



reverse mentoring

**budowanie międzypokoleniowego
miejsca pracy**

małgorzata sidor-rządkowska



Polecamy także inne książki Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej:

Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków
wyd. II – red. nauk. (Wolters Kluwer, Warszawa 2025)

Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia
– red. nauk. (Wolters Kluwer, Warszawa 2024)

Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej
(Wolters Kluwer, Warszawa 2023)

Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha
wyd. II (Wolters Kluwer, Warszawa 2022)

Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków
wyd. II – red. nauk. (Wolters Kluwer, Warszawa 2022)

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
(Wolters Kluwer, Warszawa 2021)

Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji
wyd. III (Wolters Kluwer, Warszawa 2020)

Kompetencyjne systemy ocen pracowników.
Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL
wyd. III (Wolters Kluwer, Warszawa 2020)

Zarządzanie personelem w małej firmie
wyd. III (Wolters Kluwer, Warszawa 2019)

Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy
(Wolters Kluwer, Warszawa 2018)

Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników
wyd. V (Wolters Kluwer, Warszawa 2015)

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej.
Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej
(Wolters Kluwer, Warszawa 2013)

małgorzata sidor-rządkowska

reverse mentoring

**budowanie międzypokoleniowego
miejsca pracy**

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2026

Recenzent

Prof. dr hab. Marek Bugdol

Wydawczyni

Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca

Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne

Trzy Kropki Joanna Maź

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© anatolycherkas-stock.adobe.com

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

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2026

ISBN 978-83-8438-431-2

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Zarządzania Prawami Autorskimi i Treściami

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. +48 692 477 076

e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorce	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Pojęcie i istota reverse mentoringu (mentoringu odwróconego)	11
1.1. Czym jest reverse mentoring?	11
1.2. Mentoring tradycyjny a mentoring odwrócony	14
1.3. Czy każde stare wino jest dobrym rocznikiem? Podopieczni (mentees) w programach reverse mentoringu	15
1.4. Standardy EMCC jako wyznaczniki jakości programu (reverse) mentoringu	17
1.5. Kodeks wartości zawodowych mentora i relacji mentorskiej opracowany przez Stowarzyszenie PROMENTOR	22
Rozdział 2. Pokolenia na współczesnym rynku pracy	26
2.1. Cechy przypisywane poszczególnym pokoleniom	26
2.2. Czy wiek to tylko liczba?	28
2.3. Dawne a współczesne podejście do zagadnień kariery zawodowej	29
2.4. Perennials kontra Zetki i Baby Boomerzy	33
Rozdział 3. Dyskryminacja ze względu na wiek	36
3.1. Pojęcie i formy dyskryminacji ze względu na wiek	36
3.2. Przejawy ageizmu	43
3.3. Przejawy aduptyzmu	45
Rozdział 4. Etapy wdrożenia programu reverse mentoringu w organizacji	48
4.1. Działania przygotowawcze – budowanie kultury mentoringowej	48
4.2. Określenie celów programu	49
4.3. Komunikacja projektu	50
4.4. Powołanie zespołu wdrażającego program	51
4.5. Rekrutacja kandydatów na mentorów oraz kandydatów na podopiecznych (mentees)	51

4.6. Przeprowadzenie warsztatów otwierających program	52
4.7. Dobór par mentor – podopieczny	53
4.8. Realizacja programu	53
4.9. Zakończenie i ewaluacja programu	54
Przykładowe wdrożenia reverse mentoringu	57
„Pokoleniowe Synergie” – program reverse mentoringu	
w firmie Budimex	59
„REVERSE” – otwarty program mentoringowy K. Syrówki	85
Od peer mentoringu do reverse mentoringu. Budowanie kultury	
partnerstwa i doceniania różnorodności w firmie Orange	108
„GenSharing” – jak ERGO Hestia buduje przestrzeń współpracy	
międzypokoleniowej?	117
Reverse mentoring oczami ekspertki ds. HR	125
Zmień perspektywę! Program reverse mentoringu	
w teatrze miejskim	130
Bibliografia	153

O autorce

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka Wydziału Filozofii Uniwersytetu Warszawskiego (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych (dziedzina: polityka społeczna) UW, habilitację uzyskała w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Jest profesorem na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, wykładowcą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, prowadzi także zajęcia gościnne m.in. w Szkole Głównej Handlowej, Akademii Leona Koźmińskiego, na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz na Uniwersytecie Pomorskim w Słupsku. Pełni funkcję eksperta Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, członka Ministerialnego Zespołu ds. Ewaluacji Szkół Doktorskich, trenera, coacha i konsultanta zarówno w organizacjach biznesowych, jak i pozakomercyjnych. Ma 18-letnie doświadczenie w pracy jako wykładowca na studiach MBA prowadzonych we współpracy z Oxford Brookes University. Specjalizuje się w zagadnieniach zarządzania kapitałem ludzkim oraz tematyce *train the trainers*. Jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowego Studium Trenerów oraz Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu przy Laboratorium Psychoedukacji i Uniwersytecie SWPS w Warszawie. Opracowała kilkadziesiąt programów szkoleniowych, w tym kilkanaście programów szkoleń e-learning. Za scenariusze tych programów zespół, w którym uczestniczyła, otrzymał godło „Teraz Polska”. W uznaniu zasług w podnoszeniu poziomu kompetencji kadry kierowniczej Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu przyznało jej tytuł członka honorowego. Jako nauczyciel akademicki otrzymała medal Komisji Edukacji Narodowej. Jest autorką 14 książek (z których większość miała kilka wydań) i ponad 100 artykułów poświęconych wspieraniu rozwoju ludzi i organizacji. Opublikowana w wydawnictwie Wolters Kluwer książka *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking* została nominowana do nagrody głównej Economicus „Dziennika Gazety Prawnej”.

Wstęp

W ostatnich latach opublikowałam książki *Mentoring i tutoring w organizacji. 9 kroków do skutecznego wdrożenia* (Wolters Kluwer, Warszawa 2024) oraz *Mentoring. Teoria i dobre praktyki* (Wolters Kluwer, Warszawa 2025). Pierwsza z nich zawiera moją autorską, opartą na wieloletnich doświadczeniach, metodykę wdrożenia krok po kroku programu mentoringu w organizacji. Teraz przyszedł czas na książkę dotyczącą reverse mentoringu i zaprezentowanie autorskiej koncepcji wdrożenia takiego programu. To droga niejako naturalna – praktyka pokazuje, że reverse mentoring najlepiej sprawdza się w tych organizacjach, które mają za sobą doświadczenia mentoringu klasycznego. Odwołanie się do tych doświadczeń pozwala pójść krok dalej, pokazując, że relacja mistrz – uczeń może mieć różny charakter. W świecie nowoczesnych technologii coraz częściej ekspertami okazują się ludzie młodzi, natomiast wsparcia potrzebują doświadczeni pracownicy. Czy są na otrzymanie takiego wsparcia gotowi? Odpowiedź nie zawsze jest twierdząca. Powiedzenie, iż „niektórzy popełniają dwadzieścia lat te same błędy i nazywają to doświadczeniem zawodowym” brzmi wciąż boleśnie prawdziwie.

Wejście w rolę podopiecznego w programie reverse mentoringu nie jest łatwe – wymaga zarówno gotowości uczenia się nowych zagadnień, jak i umiejętności oduczania się tego, co okazuje się bezużyteczne. Pod okiem właściwie dobranego reverse mentora zadanie to staje się zwykle możliwe do wykonania.

„Jeśli chcesz, aby wszyscy w firmie byli do Ciebie podobni, powinieneś mieć tylko jednego pracownika – siebie samego” – to stwierdzenie Chipa Conleya¹ w najkrótszy możliwy sposób charakteryzuje siłę tkwiącą w różnorodności pracowników. Jednym z podstawowych elementów tej różnorodności jest wiek – we współczesnych zespołach często współpracują ze sobą osoby należące do czterech, a nawet pięciu różnych pokoleń. Zamiast widzieć w tym źródło napięć, trudności i konfliktów, warto zadać pytanie: „W jaki sposób możemy najlepiej wykorzystać dzielące nas różnice?”.

¹ C. Conley, *Mądrość w pracy*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2025, s. 35.

Jedną z odpowiedzi stanowi wdrożenie reverse mentoringu – programu, którego istotą jest dzielenie się tym, co najbardziej wartościowe w sposobach myślenia i działania przedstawicieli różnych pokoleń.

Omawiana w prezentowanej książce tematyka stanowi wciąż nowość na rynku programów rozwojowych. Serdecznie dziękuję wszystkim moim Rozmówcom oraz Autorom studiów przypadków za gotowość dzielenia się doświadczeniami związanymi z wdrażaniem programów reverse mentoringu. Dziękuję też Przedstawicielom wydawnictwa Wolters Kluwer, którzy podjęli decyzję o przybliżeniu tej tematyki polskiemu Czytelnikowi.

Reverse mentoring. Budowanie międzypokoleniowego miejsca pracy to moja kolejna książka, która ukazuje się w wydawnictwie Wolters Kluwer. Przez cały okres współpracy z wydawnictwem towarzyszy mi profesjonalne wsparcie i życzliwość wszystkich Pracowników, w tym zwłaszcza Pani Joanny Dzwonnik. Jestem za to głęboko wdzięczna.

Mojej wdzięczności towarzyszy wiara, że temat okaże się interesujący i książka będzie cieszyć się powodzeniem przynajmniej tak dużym jak poprzednie pozycje. Dziękując Czytelnikom za wszystkie dotychczasowe spotkania osobiste, kontakty wirtualne i telefoniczne, zapraszam do rozmów na temat reverse mentoringu.

Warszawa, maj 2026 r.

Małgorzata Sidor-Rządkowska
m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl

Pojęcie i istota reverse mentoringu (mentoringu odwróconego)

1.1. Czym jest reverse mentoring?

Najkrócej stwierdzić można, że reverse mentoring jest tym, na co wskazuje jego nazwa – odwróconym podejściem do relacji mistrz – uczeń. W praktyce termin ten najczęściej bywa stosowany do określenia procesu, w którym młody pracownik dzieli się ze starszym wiedzą i umiejętnościami związanymi ze stosowaniem nowych technologii.

Miano „ojca mentoringu odwróconego” przypisywane jest powszechnie byłemu prezesowi firmy General Electric, Jackowi Welchowi. Ten znany menedżer¹ uznał w latach 90. ubiegłego wieku, że kierowanej przez niego firmie potrzebna jest radykalna zmiana podejścia do nowych technologii. Stwierdził, iż General Electric poniesie wielkie straty, jeżeli zarządzający organizacją ludzie (z których większość dorastała w czasach, gdy internet był co najwyżej przedmiotem powieści science fiction) nie zrozumieją sposobu działania narzędzia mogącego prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. J. Welch polecił więc 500 menedżerom wysokiego szczebla, aby każdy z nich znalazł sobie mentora – młodego współpracownika gotowego dzielić się wiedzą i umiejętnościami związanymi ze stosowaniem nowych technologii. Sam także wziął udział w programie – jego mentorem został 30-latek tworzący stronę internetową firmy. Sukces tego eksperymentu wzbudził zainteresowanie w świecie korporacyjnym, skłaniając inne organizacje do podejmowania podobnych działań.

Autorzy opublikowanego w 2025 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości raportu prezentującego stan rozwiązań dotyczących zastosowania mentoringu określają mentoring odwrócony (reverse mentoring) mianem „najnowszej odmiany mentoringu”. Wskazują, iż jego cechą charakterystyczną jest „(...) odwrócenie paradygmatu leżącego u podstaw

¹ Zasługi Jacka Welcha w dziedzinie mentoringu nie zmieniają faktu, że jego sposób traktowania pracowników budzi wiele kontrowersji. O niektórych praktykach J. Welcha, które doprowadziły do nadania mu przydomka neutronowy Jack, można przeczytać w książce: M. Sidor-Rządowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2022.

mentoringu: mistrz i uczeń co do zasady kojarzy się z relacją starszy – młodszy, gdzie wiedza i doświadczenie płyną od tej dojrzałej strony. W tym przypadku jest odwrotnie – mentorem jest osoba młodsza wiekiem, zaś w rolę mentee wchodzi dojrzały uczestnik procesu” (*Analiza stanu rozwiązań...*, s. 28). Wspomniani Autorzy definiują reverse mentoring jako „(...) proces, w którym młodszy często pracownik pełni rolę mentora dla starszego, bardziej doświadczonego zawodowo i życiowo współpracownika lub menedżera. Ideą tej formy mentoringu jest wymiana wiedzy i perspektyw, szczególnie w obszarach, w których młodszy mentor może mieć większą ekspertyzę, takich jak nowe technologie, trendy społeczne, kultura digitalizacji czy media społecznościowe. Odwrócony mentoring pomaga przełamywać bariery pokoleniowe, wzmacniać wzajemne zrozumienie w organizacji i promować otwartość na innowacje. Jest istotnym elementem procesów upskillingu”² (*Analiza stanu rozwiązań...*, s. 16). Przytoczonej definicji towarzyszy opis organizatora procesu reverse mentoringu w Fundacji ASHOKA, w którym czytamy: „Galopujące zmiany technologiczne, społeczne i kulturowe stworzyły ogromną przepaść między pokoleniami dzisiejszych decydentek i decydentów biznesowych (w wieku 40–60+), a młodymi dorosłymi – osobami wchodzącymi na rynek pracy i rynek konsumentów (w wieku 16–25). Ta przepaść w rozumieniu świata i podejścia do życia jest większa niż kiedykolwiek. Stawia nowe wyzwania przed kadrami menedżerskimi. Nie sposób im sprostać bez wglądu, jakie rozumienie tego co dzieje się dziś i jaką wizję świata w przyszłości mają młodzi dorośli” (*Analiza stanu rozwiązań...*, s. 28).

Wspieranie doświadczonych pracowników w posługiwaniu się nowymi technologiami to najpopularniejszy, choć nie jedyny obszar zastosowania reverse mentoringu. Odwrócone programy mentoringowe stosowane bywają także do wspierania innych rodzajów różnorodności, szczególnie w odniesieniu do grup niedostatecznie reprezentowanych. Istnieje wiele danych potwierdzających tezę, że mentoring odwrócony, wdrażany celowo i konsekwentnie w połączeniu z solidnym programem DEI (diversity, equity and inclusion) może stać się jednym z najskuteczniejszych narzędzi walki z uprzedzeniami, stereotypami i dyskryminacją (Gordon 2024, s. 27). W krajach takich jak Stany Zjednoczone czy Wielka Brytania popularny staje się reverse mentoring wspierający różnorodność i włączenie mniejszości etnicznych. Pomaga to osobom zarządzającym firmą poznać perspektywę osób reprezentujących grupy, których głos bywa w organizacji niedostatecznie słyszany. Jak zauważa Jacek Bełdowski (2021, s. 28): „[Chociaż] w Polsce różnorodność etniczna i kulturowa jest niewielka, jest wiele obszarów, w których diversity & inclusion można, a wręcz trzeba

² Upskilling – proces podnoszenia kompetencji zawodowych.

uprawiać. Firmy, chcąc konkurować na globalnym rynku, muszą budować międzygeneracyjne i różnorodne kompetencyjnie zespoły, zwiększać obecność kobiet w kadrze managerskiej i w zarządach firm, integrować osoby z niepełnosprawnościami, zapraszać i chronić różnorodność poglądów oraz opinii”.

Mentoring odwrócony bywa rozumiany jeszcze szerzej. Przykładem może być podejście prezentowane przez Autorów artykułu *Wybrane aspekty mentoringu odwróconego w budownictwie* (Książek-Nowak, Nowak, Frydrych 2021). Podkreślają oni, że mentor odwrócony „(...) to często innowator, który w przeciwieństwie do typowej postawy mentorskiej ma małe doświadczenie, lecz jest entuzjastą nowości”. Wśród postaci odgrywających rolę reverse mentorów wymieniają m.in. informatyków – amatorów prezentujących doświadczonemu zespołowi nowe podejście do internetu (doskonałym przykładem, wręcz symbolem, jest tutaj twórca Facebooka – Mark Zuckerberg). Inną opisywaną we wspomnianym artykule grupę odwróconych mentorów stanowią artyści, startujący z pozycji amatorów, którzy często do końca swojej działalności nie uzyskują potwierdzenia posiadanych kwalifikacji. Autorzy piszą: „Do mentorów odwróconych można zaliczyć m.in. takie postacie, jak: Vincent van Gogh, który nigdy nie skończył żadnej formalnej akademii sztuk pięknych, Elvis Presley, który do końca życia nie nauczył się czytania nut, Charles Chaplin – samouk w dziedzinie aktorstwa i reżyserii filmowej, Janis Joplin, która nie skończyła studiów technicznych ani nie otrzymała żadnego formalnego wykształcenia muzycznego, a została uznana za jedną ze stu wokalistek wszechczasów przez miesięcznik «Rolling Stones»” (Książek-Nowak, Nowak, Frydrych 2021). Do grona mentorów odwróconych został zaliczony także „Thomas A. Edison – biedny samouk, który opatentował ponad 1000 wynalazków, założyciel prestiżowego czasopisma «Science» oraz twórca imperium projektowego i wielu innych” (*Ibidem*).

Prezentowane podejście zdaje się nadmiernie rozszerzać pojęcie mentoringu odwróconego; z pewnością trzeba je jednak odnotować. Autorzy zwracają przy tym uwagę na sprawę bardzo ważną – osoba podejmująca się prowadzenia sesji mentoringu odwróconego musi być entuzjastą nowości. Stwierdzenie to jest niezwykle istotne – wciąż bowiem można spotkać się z przekonaniem, że każdy młody człowiek z racji swego wieku może pełnić funkcję reverse mentora. To oczywista nieprawda – potrzebne są odpowiednie kompetencje, a więc określone wiedza, umiejętności i postawa. Wśród cech składających się na tę ostatnią wspomniany entuzjazm wobec nowości wydaje się cechą kluczową. Do kwestii tych powrócimy w jednym z kolejnych rozdziałów.

1.2. Mentoring tradycyjny a mentoring odwrócony

Zgodnie z definicją przyjętą przez 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).

European Mentoring and Coaching Council (*Programy mentoringowe w Polsce. Raport 2025...*) określa natomiast mentoring w sposób następujący: „To relacja poznawcza obejmująca dzielenie się umiejętnościami, wiedzą i ekspertyzą pomiędzy mentorem a mentee, poprzez rozmowy rozwojowe, dzielenie się doświadczeniem i bycie wzorem do naśladowania. Relacja ta może obejmować wiele różnych kontekstów i stanowi inkluzywne, dwustronne partnerstwo na rzecz wzajemnego uczenia się w duchu doceniania różnic”.

Istotą mentoringu jest relacja mistrz – uczeń (Oleksyn 2010, s. 234). Dawniej było czymś oczywistym, że 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 osiągać ludzie młodzi, natomiast wsparcia potrzebują osoby z długoletnim stażem zawodowym. Obszarem takim są zwłaszcza nowoczesne technologie. W coraz większej liczbie organizacji wdrażane są programy, w których doświadczeni menedżerowie zostają podopiecznymi (mentees) młodych pracowników. Programy takie określane są mianem reverse mentoringu (mentoringu odwróconego).

Trudno nie odnotować, że u wielu osób, zwłaszcza tych będących przedstawicielami starszego pokolenia, idea mentoringu odwróconego wywołuje wewnętrzny sprzeciw. Wyrażane bywają opinie, iż podejście to wręcz niszczy fundamenty mentoringu. Zgodnie z tym sposobem myślenia przewaga wieku i stanowiska osoby pełniącej funkcję mentora stanowi warunek konieczny uznania danych działań za relację o charakterze mentoringowym. Czy tak jest rzeczywiście? Przedstawione powyżej definicje Europejskiego Centrum Mentoringu oraz European Mentoring and Coaching Council warunku takiego nie zawierają. Nie zawierają go też inne definicje; przytoczmy jeszcze dwie, aby się o tym przekonać.

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

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 2025, s. 21–26), jednak nawet najbardziej wnikliwy ich przegląd nie upoważnia do stwierdzenia, że 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 2012).

Programy mentoringu odwróconego wdraża więc coraz większa liczba organizacji, w tym instytucje tak tradycyjne jak Greater London Authority – siedziba londyńskich władz. Reverse mentoring staje się również elementem programów rozwojowych wiodących uczelni oraz firm biznesowych. Istota tych programów opiera się na stwierdzeniu, „iż w mentoringu tradycyjnym doświadczenie i kapitał społeczny starszego mentora przekazywane są 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” (Łuźniak-Piecha i in. 2016).

Korzyści płynących z wdrożenia programu reverse mentoringu jest wiele; nie należy ich jednak absolutyzować. Warto natomiast podkreślić, iż mentoring odwrócony nie może i nie powinien zastępować klasycznych relacji mistrz – uczeń. Może jednak stanowić ich cenne uzupełnienie.

1.3. Czy każde stare wino jest dobrym rocznikiem? Podopieczni (mentees) w programach reverse mentoringu

Pytanie będące tytułem tego podrozdziału stawia Chip Conley w wydanej przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w 2025 roku głośnej książce³.

³ Ch. Conley, *Mądrość w pracy. Kształtowanie nowoczesnego starszego człowieka*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2025.

Książka jest pierwszą na polskim rynku publikacją dotyczącą reverse mentoringu – nowoczesnej metody rozwoju wykorzystującej potencjał współpracy międzypokoleniowej, opartej na wzajemnym uczeniu się i dialogu. Reverse mentoring jest odwróconym podejściem do relacji mistrz – uczeń. W praktyce termin ten najczęściej stosowany bywa do określenia procesu, w którym młody pracownik dzieli się ze starszym wiedzą i umiejętnościami związanymi ze stosowaniem nowych technologii.

Autorka pokazuje, jak wykorzystać zalety różnorodności generacji, doświadczeń, perspektyw oraz kompetencji w realną przewagę konkurencyjną. Odpowiada m.in. na pytania:

- czym reverse mentoring różni się od klasycznego mentoringu;
- czy tradycyjny podział na pokolenia Baby Boomers, X, Y, Z pozostaje aktualny;
- jak krok po kroku wdrożyć program odwróconego mentoringu w organizacji.

Ciekawym dodatkiem są studia przypadków organizacji, które zdecydowały się na taką formę rozwoju oraz wywiady z osobami, które aktywnie uczestniczą w takich procesach.

Publikacja przeznaczona jest dla pracowników działów personalnych, menedżerów wszystkich szczebli, pracowników działów marketingu, sprzedaży i PR. Zainteresuje również przedstawicieli zawodów prawniczych, pracowników naukowych oraz studentów wydziałów zarządzania, pedagogiki i psychologii.

Małgorzata Sidor-Rządkowska – doktor habilitowany nauk społecznych, profesor na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, uznana specjalistka w dziedzinie HR. Jest ekspertem Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, członkiem Ministerialnego Zespołu ds. Ewaluacji Szkół Doktorskich. Aktywnie działa także jako praktyk zarządzania, pełniąc rolę trenera, coacha i konsultanta, zarówno w firmach biznesowych, jak i w administracji publicznej.



9 788384 384312 W01P01

ISBN 978-83-8438-431-2



9 788384 384312

cena 79 zł (w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia +48 801 044 545
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa