

Magdalena Łuźniak-Piecha

Clark University, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie

MENTORING W KARIERZE MIĘDZYNARODOWEJ – SUKCES ZAWODOWY POLSKICH PROFESJONALISTÓW W WIELKIEJ BRYTANII

Streszczenie: Zawodowy mentoring kulturowy to jedno z najskuteczniejszych narzędzi zwiększania możliwości profesjonalnych jednostki poruszającej się po obcym kulturowo rynku pracy. W budowaniu kompetencji interkulturowych wzrasta efektywność działań zawodowych i umiejętność skutecznego nawiązywania relacji biznesowych i pozazawodowych w nowym otoczeniu. Nabywanie kompetencji interkulturowych jest znacznie skuteczniejsze, jeśli proces ten jest facylitowany, wspierany przez profesjonalnie przygotowanego mentora. Ten rodzaj wsparcia udzielanego przez międzykulturowych mentorów zawodowych jest zjawiskiem bardzo rzadkim, niewystarczająco obecnym na globalnym rynku pracy i edukacji. Artykuł pokazuje zastosowania profesjonalnego mentoringu kulturowego i opisuje program mentoringu międzykulturowego wprowadzony i realizowany przez Polish Psychologists' Association w Londynie.

Słowa kluczowe: mentoring kulturowy, kulturowa adaptacja zawodowa, kariera międzynarodowa, Polacy w Londynie, Polish Psychologists' Association.

1. Wstęp

Niniejszy artykuł ma stanowić głos w dyskusji dotyczącej zagadnień adaptacji międzykulturowej, tworzenia się międzynarodowych, otwartych na przepływ ludzi i kapitału rynków pracy oraz mentoringu międzykulturowego służącego zwiększaniu efektywności zawodowej międzynarodowych profesjonalistów. Zaprezentowane ujęcie koncentruje się jednak nie tyle na osobach, które budują swoją karierę i adaptują się na międzynarodowym rynku pracy, korzystając z mentoringu, ile na roli i kompetencjach samych mentorów międzykulturowych. Zwrócono uwagę na obszary działania osób, które dzieląc się swoim doświadczeniem i wsparciem, mogą dynamizować rozwój profesjonalnych kompetencji międzykulturowych wśród współpracowników i partnerów.

Grupa nazywana międzykulturowymi mentorami zawodowymi jest bardzo zróżnicowana; w jej skład wchodzi doradcy do spraw studiów zagranicznych na uczelniach, nauczyciele języków obcych, osoby prowadzące i popularyzujące badania i studia międzykulturowe, doradcy do spraw kariery międzynarodowej, często są to

pracownicy wielokulturowych korporacji, ale także członkowie organizacji pozabiznesowych, których misją jest facylitacja procesu adaptacji kulturowej mniejszości w danym kraju i pomoc w skutecznym odnalezieniu się na rynku pracy w nowym otoczeniu [Paige, Goode 2009]. Jedną z takich organizacji jest Polish Psychologists' Association (PPA) – organizacja funkcjonująca w Wielkiej Brytanii, powołana do celów wspomagania Polonii zamieszkującej Zjednoczone Królestwo w prawidłowej i pełnej adaptacji kulturowej. PPA świadczy usługi związane z psychoterapią, diagnozą i rozwiązywaniem problemów dzieci w rodzinach emigrantów, doradztwem zawodowym oraz profesjonalnymi konsultacjami dotyczącymi różnego rodzaju problemów, które towarzyszą życiu na emigracji. Jednym z najnowszych projektów prowadzonych przez PPA jest profesjonalny mentoring międzykulturowy przeznaczony dla osób chcących na zasadach współpracy pomiędzy mentorem i *mentee* (klientem programu) przebudować lub rozbudować własną karierę zawodową. Analiza i próba ewaluacji owego projektu – swoiste *case study* – stanowią centralny punkt rozważań zawartych w niniejszym artykule.

2. Podłoże teoretyczne

W zglobalizowanej rzeczywistości gospodarczej narasta potrzeba rozwoju specyficznych kompetencji określanych mianem kompetencji interkulturowych. Różnego rodzaju programy edukacyjne i szkoleniowe buduje się z myślą o szkoleniu „obywateli świata”, „działających globalnie” i rozwijających własne „kompetencje interkulturowe”. Coraz wyraźniej dostrzega się potrzebę uczenia postaw wykraczających poza poglądy etnocentryczne i konfrontowania obywateli globalnego społeczeństwa ze światopoglądami i systemami wartości innymi niż ich własne. Szereg studiów teoretycznych i opracowań praktycznych zwraca uwagę na olbrzymią rolę profesjonalnych mentorów międzykulturowych w budowaniu owych kompetencji [Benett 2008; Sunnygard 2007; Sawicki, Selby 2008].

Badania nad skutecznością mentoringu międzykulturowego wskazują na dwa istotne aspekty owego zjawiska. Pierwszym z nich jest waga i przydatność takich działań mentoringowych, wiele badań potwierdza, iż nabywanie kompetencji interkulturowych jest znacznie skuteczniejsze, jeśli proces ten jest facylitowany, wspierany przez profesjonalnie przygotowanego mentora [Paige, Cohen, Shively 2004; Vande Berg i in. 2004]. Jednocześnie druga grupa doniesień badawczych podkreśla, iż ten rodzaj wsparcia udzielanego przez międzykulturowych mentorów zawodowych jest zjawiskiem bardzo rzadkim, niewystarczająco obecnym na globalnym rynku pracy i edukacji [Goode, 2008; Paige, Cohen, Shively 2004]. Te doniesienia, wskazujące zarówno na wagę, jak i na niewystarczającą powszechność mentoringu międzykulturowego, wydają się stanowić ważną podstawę dla tworzenia i analizowania programów podobnych do tego, który zaproponowało PPA i który jest przedmiotem niniejszej analizy.

3. Rola mentora we wspieraniu procesu skutecznej akulturacji

W swoim modelu nabywania kompetencji międzykulturowych Paige [1993] wyróżnił dziesięć zmiennych sytuacyjnych i osobowościowych decydujących o szybkości i skuteczności akulturacji. Mentoring międzykulturowy jest procesem wspierającym stawanie się pełnoprawnym uczestnikiem nowej kultury (akulturację) w odniesieniu do każdej z nich:

- **Odległość kulturowa.** Poziom stresu akulturacyjnego wzrasta w wyniku wzrostu subiektywnie odczuwanej odległości kulturowej pomiędzy kulturą własną a kulturą nowego otoczenia. Istotna jest tu również subiektywna ewaluacja owych różnic – im bardziej negatywnie jednostka postrzega rozdzwięk między własnymi zwyczajami i przekonaniem a rzeczywistością kulturową zastaną w nowym miejscu, tym większe ma trudności adaptacyjne. Mentor jest w tym wypadku osobą, która może wspomóc proces właściwego „odczytywania” nowej rzeczywistości kulturowej. Dzieląc się własną wiedzą i doświadczeniami, mentor wspomaga proces niwelowania odczuwanych różnic kulturowych tudzież przyczynia się do osłabienia negatywnej ewaluacji owych różnic, wspierając proces lepszego zrozumienia innej kultury.
- **Etnocentryzm.** Osoby o tendencjach etnocentrycznych odczuwają podwyższony poziom trudności akulturacyjnych z dwu powodów. Po pierwsze etnocentryzm jest powiązany z obawą przed tym, co obce, nieznanne, a zatem budzące obawy [Benett 1993]. Po drugie niektóre społeczeństwa same z siebie okazują nieufność wobec „obcych”, co w połączeniu z tendencjami etnocentrycznymi jednostki poddanej akulturacji może prowadzić do nasilenia napięć. Mentor jest tutaj zatem rodzajem bufora, który wprowadzi przybysza w nowe otoczenie kulturowe i dzieląc się własnym doświadczeniem i wiedzą, pomoże zniwelować niektóre obawy, zrozumieć źródła i powody takich, a nie innych zachowań członków społeczeństwa większościowego.
- **Zanurzenie w obcej kulturze.** Im głębiej i gwałtowniej dana jednostka „zanurzona” zostanie w obcej kulturze, żyjąc i pracując w otoczeniu społecznym i organizacyjnym nowej kultury, używając wyłącznie języka gospodarzy, poruszając się prawie wyłącznie w rzeczywistości prawnej, biznesowej i socjologicznej obcej kulturowo, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia w pierwszym okresie pobytu zjawiska zwanego zmęczeniem kulturowym. Kontakt z mentorem międzykulturowym, pochodzącym z kręgu kulturowego *mentee*, przynajmniej na chwilę pozwala na odpoczynek od dominującej rzeczywistości kulturowej. Należy tu dodać, że czasem kontakt z *mentee* jest dla samego mentora podobną chwilą wytchnienia.
- **Izolacja kulturowa.** Jeśli jednostka jest odizolowana od własnej kultury z powodów geograficznych, politycznych lub innych, to owo poczucie izolacji może stać się dodatkowym czynnikiem stresu. Tym bardziej istotna staje się możliwość nawiązania kontaktu z mentorem pochodzącym z własnego kręgu kulturowego.

- **Język.** Osoby nieposługujące się językiem w stopniu wystarczającym do swobodnego poruszania się w nowym otoczeniu kulturowym zmagają się z dodatkowymi czynnikami stresu akulturacyjnego. Kwestia znajomości języka i swobody językowej wykracza jednak poza zagadnienia znajomości słownictwa. Istotna jest tutaj również umiejętność przełamywania bariery językowej, często istotna jest też kwestia używania odpowiedniego rodzaju komunikacji w kontakcie z różnymi grupami społecznymi: słownictwo prawnicze, ekonomiczne, medyczne, naukowe, a z drugiej strony język swobodnej rozmowy pozazawodowej. Rolą mentora może stać się ćwiczenie na przykład rozmów lub prezentacji biznesowych, przechodzenia przez *interview* lub *assessment center*.
- **Wcześniejsze doświadczenia międzykulturowe.** Wiedza i doświadczenie związane z danym otoczeniem kulturowym są czynnikami odpowiadającymi za efektywniejsze i szybsze nabywanie kompetencji niezbędnych do swobodnego angażowania się w interakcje z nowym otoczeniem. Jednakże nie zawsze najlepszą drogą jest nabywanie doświadczenia polegające na uczeniu się na własnych błędach. Mentor międzykulturowy może wspomóc jednostkę w unikaniu owych błędów, dynamizując jej proces uczenia się, dzięki temu, że podzieli się własnym doświadczeniem i wiedzą, wskaże optymalny sposób postępowania w określonych okolicznościach, uprzedzi o możliwych konsekwencjach związanych z różnymi zachowaniami lub działaniami.
- **Oczekiwania.** Oczekiwania jednostki poddanej procesowi akulturacji mogą wpłynąć na jej skuteczność interkulturową na dwa sposoby. Po pierwsze osoba o nierealnie optymistycznych oczekiwaniach po konfrontacji z rzeczywistością może się poczuć zawiedziona lub sfrustrowana, co nasili stres i może poprowadzić do demotywacji i narastania problemów akulturacyjnych. Po drugie osoba oczekująca bardzo wiele od siebie samej, zorientowana na sukces akulturacyjny i dynamizację własnej kariery może mieć poczucie, że problemy akulturacyjne, których doświadcza, są dowodem na to, że nie zdała egzaminu, zawiodła. Rolą mentora międzykulturowego jest praca nad postawą i oczekiwaniami danej osoby, współpraca dotycząca ustanawiania celów i realnych miar osiągania owych celów. Ważne jest, by *mentee* dokładnie zdawał sobie sprawę z tego, w jakim stadium własnego rozwoju zawodowego związanego z nabywaniem kompetencji społecznych i kulturowych jest w danym momencie.
- **Wyróżnianie się lub „niewidzialność”.** Osoby fizycznie różne od przedstawicieli społeczeństwa większościowego mogą stać się obiektem niechcianej uwagi lub ciekawości. Zjawisko to może doprowadzić do pojawiania się dodatkowych czynników stresu. Możliwe jest także powstanie syndromu niewidzialnej części społeczeństwa polegającego na tym, że z powodów politycznych lub ekonomicznych jakaś grupa społeczna będzie dyskryminowana, jej status społeczny będzie niski, czasem więc jednostka będąca przedstawicielem takiej grupy będzie miała tendencję do ukrywania własnej przynależności etnicznej, społecznej lub na przykład orientacji seksualnej. Pomoc i współpraca z mentorem w przy-

padku opisanych tu problemów tożsamościowych może stać się jednym z ważniejszych zagadnień związanych z efektywną akulturacją. W odniesieniu do tego typu zagadnień szczególnego znaczenia nabiera również system wsparcia dla mentora zapewnianego przez organizację, w ramach której odbywa się mentoring. Mentor nie zawsze jest osobą mającą wykształcenie psychologiczne i doświadczenie terapeutyczne. Jeśli w procesie mentoringu okaże się, iż podopieczny potrzebuje konsultacji psychologicznej lub nawet psychoterapii, mentor powinien mieć możliwość zasięgnięcia fachowej opinii i ewentualnego skierowania *mentee* do doświadczonego terapeuty.

- **Status.** Zagadnienie zmiany statusu społecznego osoby wkraczającej w nowe otoczenie kulturowe rozpatrywane może być w kilku aspektach. Po pierwsze jednostka może odczuwać spadek własnego statusu, problemy z budowaniem od nowa własnej pozycji. W innych okolicznościach jednostka może odczuć, iż jest stawiana w sytuacji niezasłużonego i niechcianego zainteresowania. Kolejna grupa problemów akulturacyjnych może pojawić się, gdy jednostka nie rozpoznaje markerów statusu, hierarchii społecznej i nie zna właściwego sposobu zachowania obowiązującego w nowym otoczeniu. Wszystkie te zagadnienia powinny stać się elementem współpracy pomiędzy mentorem i *mentee*.
- **Władza i kontrola.** Jednostka w otoczeniu kulturowym innym niż własne może doświadczać zmniejszenia jej władzy i kontroli nad otoczeniem. Stres odczuwany w tych okolicznościach wynika pośrednio ze zmniejszenia się efektywności i skuteczności własnych działań. Jednostka nie wie bowiem, jak działać i co robić, aby być w pełni skuteczna. Jednym ze sposobów niwelowania opisanych tu problemów jest służenie jednostce doświadczeniem i konsultacjami związanymi ze wskazywaniem skutecznych, prawnie i społecznie właściwych sposobów postępowania. Ten rodzaj konsultacji może czasem polegać na wskazaniu różnych możliwości poszukiwania pracy, opisanie efektywnych sposobów przemieszczania się z miejsca na miejsce lub wskazaniu, jakie obowiązki i przywileje zapewnia dany system prawny i ekonomiczny.

4. Mentoring międzykulturowy jako odpowiedź na potrzeby polskich profesjonalistów w Wielkiej Brytanii

Pomiędzy listopadem 2007 r. i sierpniem 2008 r. Polish Psychologists' Association przeprowadziło szeroko zakrojone badanie działań i strategii zawodowych Polaków zamieszkałych w Wielkiej Brytanii [Łuźniak-Piecha i in. 2008]. Celem badania była eksploracja strategii związanej ze stawianiem się uczestnikami brytyjskiego rynku pracy: poszukiwaniem zajęcia subiektywnie postrzeganego jako satysfakcjonujące, rozwijające zawodowo i odpowiednie pod względem kwalifikacji oraz tworzeniem się postawy związanej z dobrostanem psychologicznym w odniesieniu do pozycji zawodowej. Badanie było również częścią szerszego projektu badawczego rozwijanego w odniesieniu do ekonomicznej i psychologicznej sytuacji emigrantów pol-

skich w Wielkiej Brytanii. Stworzony wtedy opis zarówno czynników sukcesu, jak i przeszkód w rozwoju kariery Polaka na terenie Zjednoczonego Królestwa miał w założeniu być również podstawą do formułowania planu działań praktycznych: konsultacji, programów rozwoju Biura Karier PPA oraz innych programów doradztwa profesjonalnego [Łuźniak-Piecha, Lenton 2009].

Badanie wykazało silną pozytywną korelację pomiędzy dwoma z uwzględnionych w programie badawczym czynnikami: satysfakcją związaną z rozwojem zawodowym i postrzeganiem pracy jako zgodnej z kwalifikacjami (0,8). Polscy emigranci wydają się zatem bardziej usatysfakcjonowani, kiedy mogą dostrzec powiązanie pomiędzy wysiłkiem, który włożyli w zdobycie wykształcenia i doświadczeń z możliwością wykorzystania własnych zdolności i wiedzy w nowym otoczeniu zawodowym [Łuźniak-Piecha i in. 2008].

Ważną przeszkodą w osiągnięciu satysfakcji zawodowej wskazaną w badaniu okazały się trudności językowe, które mogą przeszkadzać zarówno na poziomie tworzenia dokumentów aplikacyjnych, jak i przechodzenia przez późniejsze etapy rekrutacji, a potem selekcji. Badani wskazywali na trudności językowe i stres związany z używaniem obcego języka podczas *interview* jako główną trudność, z którą muszą sobie radzić, szukając pracy w nowym środowisku [Łuźniak-Piecha i in. 2008].

Silnie inspirującym dla organizacji zrzeszających Polaków zamieszkałych i pracujących w Wielkiej Brytanii jest wynik badawczy mówiący, iż ich członkowie częściej wykazują tendencję do odczuwania satysfakcji związanej z rozwojem kariery i częściej określają swoje zajęcie jako odpowiednie w stosunku do ich kwalifikacji. Podczas kiedy niektóre z organizacji (jak Polish Professionals) rekrutują swoich członków spośród aktywnych zawodowo przedstawicieli konkretnej grupy zawodowej (finansiści, ekonomiści, prawnicy), inne organizacje (jak Polish Psychologists' Association) starają się dostarczać różnego rodzaju możliwości związanych z networkingiem i rozwojem własnym [Łuźniak-Piecha, Lenton 2009].

Swoistym połączeniem obu opisanych tu sposobów działania organizacji polonijnych stał się program mentoringu międzykulturowego wprowadzony przez PPA w 2009 r. Ideą zbudowania tego programu PPA była myśl o nawiązaniu współpracy pomiędzy członkami polskiej społeczności, którzy osiągnęli ustabilizowaną sytuację zawodową, a osobami, które chcą pracować nad zmianą własnego profilu zawodowego oraz zdecydowały się na uczestnictwo w programie dynamizującym proces adaptacji społecznej i zawodowej w Wielkiej Brytanii. Mentoring w rozumieniu twórców programu jest systemem partnerskiej wymiany pomiędzy dwiema osobami, opartym na poufności, zrozumieniu i zaufaniu. Głównym celem relacji jest wzmocnienie i budowanie pewności siebie oraz ułatwienie efektywnej adaptacji do życia i kariery zawodowej w Anglii. Jest to proces oparty na ciągłym wsparciu i rozwoju, nakierowany na zlikwidowanie blokad zidentyfikowanych przez podopiecznego, jednakże zapewnia okazję do uczenia i rozwoju obu stron [Materiały informacyjne... 2008].

Ważnym elementem owej definicji mentoringu jest podkreślana przez twórców programu zasada partnerskiej wymiany pomiędzy mentorem i klientem. Mentor, po-

magając w przewyciężaniu problemów akulturacyjnych, stawia się poza pozycją autorytetu. Jest to zatem odejście od dawnych, klasycznych definicji mentoringu jako relacji mistrz–uczeń w stronę koncepcji nieco bardziej partnerskiej. Założeniem programu było to, iż na współpracy skorzystają obie strony: zarówno mentor, jak i *mentee* będą mogli wzmocnić swój potencjał, nabyć nowe umiejętności, doświadczenia i kompetencje.

Struktura projektu mentoringu międzykulturowego objęła cztery zasadnicze elementy: mentorów, klientów – *mentee*, psychologów z doświadczeniem terapeutycznym, doradców zawodowych.

Mentorzy są osobami, które nie mają doświadczenia i wykształcenia psychologicznego, natomiast rekrutują się spośród pracowników organizacji kształcących własnych członków w kontekście technik i działań mentoringowych. Mentorami są pracownicy międzynarodowych korporacji i firm doradczych, którzy niezależnie od własnej pracy zawodowej zdecydowali się na współpracę z PPA i na wzięcie udziału w szkoleniach dla mentorów, a następnie w działaniach mentoringowych przeznaczonych dla innych Polaków mieszkających w Wielkiej Brytanii i poszukujących sposobów na zdynamizowanie własnego rozwoju zawodowego. W pierwszej edycji programu udział wzięło czterech mentorów, w obecnej, drugiej edycji jest to jedenaście osób. Mentorzy świadczą swoje usługi nieodpłatnie.

Klientami są Polacy zamieszkujący obecnie teren Zjednoczonego Królestwa i pragnący rozwijać się zawodowo w tym właśnie kraju. *Mentee* nie musi być osobą zainteresowaną pracą dla korporacji, program nie został stworzony z myślą o tym, by mentorzy pomagali *mentee* w dostaniu się do firmy, w której sami pracują. *Mentee* rekrutują się spośród osób, które przeszły wstępną selekcję polegającą na analizie dokumentów aplikacyjnych oraz na rozmowie z *mentee*, która miała sprawdzić, czy jest to osoba rozumiejąca ideę programu. Istotne dla twórców programu było to, by *mentee* zrozumiał, iż program nie jest sposobem na „załatwienie” pracy, mentor będzie wspierał rozwój *mentee*, ale nie będzie niczego robił za *mentee*, a sam program nie jest działaniem, które miałyby na celu danie *mentee* gotowej procedury działania. Kryterium selekcji było również wyższe wykształcenie *mentee* i znajomość języka angielskiego pozwalająca na swobodne porozumiewanie się.

Psychologowie z doświadczeniem terapeutycznym i doradcy zawodowi stanowią istotny element programu, choć ich działalność nie stanowi centrum procesu mentoringowego. Członkowie Polish Psychologists’ Association, osoby z wykształceniem i doświadczeniem psychologicznym, służą ewentualną pomocą w tych etapach procesu, w których jedna ze stron relacji (mentor lub *mentee*) potrzebuje kontaktu terapeutycznego, konsultacji lub superwizji. PPA dostarcza wsparcia dla procesu mentoringowego w sposób zogniskowany na obu partnerach relacji. Wsparcie dla mentora obejmuje: szkolenia międzykulturowe, superwizję i konsultacje psychologiczne realizowane poprzez spotkania osobiste i telekonferencje, współpracę doradcą Biura Karier PPA oraz zaplecze administracyjne programu. Wspieranie klientów programu obejmuje natomiast: warsztaty dotyczące ram programu, spotka-

nia grupowe i konsultacje Biura Karier, a w wypadkach w których zachodzi taka potrzeba, istnieje również możliwość skontaktowania klienta z profesjonalnym psychoterapeutą.

5. Analiza działania i skuteczności programu

Każda z edycji programu trwa sześć miesięcy. Uczestnicy programu spotykają się regularnie, raz na dwa tygodnie, według wcześniej uzgodnionego harmonogramu, są to spotkania jeden na jeden mentora i *mentee*, w otoczeniu profesjonalnym (często biurze jednej z organizacji współpracujących). Dodatkowo klienci programu (*mentee*) mogą spotykać się grupowo – bez udziału mentorów – na spotkaniach facylitowanych przez jednego z członków PPA w celu wymiany doświadczeń, wniosków i wzajemnego wsparcia. Każde ze spotkań ma ściśle ustaloną strukturę i do każdego z nich zarówno mentor, jak i *mentee* przygotowują się, używając skonstruowanych w tym celu formularzy i narzędzi pozwalających na sprecyzowanie celów mentoringowych oraz na śledzenie postępów *mentee*. Część spotkań polega na tym, iż mentor ćwiczy z *mentee* rozmowy biznesowe, konsultuje stworzone dokumenty aplikacyjne, ćwiczy przechodzenie przez proces rekrutacji.

W odniesieniu do wyników badań prowadzonych przez PPA program został stworzony między innymi z myślą o niwelowaniu bariery językowej, która towarzyszy emigrantom w przechodzeniu przez proces rekrutacji. Jednakże program nie jest formą uczenia *mentee* języka angielskiego. Uczestnicy programu muszą już w trakcie aplikowania wykazać się znajomością języka, która pozwoli im na swobodne porozumiewanie się. Jednakże badania prowadzone przez PPA pokazały, że nawet osoby znające język w stopniu dobrym doświadczają często trudności związanych z wysokim poziomem stresu i obawą przed przejściem przez profesjonalne *interview*. Mentorzy stwarzają zatem sytuację profesjonalnej rozmowy dotyczącej ubiegania się o pracę i pozwalają *mentee* przećwiczyć ów proces.

W momencie powstawania tego artykułu druga, bardziej rozbudowana edycja programu ciągle trwała. PPA dysponuje jednak danymi podsumowującymi pierwszą edycję oraz analizami dokonywanymi w trakcie trwania edycji kolejnej.

Ważnym efektem programu, podkreślanym w ankietach ewaluacyjnych oraz na spotkaniach mentorów zaangażowanych w projekt, jest wysoka satysfakcja odczuwana przez mentorów. Możliwość skonfrontowania własnych doświadczeń zawodowych oraz przekazania części wiedzy i umiejętności *mentee* skutkuje relacjonowaną przez mentorów dumą z osiągnięć *mentee* i zadowoleniem związanym z tym, że mogli wykorzystać własne doświadczenia i sukces, by przyczynić się do sukcesu innych osób. Satysfakcjonujący dla mentorów jest również bardzo pozytywny *feedback*, który program otrzymuje od klientów.

Z perspektywy *mentee* pozytywne skutki programu to wzrost ich pewności siebie, zmiana postrzegania siebie i własnej pozycji na rynku pracy na znacznie korzystniejszą, zrozumienie zasad działających na brytyjskim rynku pracy, jak również

możliwość skonfrontowania własnych przekonań i doświadczeń z postawą mentora. Wymiernym efektem programu są również umiejętności związane z przechodzeniem rozmów kwalifikacyjnych i z prowadzeniem kontaktów biznesowych, a także gotowe *dossier* klienta – CV i list motywacyjny – przygotowane zgodnie z wymaganiami nowego rynku pracy.

Jednakże twórcy programu analizują także błędy, które popełnili w trakcie trwania obu edycji. Jedną z błędnych decyzji było przyjęcie do programu osoby, która poszukiwała raczej możliwości szybkiego znalezienia pracy niż przebudowania własnej kariery. Klientowi nie zależało na tworzeniu postawy dotyczącej rozwoju życiowego i zawodowego, w długim, bo aż półrocznym, procesie mentoringowym. Dlatego po znalezieniu pracy (co udało się dość szybko) uczestnik zrezygnował ze współpracy z mentorem. Ważnym wnioskiem będzie więc przyszłe nieco dokładniejsze badanie motywacji klientów aplikujących do programu.

Kolejnym błędem było niewystarczająco wyraźne podkreślenie, że nie ma możliwości znalezienia „modelowego mentora” o identycznym wykształceniu i nieco bardziej zaawansowanym rozwoju kariery, jaką chciałby rozpocząć *mentee*. Program mentoringowy PPA nie został pomyślany jako program „modelujący” *mentee*, ale raczej jako możliwość zdynamizowania samorozwoju. Stąd kolejna nieudana interakcja między mentorem a *mentee*. *Mentee* była osobą o bardzo ustabilizowanej karierze zawodowej, pragnęła jednak zmienić zawód i zostać psychoterapeutą. Od programu oczekiwała zatem informacji formalnych i wiedzy na temat tego, jak i gdzie ma zdobyć odpowiednie wykształcenie, a potem możliwość pracy. Osobie tej zaproponowano doradztwo Biura Karier PPA i rezygnację z programu mentoringowego.

6. Konkluzje

Duża liczba programów badawczych i analiz praktycznych wymienionych w artykule wskazała na wagę tworzenia programów mentoringowych wspierających rozwój zawodowy w sytuacji adaptowania się na obcym kulturowo rynku pracy. Międzykulturowy mentoring zawodowy jest jednakże procesem, który wymaga motywacji do samorozwoju i samodoskonalenia od obu stron relacji, a także odpowiednio skonstruowanego wsparcia organizacyjnego. Dalsze badania i analizy dotyczące programu proponowanego przez PPA mają szansę na przyniesienie rezultatów badawczych przydatnych do rozbudowania i popularyzacji podobnych projektów w innych organizacjach i instytucjach.

Literatura

- Benett J.M., *On becoming a global soul*, [w:] V. Savicki (red.), *Developing Intercultural Competence and Transformation*, Stylus Publishing LLC, 2008, s. 13-31.
- Benett J.M., *Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity*, [w:] R.M. Paige (red.), *Education for the International Experience*, ME: Intercultural Press, 1993, s. 21-71.

- Goode M.L., *The role of faculty study abroad directors: A case study*, "Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad" 2008, 15.
- Łuźniak-Piecha M., Lenton A., *Strategie rozwoju kariery zawodowej polskich emigrantów w Londynie – raport z badań Polish Psychologists' Club*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 405- 415.
- Łuźniak-Piecha M., Lenton A., Krukurka K., Litwin J., *Factors of Professional Development of Polish Emigrants – Adaptation on Labour Market in Great Britain*, "Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects" 2008, vol. (3) 10, s. 117-132.
- Materiały informacyjne PPA, [http://www.polishpsychologistsclub.org/AGM_21.02.10, 15.03.2010](http://www.polishpsychologistsclub.org/AGM_21.02.10,15.03.2010).
- Paige R.M., Cohen A.D., Shively R.L., *Assessing the impact of a strategies-based curriculum on language and culture learning abroad*, "Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad" 2004, 10.
- Paige R.M., *Trainer competences for international and intercultural programs*, [w:] R.M. Paige (red.), *Education for the international experience*, ME: Intercultural Press, 1993, s. 169-199.
- Savicki V., Selby R., *Conclusions*, [w:] V. Savicki (red.), *Developing Intercultural Competence and Transformation*, Stylus Publishing LLC, 2008, s. 349.
- Sunnygrad J., *If you cross over the sea... program leadership for intercultural development*, [w:] S.E. Spencer, K. Tuma (red.), *The Guide to Successful Short-Term Programs Abroad*, NAFSA, Washington DC 2007, s. 167-174.
- Vande Berg M., Balkcum A., Scheid M., Wahlen B., *A report at the half-way mark: The Georgetown Consortium project*, "Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad" 2004, 10.

MENTORING IN INTERNATIONAL CAREER AND SUPPORTING THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF POLISH PROFESSIONALS IN UK

Summary: This article examines the role of intercultural education professionals in facilitating the development of intercultural competence among their colleagues and co-operators – the process we refer to as cultural mentoring. The topic gained considerable currency at this time because there is a growing demand for "global citizens" and "culturally mindful", "globally engaged" society. The research has shed light on these issues in two ways: first, there are studies demonstrating that intercultural competence is significantly enhanced when facilitated by the professional mentor, second, the set of studies, however, indicates that intercultural mentoring is still uneven at best and often nonexistent. The article is a case study describing and evaluating an Intercultural Mentoring Programme provided by Polish Psychologists' Association – a charity which provides professional psychological support and services to Polish community in the UK and integrates and provides a forum for the Polish psychological community.