



# mentoring w praktyce

partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju

redakcja naukowa aleksandra stanković



redakcja naukowa  
aleksandra stanković

# mentoring w praktyce

partnerstwo w relacji, wsparcie w rozwoju

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2022

Recenzent

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne

Cudzysłów Dagmara Wachna

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© Adobe Stock/Seventyfour

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność.

Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2022

ISBN 978-83-8286-872-2

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Podziękowania .....	9
Wprowadzenie .....	11
<b>CZĘŚĆ I. O ISTOCIE MENTORINGU SŁÓW KILKA...</b> .....	<b>15</b>
<i>Klaudia Chociszewska</i>	
<b>Mentoring w ujęciu andragogicznym</b> .....	<b>17</b>
Mentoring .....	17
Mentor .....	20
Mentee .....	22
Mentoring w perspektywie dorosłości mentee .....	23
Mentoring jako forma wsparcia edukacyjnego .....	25
Mentoring w ujęciu andragogicznym .....	28
<i>Iwona Gierlach, Tadeusz Gadacz</i>	
<b>Mentoring – przyszłość nauczania osób dorosłych</b> .....	<b>31</b>
Aspekt filozoficzny w procesie mentoringu .....	31
Proces mentoringu .....	33
Rola mentora .....	33
Rola mentee .....	34
Mentoring międzynarodowy .....	35
Uwagi krytyczne .....	36
Podsumowanie .....	36
<i>Urszula Ziemiańczyk, Katarzyna Hnat</i>	
<b>Mentoring w służbie samooceny – dlaczego warto doskonalić się przez całe życie?</b> .....	<b>38</b>
Dlaczego jestem wyjątkowy? .....	38
Po co ten rozwój i czym on jest? .....	40
Czy warto dbać o samoocenę? .....	43
Co „robi” samoocena? .....	43
Czy i jak mentoring wspiera samoocenę? .....	48
Praktyka mentoringowa .....	49
Uważność w mentoringu .....	52
„Małe kroki” w mentoringu .....	54
Podsumowanie .....	57

<b>CZĘŚĆ II. POSTAWA I KOMPETENCJE MENTORA .....</b>	<b>61</b>
<i>Tomasz Wański</i>	
<b>Kompetencje i przymioty mentorskie .....</b>	<b>63</b>
Wstęp .....	63
Mentoring – sedno metody .....	65
Systematyka kompetencji mentora .....	66
Kompetencje (niemal) wspólne .....	67
Specyficzne kompetencje i przymioty mentorskie .....	70
Podsumowanie .....	79
<i>Piotr Wiroński</i>	
<b><i>Cura personalis</i> w mentoringu osobistym .....</b>	<b>81</b>
Stwarzanie możliwości .....	85
Budowanie sieci kontaktów .....	88
Bycie adwokatem mentee .....	90
Pomoc w sprawach osobistych .....	93
„Po” .....	94
<i>Joanna Tor-Gazda</i>	
<b><i>Dress code</i> mentora .....</b>	<b>96</b>
<i>Dress code</i> mentora – standard Stowarzyszenia Mentorów	
PROMENTOR .....	98
Stylowa wizytówka mentora .....	100
Podsumowanie .....	102
<b>CZĘŚĆ III. WARTOŚĆ DODANA MENTORINGU W SZKOLNICTWIE .....</b>	<b>105</b>
<i>Magdalena Mazur</i>	
<b>Mentoring w szkole .....</b>	<b>107</b>
Nauczyciel .....	107
Mentoring w szkole .....	109
Szkoła .....	111
Korzyści .....	114
<i>Urszula Leiss</i>	
<b>„Liderzy zmiany” – program mentoringowy dla młodzieży gimnazjalnej .....</b>	<b>117</b>
Działania podjęte przed rozpoczęciem i w trakcie realizacji projektu .....	117
Części składowe projektu .....	119
Warsztaty rozwojowe dla młodzieży .....	119
Warsztaty z mentorami ze świata biznesu .....	120
Warsztaty dla nauczycieli i mentorów z technik mentoringowych ....	121
Indywidualne spotkania dla uczniów .....	121
Indywidualne spotkania coacha z nauczycielami .....	122
Rezultaty .....	122
Korzyści z realizacji projektu .....	123
Inspiracja, czyli na co zwrócić uwagę .....	124
Wybór opiekunów do projektu .....	124

---

Wsparcie osób decyzyjnych .....	125	
Elastyczność w stosowaniu narzędzi .....	125	
<i>Dariusz Rott</i>		
<b>Wychodzenie z mentoringu. Dobre praktyki w środowisku akademickim .....</b>	<b>127</b>	
Studium przypadków indywidualnych. Analizy dwóch relacji mentoringowych opracowane przez byłych studentów .....	129	
Wnioski mentora .....	135	
<b>CZĘŚĆ IV. MENTORING W BIZNESIE – ZASTOSOWANIE I PRAKTYKA PROCESU .....</b>		<b>139</b>
<i>Renata Muszyńska</i>		
<b>Rola mentoringu w procesie sukcesji .....</b>	<b>141</b>	
Rodzaje sukcesji .....	141	
Sukcesją menedżerską w firmie .....	141	
Sukcesją pokoleniową w firmie rodzinnej .....	145	
<i>Grzegorz Dobek</i>		
<b>Mentoring w sprzedaży .....</b>	<b>152</b>	
<i>Urszula Leiss, Tomasz Wański</i>		
<b>Mentoring (coaching, trening) – sposób ważniejszy od formy .....</b>	<b>165</b>	
Kontekst kulturowy i biznesowy .....	165	
Tradycyjne metody wspierania rozwoju .....	166	
Jak można to robić? Propozycje działań .....	168	
Wzbogacenie repertuaru działań mentora .....	168	
Wzbogacenie repertuaru działań coacha .....	170	
Wzbogacenie repertuaru działań trenera .....	172	
<b>CZĘŚĆ V. MENTORING W ORGANIZACJI .....</b>		<b>177</b>
<i>Edward Szumilak</i>		
<b>Mentoring w procesie doskonalenia zawodowego .....</b>	<b>179</b>	
<i>Sylwester Pietrzyk, Agnieszka Twaróg-Kanus</i>		
<b>Barriere we wdrażaniu procesu mentoringowego w organizacjach .....</b>	<b>188</b>	
Etyka programów mentoringowych .....	189	
Kompetencje mentoringowe i świadomość metod uczenia .....	190	
Wsparcie organizacji .....	193	
Wynagrodzenie .....	195	
Podsumowanie .....	196	
<i>Aleksandra Stanković</i>		
<b>Odpowiedzialność i postawa mentora w organizacji. Korzyści z mentoringu formalnego w organizacji .....</b>	<b>199</b>	
Mentoring w organizacji – rzeczywista potrzeba .....	199	
Co wyróżnia postawę mentora w organizacji? .....	202	
Praca z organizacją .....	204	

---

Praca z zespołem .....	204
Relacja jeden na jeden .....	206
Znaczenie i korzyści mentoringu formalnego w organizacji .....	207
Korzyści wynikające z mentoringu sformalizowanego .....	210
<b>Załączniki .....</b>	<b>213</b>
<b>O nas .....</b>	<b>214</b>
<b>Kodeks wartości zawodowych mentora i relacji mentorskiej .....</b>	<b>216</b>
<b>Standardy pracy mentora .....</b>	<b>220</b>
Definicje .....	220
Paradygmat standardu .....	220
Standaryzacja procesu mentoringowego .....	221
<b>Standaryzacja mentoringu .....</b>	<b>229</b>
Definicje .....	229
Standaryzacja procesu mentoringowego .....	230
<b>Rekomendowane praktyki .....</b>	<b>235</b>
<b>O autorach .....</b>	<b>237</b>

---

# Podziękowania

---

Chcę szczególnie podziękować osobom, które przyczyniły się do powstania tej publikacji i wspierały ten projekt od początku. Nie sposób wymienić Was wszystkich...

Dziękuję więc tym, u których zrodził się pomysł na książkę, którzy dyskutowali nad jej formą i zawartością, oraz wszystkim zaangażowanym w dalsze rozwijanie zaproponowanych tematów, w skupieniu przenoszącym ideę na papier. Dziękuję szczególnie Dariuszowi Rottowi za zaangażowanie i pomoc.

Jesteśmy mentorami, ponieważ potrafimy sobie wyobrazić, kim może stać się człowiek i jak wiele może osiągnąć przy wsparciu oraz uważności na potrzeby i rozwój, w partnerskiej – zbudowanej na zaufaniu – relacji. W trakcie powstawania niniejszej książki rozmawiałam z wieloma osobami, dla których relacja mentorska ma szczególne znaczenie, bo – jak twierdzą – nierzadko odmienia życie. Dostrzeganie potencjału w innych ludziach, wiara w nich, umiejętność wypracowania partnerskiego porozumienia, bycie przykładem dla młodszych czy mniej doświadczonych zawodowo to ogromne wyzwanie – wierzymy, że pójście w tym kierunku przynosi pozytywne rezultaty dla wszystkich zaangażowanych w ten proces.

Dziękuję również za recenzję wydawniczą Pani Profesor Małgorzacie Sidor-Rządkowskiej z Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Jej uwagi pozwoliły nam ulepszyć tekst publikacji.

Cieszymy się ogromnie, że możemy podzielić się z Wami tym, w co wierzymy. Marzyliśmy, aby w pewnym stopniu uzupełnić lukę istniejącą do tej pory w literaturze o mentoringu, a czy nam się to udało – oceńcie Państwo sami.

*Aleksandra Stanković*  
Wiceprezes Stowarzyszenia Mentorów  
PROMENTOR



---

# Wprowadzenie

---

Jedynym sposobem wywarcia wpływu na drugiego człowieka  
jest rozmowa o jego pragnieniach i pokazanie mu,  
jak je może spełnić.

Dale Carnegie

Jesteśmy środowiskiem szerzącym ideę mentoringu. Stowarzyszenie Mentorów PROMENTOR skupia wokół siebie osoby, które doświadczyły pracy z mentorem lub same odgrywają tę rolę, a także tych, którzy zainspirowani metodą poszukują narzędzi do pracy, działając w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego.

Celem Stowarzyszenia jest budowanie standardów mentoringu w Polsce, poszukiwanie narzędzi do pracy mentora i przygotowanie bazy wiedzy dla innych. W środowisku, które stworzyliśmy, budujemy i udoskonalamy metodykę mentoringu, organizujemy wydarzenia edukacyjne, promujemy wysokiej jakości usługi świadczone przez członków Stowarzyszenia oraz prowadzimy projekty mentoringowe dla różnych podmiotów i organizacji. Zależało nam na sformalizowaniu tej metody rozwoju, ponieważ dzięki temu możemy w pełni świadomie ulepszać procesy, których się podejmujemy, i doskonalić swój fach. Działamy w oparciu o utworzone przez nas standardy mentora i organizacji procesu mentoringowego. Dążymy do mistrzostwa, szlifując warsztat poprzez ciągłe pozyskiwanie informacji zwrotnej, wyciąganie wniosków z prowadzonych i wdrażanych procesów.

Traktujemy mentoring jako partnerską relację między mentorem, mistrzem a mentee, polegającą na tym, że mentee, wspierany przez mentora – jego wiedzę, doświadczenie i osobowość, poznaje i rozwija siebie, definiując i realizując własne cele i wizję własnej osoby w obszarze zawodowym i/lub osobistym. Łączy nas wspólna pasja – doskonalenie kompetencji i opieka nad rozwojem dorosłych. Jesteśmy przekonani, że mentoring to taka relacja pomiędzy mistrzem a uczniem, która zmienia życie zarówno mentora, jak

i jego podopiecznego, wnosząc nowe i świeże spojrzenie na wiele spraw – tak zawodowych, jak i życiowych<sup>1</sup>.

Do napisania tej książki zainspirował nas głównie niedostatek na polskim rynku wydawniczym pozycji traktujących wyłącznie o mentoringu. Do tej pory powstało ich zaledwie kilka, dużo więcej opracowań na ten temat można znaleźć na rynku zagranicznym.

Książka jest zbiorem tekstów napisanych przez członków i sympatyków Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR. Są to osoby, które łączą wspólne pasje związane zwłaszcza z samodoskonaleniem i zindywidualizowanym kształceniem innych – edukacją spersonalizowaną, oraz chęć podzielenia się z innymi dobrymi praktykami w tym zakresie. Różnorodność tematyczna, którą uważamy za zaletę naszego opracowania, związana jest przede wszystkim z sylwetkami autorów, ich wykształceniem i różnorodnymi ścieżkami kariery zawodowej oraz odgrywanymi przez nich różnymi rolami społecznymi – są wśród nas praktycy biznesu, konsultanci, liderzy i menedżerowie różnych organizacji, trenerzy i coachowie prowadzący własną działalność, nauczyciele i pracownicy naukowi wyższych uczelni, a także eksperci różnych dziedzin i branż.

Tematami przewodnimi publikacji są mentoring – rozumiany jako wsparcie i opieka na drodze rozwoju – a także tożsamość mentora, dlatego poruszamy w niej kwestie związane ze statusem relacji mentorskiej, osobą mentora i kompetencjami potrzebnymi do pełnienia tej funkcji, jak również kierunkami działań podejmowanych przez osoby zajmujące się mentoringiem.

Zależało nam, by poszczególne problemy zostały omówione przez praktyków nie rezygnujących z rozważań teoretycznych oraz na przedstawieniu różnorodnych aspektów procesu mentoringowego prowadzonego w odmiennych środowiskach. Książka została podzielona na cztery zasadnicze części.

W pierwszej z nich zastanawiamy się, co jest istotą mentoringu z perspektywy rozwoju, co stanowi jego DNA. Mówimy o formie i metodzie w ujęciu andragogicznym, czyli w nauczaniu osób dorosłych, oraz doskonaleniu się przez całe życie. Swoje refleksje przedstawiają Klaudia Chociszewska w rozdziale *Mentoring w ujęciu andragogicznym* otwierającym publikację, Iwona Gierlach i Tadeusz Gadacz (*Mentoring: przyszłość nauczania osób dorosłych*) oraz Urszula Ziemiańczyk i Katarzyna Hnat, które piszą o tym, jak ważny jest rozwój w kształtowaniu samooceny (*Mentoring w służbie samooceny – dlaczego warto doskonalić się przez całe życie?*).

Część druga poświęcona została postawie i kompetencjom mentora. Prezentujemy w niej osobę mentora, uwzględniając jego umiejętności, pro-

---

<sup>1</sup> Źródło: Stowarzyszenie Mentorów PROMENTOR, <https://www.promentor.pl/>.

fil kompetencji i postawę (Tomasz Wański, *Kompetencje i przymioty mentorskie*). Analizujemy też, czym jest szeroko rozumiana opieka w mentoringu i jakie znaczenie ma ona dla powodzenia całego procesu (Piotr Wiroński, *Cura personalis w mentoringu osobistym*). Joanna Tor-Gazda domyka ten temat, przedstawiając wizerunek osobisty mentora i rolę jaką odgrywa on w budowaniu relacji mentor – mentee (*Dress code mentora*). W tej części skupiamy się na tym, co sprawia, że mentor jest skuteczny, oraz jaka postawa pomaga w zbudowaniu relacji i ma wpływ na jej efektywność.

Część trzecią publikacji poświęcamy i dedykujemy wszystkim pracownikom i osobom zaangażowanym w rozwój oświaty i środowiska akademickiego. To tutaj prezentujemy mentoring jako wartość dodaną, pozaszkolną formę edukacji zindywidualizowanej, wspierającą edukację szkolną, studentów potrzebujących opieki merytorycznej i szukających kontaktu z osobą o odpowiednim autorytecie naukowym, a także nauczycieli rozpoczynających swoją ścieżkę zawodową. Własne doświadczenia z projektowania i prowadzenia procesów mentoringowych dla młodych nauczycieli zaprezentowała Magdalena Mazur (*Mentoring w szkole*). Urszula Leiss przedstawiła program rozwojowy wspierający młodzież w gimnazjum („*Liderzy zmiany*” – *program mentoringowy dla młodzieży gimnazjalnej*), a o dobrych praktykach rozwojowych w środowisku akademickim opowiedział Dariusz Rott (*Wychodzenie z mentoringu. Dobre praktyki w środowisku akademickim*).

W czwartej części książki opisujemy mentoring jako relację z ekspertem w określonej dziedzinie. Omówiono tutaj formę doskonalenia wybranych kompetencji osadzoną w kontekście biznesowym danej branży, pokazano sposób pracy i warsztat, czyli zastosowanie naszych metod w praktyce. Renata Muszyńska przedstawiła wykorzystanie i znaczenie mentoringu w sukcesji (*Rola mentoringu w procesie sukcesji*), a Grzegorz Dobek zaprezentował tę formę rozwoju jako doskonalenie nowych pracowników zajmujących się sprzedażą w branży ubezpieczeniowej (*Mentoring w sprzedaży*). Na zakończenie Urszula Leiss i Tomasz Wański dzielą się swoimi refleksjami na temat formy pracy mentora, dają też cenne wskazówki dotyczące jego warsztatu (*Mentoring (coaching, trening) – sposób ważniejszy od formy*).

Ostatnia część publikacji prezentuje mentoring jako formę wsparcia w doskonaleniu zawodowym i porusza aspekt mentoringu organizacyjnego. Swoimi doświadczeniami podzielił się Edward Szumilak (*Mentoring w procesie doskonalenia zawodowego*). Sylwester Pietrzyk i Agnieszka Twaróg-Kanus omówili trudności i bariery związane z wdrażaniem mentoringu w firmach (*Bariery we wdrażaniu procesu mentoringowego w organizacjach*). Na zakończenie Aleksandra Stanković przedstawiła postawę mentora w organizacji oraz korzyści wynikające z wdrażania procesów mentoringowych (*Odpowiedzialność i postawa mentora w organizacji. Korzyści z mentoringu formalnego w organizacji*).

Całość książki uzupełnia obszerny aneks, obejmujący m.in. Kodeks wartości zawodowych mentora i relacji mentorskiej, Standardy pracy mentora oraz dobre praktyki. Wszystkie materiały zostały opracowane przez członków ogólnopolskiego Stowarzyszenia Mentorów PROMENTOR. Książkę można oczywiście czytać w najbardziej oczywistym układzie linearnym, w całości, lub dokonując wyboru treści. Tych wszystkich, którzy wolą jednak rozpocząć lekturę od części teoretycznej, zachęcamy do zapoznania się z aneksem, zakończonym zestawieniem *Rekomendowanych praktyk*. Wówczas łatwiej już będzie przejść do szczegółowych problemów omawianych w poszczególnych rozdziałach.

Zapraszamy państwa do lektury. Mamy nadzieję, że przybliży ona ideę mentoringu i jego dobre praktyki, odpowie na pojawiające się pytania oraz zainspiruje do własnych poszukiwań w zakresie tej rekomendowanej przez nas formy rozwoju, tak by idea mentoringu docierała do jak największej liczby osób i była wszechstronnie wykorzystywana.

Autorzy – członkowie Stowarzyszenia Mentorów Promentor – prezentują w publikacji różnorodne aspekty mentoringu oraz pokazują jego praktyczne zastosowanie w odmiennych środowiskach, m.in.: w edukacji, biznesie, czy w organizacjach.

W książce poruszono zagadnienia takie jak:

- rola mentora i mentee oraz łączącej ich relacji;
- umiejętności, jakie powinien posiadać i rozwijać mentor;
- wskazówki dotyczące metod pracy mentora;
- korzyści i bariery związane z wdrażaniem programów mentoringowych w organizacji.

Praktycznym uzupełnieniem jest obszerny aneks obejmujący m.in. kodeks wartości zawodowych mentora i relacji mentorskiej, standardy pracy mentora oraz rekomendowane praktyki.

Publikacja jest przeznaczona dla pracowników działów kadr i zasobów ludzkich, którzy opracowują i wdrażają programy rozwojowe, a także dla kadry kierowniczej średniego i wysokiego szczebla, planującej zdobyć nowe kompetencje w rozwijaniu, angażowaniu i motywowaniu podwładnych oraz wzmocnić własne umiejętności. Zainteresuje także nauczycieli akademickich reprezentujących nauki społeczne oraz kształcących specjalistów w zakresie zarządzania.

„Zapraszamy państwa do lektury. Mamy nadzieję, że przybliży ona ideę mentoringu i jego dobre praktyki, odpowie na pojawiające się pytania oraz zainspiruje do własnych poszukiwań w zakresie tej rekomendowanej przez nas formy rozwoju, tak by idea mentoringu docierała do jak największej liczby osób i była wszechstronnie wykorzystywana”.

**Aleksandra Stanković, fragment wprowadzenia**



**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8286-872-2

