości

FALE CYWILIZACJI	TYP CZŁOWIEKA	CENIONE WARTOŚCI
TRZECIA FALA (INFORMACYJNA) RODZI SIĘ W 1955 ROKU	CZŁOWIEK TRZECIEJ FALI – AUTOR SIEBIE	
<ul style="list-style-type: none"> • Techniczna i antyprzemysłowa • Źródłem dobrobytu jest informacja • Wiedza – główny produkt społeczny • Odnawialne źródła energii • Globalizacja • Indywidualizacja oferty handlowej • Kapitał ludzki decyduje o przewadze rynkowej przedsiębiorstw 	<ul style="list-style-type: none"> • Świadomy siebie i mający dystans do świata • Zdolny do tworzenia koncepcji siebie • Rozwija się, korzystając z mechanizmu adaptacji twórczej, jest zdolny do tworzenia siebie takim, jakim chce być • Świadomie przekracza granice własne, symboliczne i kulturowe 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność • jakość życia i równowaga między pracą a życiem • posługiwanie się wpływem społecznym • przynależność do wielu grup • własny rozwój • kreatywność i nonkonformizm • optymizm • niezależność

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rozwój społeczeństwa polskiego, można stwierdzić, że jesteśmy dopiero na etapie wchodzenia w drugą falę i że nadal wysoko wypiętrzona jest fala pierwsza. Sporadycznie może dochodzić do ujawniania się fali trzeciej. W przypadku osobowości fali pierwszej nie sprzyjają mentoringowi konserwatyzm, hierarchizacja i podejrzliwość w ocenie świata. Wartości te mogą utrudnić stworzenie właściwej relacji mentoringowej, gdyż nadmierne przywiązanie protegowanego może utrudniać jego usamodzielnienie się oraz powodować uzależnienie od mentora, a wzorce zachowań będą przyjmowane bezrefleksyjnie. Mentor zaś może przejawiać skłonność do kształtowania podopiecznego na swój obraz i podobieństwo, a na zakończenie może mu być trudno wyjść z roli.

W fali drugiej ograniczenia wynikają z konsumpcjonizmu, hedonizmu i preferowania wartości materialnych, które mogą wpłynąć na spłylenie relacji mentoringowej. Ograniczeniem jest również rywalizacja. Mentoring w społeczeństwie drugiej fali nacechowany będzie rywalizacją o pozycję, zorientowaniem na korzyści osobiste i koncentracją na efektywności pracowniczej, bez uwzględniania osobistego kosztu i rzeczywistych potencjałów rozwojowych jednostki.

Dopiero uformowanie osobowości trzeciej fali stwarza zarówno dla mentora, jak i podopiecznego najkorzystniejsze warunki dla rozwoju relacji mentoringowej. Sprzyja jej zwłaszcza świadomość podmiotowa, jaką zyskuje w ewolucji osobowość

trzeciej fali. Dzięki niej mentor ma świadomość samego siebie oraz dystans do siebie i świata pozwalający na rzetelną ocenę, a mechanizm adaptacji twórczej zapewnia elastyczne dostosowywanie się do świata i zmian zachodzących w osobie podopiecznego. Zarówno mentor, jak i podopieczny są zdolni do tworzenia koncepcji siebie, dzięki czemu relacja mentoringowa jest dojrzałą, podmiotową interakcją zorientowaną na rozwój i wzajemne doskonalenie.

OGRANICZENIA WYNIKAJĄCE Z KULTURY NARODOWEJ

Wartości kształtują się w procesie inkulturacji, czyli włączenia w kulturę narodu, społeczności, rodziny, firmy. Człowiek uczy się wartości i je hierarchizuje, począwszy od wartości zakorzenionych w kulturze narodu (Hofstede, 2000). Dlatego do oceny i przewidywania zachowań pracowników potrzebna jest wiedza o kulturze narodu, z którego pochodzą. Amerykanie, jak pisze Williams (za: Turner, 1998), badający system wartości społeczeństwa amerykańskiego, kładą duży nacisk na osiągnięcia i sukces, zwłaszcza w pracy zawodowej. Są nastawieni na współzawodnictwo i traktują sukces jako miarę własnej wartości. Czynności zawodowe są dla mężczyzn, a coraz częściej także dla kobiet ośrodkiem życia codziennego i źródłem koncepcji siebie. Szczególnie cenią skuteczność i pragmatyczność. Jedynym akceptowanym przez nich systemem filozoficznym jest filozofia skoncentrowana na praktycznych konsekwencjach ludzkiego zachowania. Amerykanie mocno wierzą w postęp i siłę pieniądza. Generalnie są optymistycznie nastawieni do życia. Są humanitarni, cenią wolność i demokrację. Wierzą, że jednostki mają prawo do swobodnej samoekspresji, realizowania własnych celów i dbania o własne dobro. Ta kultura narodowa została tu przywołana również ze względu na promowanie nowoczesnych metod zarządzania, w tym mentoringu w amerykańskich firmach.

W polskim społeczeństwie, w okresie ostatnich dwudziestu pięciu lat transformacji ustrojowej, ewolucja wartości miała szczególny wymiar. Zachodziły procesy zastępowania gospodarki centralnej gospodarką rynkową, ewolucja sektora prywatnego, rozwój klasy średniej, rozwój państwa prawa, rozwój instytucji demokratycznych, zmiana definicji narodowej wspólnoty, wzrost nierówności w zakresie podziału bogactw. Wraz z następującymi zmianami systemowymi następowała zmiana mentalności. Dla tych przemian nie bez znaczenia było wzorowanie się na społeczeństwie amerykańskim.

Jedne z pierwszych badań w tym zakresie prowadził Reykowski (1993). Wyróżnił on wówczas trzy wzorce mentalności: orientację indywidualistyczno-demokratyczną, ceniącą takie wartości, jak autonomia i podmiotowość; orientację kolektywistyczno-autokratyczną i egoistyczno-roszczeniową. Niestety, bardzo silna okazała się orientacja kolektywistyczna i roszczeniowa (amerykański wzorzec indywidualistyczno-demokratyczny okazał się słabszy). Wyraziła się ona nastawieniem roszczeniowym i przekonaniem o braku wpływu na zachodzące w świecie zmiany, towarzyszyły jej poczucie zagrożenia, zagubienia i bezradności, generując zachowania poszukujące wsparcia zewnętrznego. Z drugiej strony zmiana ustroju umożliwiła realizację wielu

wartości pozamaterialnych, takich jak wolności obywatelskie, na przykład wolność wyznania, przekonań czy stylu życia. Polska kultura nie doczekała się szerokich badań międzykulturowych, ale warto wspomnieć o badaniach Rakowskiej i Sitko-Lutek (2000) czy Sułkowskiego (2002). Wyłania się z nich ciekawy wzorzec polskiej kultury narodowej, która znajduje swój wyraz w stylu zarządzania organizacją i kształtowaniu zachowań pracowniczych. Solarz zdefiniował narodowy styl zarządzania jako zdeteminowany przez kulturę narodową danego kraju, a przejawiający się w specyficznym doborze metod dostosowanych do tożsamości narodowej i kultury pracy oraz wybranej strategii rozwoju (Solarz, 1984, s. 16).

Tabela 3

Związek kultury narodowej z zachowaniami polskich pracowników

CECHY POLSKIEJ KULTURY NARODOWEJ	ZACHOWANIE LUDZI W ORGANIZACJI
Nie ma wyraźniej przewagi indywidualizmu nad kolektywizmem	Raczej wspólnotowość. Familizm i duże znaczenie relacji międzyludzkich, a także powiązań personalnych prowadzących do powstawania klik. Jednocześnie umiarkowany indywidualizm
Dystans władzy	Stosunek do władzy wydaje się ambiwalentny. Z jednej strony podporządkowanie silnemu autorytetowi, z drugiej zaś nieufność i dystans. Wysoki stopień formalizacji, większe znaczenie ról zawodowych niż reguł postępowania Orientacja równościowa, czego przejawem jest dążenie pracowników do uczestniczenia w strukturze własności. Orientacja równościowa w połączeniu ze wspólnotowością wzmacnia postawy roszczeniowe i podział władzy. Może jej towarzyszyć również kryzys autorytetów
Unikanie niepewności	Niechęć do zmian. Ostrożność, trudności w radzeniu sobie ze stresem, niechęć do podejmowania ryzyka
Dominuje męskość, choć nasilenie cechy kobiecości też jest znaczące	Asertywność zachowań, a nawet agresja i rywalizacja, zdobywanie pieniędzy i dóbr osobistych, nieliczenie na wsparcie innych oraz dążenie do wysokiego poziomu życia Kobiecość charakteryzuje narodowe tendencje do preferowania zachowań kładących nacisk na poprawne stosunki społeczne, koncentrację na potrzebach innych osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie prac Rakowskiej i Sitko-Lutek (2000) oraz Sułkowskiego (2002).

Zdecydowanie nie sprzyja mentoringowi familizm i duże znaczenie powiązań personalnych prowadzących do powstawania klik. Nie jest korzystny również wysoki stopień formalizacji, zwłaszcza wynikający z ról zawodowych, a także postawy roszczeniowe i orientacja równościowa. Obserwuje się również kryzys autorytetów. Dominuje idolatria, idole-celebryci urastają do rangi wzorców do naśladowania, słabną zaś autorytety wiedzy, wartości i postaw życiowych. Niekorzystna jest niechęć do zmian i podejmowania ryzyka. Rywalizacja, konsumpcjonizm i hedonizm konkurują z wartościami społecznymi. Polakom brakuje otwartości na zmiany, wytrwałości,

zaufania do siebie i innych, orientacji na rozwój, a także gotowości do dzielenia się wiedzą. Wszystko to nie tworzy korzystnego środowiska dla mentoringu.

KULTURA ORGANIZACYJNA A MENTORING

Sikorski (2002) pisze, iż kultura organizacyjna w zmiennym otoczeniu rynkowym pełni coraz częściej rolę katalizatora i narzędzia zmian organizacyjnych, realizując funkcję adaptacyjną. Crozier (1993) już wiele lat temu wskazywał na dezaktualizację określenia, że „organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przy pomocy zwykłych ludzi”. Pisał, że organizacje współczesne i organizacje przyszłości potrzebować będą nieprzeciętnych pracowników i będą robić wszystko, by ludzie o takich cechach zostali ich pracownikami. Mentoring jest narzędziem doskonalenia kadr, dlatego mając na uwadze wzrastające oczekiwania wobec pracowników, warto kształtować taką kulturę organizacji, w której obecne będą oczekiwane wartości i normy (Parsloe, Wray, 2003).

Zakorzenione w kulturze wartości sprzyjają ukierunkowaniu działań członków organizacji przez redukcję złożoności, usprawniają proces decyzyjny, przyspieszają wdrażanie planów i projektów, czynią komunikację bardziej jednoznaczną. Poprzez interioryzację i egzekwowanie wartości przez społeczność można zmniejszyć nakłady na kontrolę. Podzielane przez pracowników wartości zwiększają zaangażowanie i poczucie lojalności, a także zmniejszają lęk. Dostarczają również zintegrowanych wzorców sukcesu i oczekiwań rozwojowych stawianych pracownikom, stąd są ściśle powiązane również ze stosowaniem takich metod jak mentoring.

Tabela 4

Wymagania stawiane współczesnym pracownikom i wynikające z nich oczekiwania co do hierarchii wartości

OCZEKIWANE WARTOŚCI	OCZEKIWANIA W ZAKRESIE ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW
Odpowiedzialność	Samodzielność w podejmowaniu decyzji
Kreatywność	Poszukiwanie nowych rozwiązań, aktywność twórcza
Adaptacyjność	Szybkie i efektywne adaptowanie się
Proaktywność	Antycypowanie zmian i przystosowywanie się do stanów przyszłych
Profesjonalizm	Gotowość ciągłego uczenia się i podnoszenia kwalifikacji oraz nastawienie na zrobienie kariery
Efektywność	Zorientowanie na wynik i realizację celów
Autonomia	Niezależność w myśleniu i działaniu
Tolerancyjność	Praca w zespołach zróżnicowanych kulturowo, a także pod względem cech demograficznych, np. płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sikorski (2001).

Kultura organizacyjna promująca odpowiedzialność, kreatywność, adaptacyjność i proaktywność oraz autonomię i tolerancję będzie wpływać na stworzenie sprzyjającego środowiska organizacyjnego dla mentoringu. Niestety, oddziaływanie kulturowe może być również negatywne: może sprzyjać zamykaniu się i odrzucaniu sygnałów sprzecznych z kulturą, blokowaniu się na nowe orientacje i wiedzę ekspertów, utrwalaniu tradycyjnych wzorów sukcesu, a także ograniczaniu elastyczności i wprowadzaniu nowoczesnych narzędzi doskonalenia kadr.

Zjawisko to zilustrujemy na konkretnym przykładzie diagnozy kultury organizacji. Została ona wybrana przez autorkę z kilkudziesięciu badanych organizacji, dlatego że jest to firma, która przeszła transformację. Z polskiej firmy rodzinnej stała się częścią międzynarodowej grupy kapitałowej. Zarząd zamierza wprowadzić nowoczesne narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonać zmiany kultury organizacji. W badaniach zastosowano zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, uczestniczyło w nich 119 osób, w tym 28 kobiet i 91 mężczyzn, co stanowiło 43% pracowników centrali firmy. Na potrzeby niniejszej publikacji zostały zaprezentowane rezultaty badań ilościowych kultury organizacji, a także wnioski uzyskane w wyniku badań jakościowych. Kultura organizacyjna została zbadana metodą Sułkowskiego (2002).

Tabela 5

Średnie wymiarów kultury organizacyjnej zgodnych z typologią Sułkowskiego w badanej organizacji (N = 119)

	ŚREDNIA	MEDIANA	MINIMUM	MAKSYMUM	ODCHYLENIE STANDARDOWE	WSPÓŁCZYNNIK ZMIENNOŚCI
Hierarchiczność	3,068	3,091	2,000	4,091	0,423	0,138
Równość	3,373	3,400	2,000	4,700	0,489	0,145
Indywidualizm	2,994	3,000	1,889	4,091	0,456	0,152
Wspólnotowość	3,524	3,545	1,727	4,818	0,527	0,150
Wysoka tolerancja niepewności	3,482	3,500	1,875	5,000	0,519	0,149
Niska tolerancja niepewności	3,664	3,833	1,667	5,000	0,621	0,169

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe wartości w zdiagnozowanej firmie to: wspólnotowość, równość, niska tolerancja niepewności. Według autora metody jest to „Konserwatywna wspólnota”, która charakteryzuje się następującymi cechami: lojalnością, przywiązaniem do tradycji, dążeniem do pełnego bezpieczeństwa i stabilności organizacji, partycypacyjnym stylem zarządzania, niechęcią do wprowadzania zmian i podejmowania ryzyka, wysokim stopniem familizmu, silnymi subkulturami oraz tworzeniem strategii reaktywnej o orientacji na działania operacyjne. Zdaniem Sułkowskiego (2002) jest to kultura efektywna dla organizacji działających w stabilnych, wolno zmieniających się

sektorach gospodarki, niestety, tylko w nieznacznym stopniu może wspierać proces transformacji zapoczątkowany w organizacji.

Kolejnym krokiem pozwalającym dookreślić kulturę panującą w organizacji było zdiagnozowanie, jakie kluczowe charakterystyki powinien posiadać członek organizacji, aby odnieść w niej sukces. Clarke (1997) pisze, że kryteria awansowania i systemy określania efektywności należą do pierwotnych mechanizmów wzmacniających proces zmiany kulturowej. Ich analiza w badanej firmie pozwoli określić kierunki dokonujących się przemian.

Tabela 6

Średnie kluczowych kryteriów sukcesu organizacyjnego (N = 119) – charakterystyki pozytywne

	ŚREDNIA	MEDIANA	MIN	MAX	ODCHYLENIE STANDARDOWE	RANGA
Wiara we własne możliwości	4,5086	5,0000	1,0000	5,0000	0,8075	1
Tolerowanie niepewności i odmienności	3,2672	3,0000	1,0000	5,0000	1,0160	18
Kreatywność	4,3761	5,0000	1,0000	5,0000	0,8482	6
Przedsiębiorczość – zmysł biznesowy	4,3707	5,0000	2,0000	5,0000	0,8499	7
Elastyczność i mobilność	4,3565	4,0000	2,0000	5,0000	0,7278	8
Odwaga	3,9915	4,0000	2,0000	5,0000	0,9514	16
Niepoddawanie się mimo porażek	4,4655	5,0000	1,0000	5,0000	0,7960	2
Efektywne komunikowanie się	4,4530	5,0000	1,0000	5,0000	0,8252	3
Intuicja	4,0769	4,0000	1,0000	5,0000	0,9299	15
Otwartość umysłu	4,3534	5,0000	1,0000	5,0000	0,8470	9
Uczciwość	4,1552	5,0000	1,0000	5,0000	1,0351	14
Szybkie przetwarzanie informacji	4,3077	4,0000	1,0000	5,0000	0,8248	10
Lojalność	4,2393	4,0000	1,0000	5,0000	0,8872	12
Odporność psychiczna	4,4211	5,0000	2,0000	5,0000	0,7151	4
Wytrwałość i konsekwencja	4,4138	5,0000	1,0000	5,0000	0,8655	5
Gotowość uczenia się	4,2672	5,0000	1,0000	5,0000	0,9988	11

	ŚREDNIA	MEDIANA	MIN	MAX	ODCHYLENIE STANDARDOWE	RANGA
Nastawienie na wyniki	4,2051	4,0000	1,0000	5,0000	0,9697	13

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej dziesiątce (tabela 6) pod względem średnich znalazły się takie kryteria, jak wiara we własne możliwości, niepoddawanie się mimo porażek, efektywne komunikowanie się, odporność psychiczna, wytrwałość i konsekwencja. Drugą dziesiątkę tworzyły: kreatywność, przedsiębiorczość, elastyczność, otwartość umysłu i szybkie przetwarzanie informacji. Jest to grupa głównych charakterystyk postaw pracowników w organizacji przyszłości. W diagnozowanej firmie nie są one jeszcze uznawane za kluczowe wzorce sukcesu, nie pełnią więc roli w zakresie formowania, sprzyjającej zarządzaniu nowoczesną organizacją, kultury organizacyjnej. Niepokojące jest dopiero 18. miejsce dla tolerowania niepewności i odmienności, 16. dla odwagi i 15. dla intuicji.

Organizacja została również zdiagnozowana metodami jakościowymi, głównie z zastosowaniem obserwacji i wywiadów pogłębionych. W niniejszej publikacji przedstawimy jedynie podsumowanie tej diagnozy. Można wyróżnić kilka kulturowych źródeł stanowiących ograniczenia dla wprowadzenia nowoczesnych narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi (w tym mentoringu) w diagnozowanej organizacji:

- » przywiązanie do tradycji i zamknięcie na nowe orientacje;
- » niechęć do wprowadzania zmian i podejmowania ryzyka;
- » wysoko cenione są cechy pracowników zapewniające przetrwanie i stabilizację, nie zaś dynamikę i rozwój;
- » wysoki stopień familizmu;
- » w firmie nie ceni się również tolerowania odmienności i niepewności;
- » dominuje orientacja równościowa, niesprzyjająca wyłanianiu talentów i kształtowaniu indywidualności;
- » w organizacji nie jest promowane dzielenie się wiedzą;
- » nisko są cenione kreatywność, tolerowanie odmienności i intuicji przy wysokiej tendencji do maskowania swoich motywów i odczuć oraz kierowania się głównie aspektem wizerunkowym (niezamieszczone tabele zawierające cechy negatywne).

W kulturze organizacyjnej diagnozowanej firmy ujawniły się cechy charakterystyczne dla cywilizacji drugiej fali i cechy polskiej kultury narodowej, naznaczone wpływami okresu transformacji ustrojowej. Zarząd firmy planuje wprowadzenie nowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym oceniania i rozwoju pracowników, ale aby te plany mogły zostać zrealizowane, musi nastąpić równoległe zmiany kulturowe.

PODSUMOWANIE

W polskich organizacjach mentoring wdrażany jest z dużymi oporami. Ich źródłem są zmiany cywilizacyjne, etap transformacji, która ciągle dokonuje się w Polsce, oraz cechy kultury narodowej, a także niesprzyjające mentoringowi wartości kultury organizacyjnej.

Tabela 7

Wartości stanowiące bariery i ograniczenia dla mentoringu

WARTOŚCI, KTÓRE WNOSI CYWILIZACJA PIERWSZEJ I DRUGIEJ FALI	CECHY KULTURY NARODOWEJ	WARTOŚCI WYNIKAJĄCE Z TRANSFORMACJI
<ul style="list-style-type: none"> • konserwatyzm • lojalność wobec organizacji • podejrzliwość w ocenie świata • silny związek z autorytetem, • stabilizacja i przetrwanie, • preferencja wartości materialnych • konsumpcjonizm i hedonizm • instytucja ważniejsza od osoby 	<ul style="list-style-type: none"> • nie ma wyraźniej przewagi indywidualizmu nad kolektywizmem • hierarchizacja i koncentracja na roli zawodowej • unikanie niepewności • męskość z rywalizacją a nawet agresją, choć nasilenie cechy kobiecości też jest znaczące 	<ul style="list-style-type: none"> • brak poczucia bezpieczeństwa i niepokój • konsumpcjonizm jako kompensacja braków • nieufność do siebie i autorytetów • orientacja kolektywistyczna • postawa roszczeniowa • konflikty wartości

Źródło: opracowanie własne.

Polskie organizacje powinny podjąć aktywne działania na rzecz:

- » tworzenia kultury, która wspierać będzie otwartość, tolerancję, proaktywność, kreatywność oraz zaufanie;
- » świadomego dystansowania się od cech kultury narodowej;
- » promowania relacji podmiotowych w organizacji;
- » edukowania, zwłaszcza kadry menedżerskiej, w zakresie mentoringu;
- » wykorzystania mentoringu w procesie zarządzania wiedzą pracowników starszych – odchodzących na emeryturę;
- » dzielenia się wiedzą w organizacji.

Wprowadzanie mentoringu bez wdrożenia powyższych rozwiązań będzie jedynie eksperymentem, dość kosztownym oraz trudnym do monitorowania i zarządzania.

BIBLIOGRAFIA

- Blickle, G. (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organization. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(4), 168-178. Doi: 10.1026//0932-4089.44.4.168
- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska.
- Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances: tapping into talent*. London: Institute of Personnel Development.
- Crozier, M. (1993). *Przedsiębiorstwo na podsluchu: jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Łuźniak-Piecha, M. (2012). Mentoring w karierze międzynarodowej – sukces zawodowy polskich profesjonalistów w Wielkiej Brytanii. W: T. Listwan, S. A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 449-458). Wrocław: Wydawnictwo UE.
- Obuchowski, K. (2005). *Rewolucja podmiotów*. Łódź: Wydawnictwo WSHE.
- Parsloe, E., Wray, M. (2003). *Trener i mentor*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Reykowski, J. (1993). Zmiany systemowe a mentalność polskiego społeczeństwa. W: J. Reykowski (red.), *Wartości i postawy Polaków a zmiany systemowe* (s. 9-48). Warszawa: PWE.
- Robbins, S. P. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Sikorski, C. (2001). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Solarz, J. K. (1984). *Narodowe style zarządzania: mity czy fakty?* Wrocław: Ossolineum.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: PWE.
- Toffler, A. (1997). *Trzecia fala*. Warszawa: PWN.
- Turner, J. H. (1998). *Socjologia: koncepcje i zastosowanie*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.

BARRIERS AND LIMITATIONS OF MENTORING IN POLISH ORGANIZATIONS

ABSTRACT: In Polish organizations one can recognize a lot of barriers in the mentoring implementation. According to the author, at the root of these barriers are hierarchies of values: social, national, organizational, and hierarchies of values represented by individual employees. The purpose of this article is to trace the sources of constraints in the mentoring implementation process. The analysis is carried out on several levels: from the broadest social perspective, through the national to the perspective of the organization. In the article, there are also presented actions that should be taken by Polish organizations to overcome barriers and constraints in the mentoring implementation process.

KEYWORDS: coaching, mentoring, mentoring implementation process, organizational culture, values.

