

Dr. sc. Nataša Rupčić

Imate li mentora?

Traži se: obrazovana, iskusna, inteligentna i komunikativna osoba koja može uspostaviti odnose povjerenja i kredibiliteta, sklona dizajniranju izazovnih radnih zadataka i traženju kreativnih rješenja. Ne, nije to dio teksta natječaja za zaposlenje u nekom poduzeću. Riječ je o poželjnim značajkama osobe koja zaposlenicima može služiti kao mentor ili osobni trener.

Program mentorstva primjenjuje se kako za početnike, tako i na najvišim hijerarhijskim pozicijama. U sve većem broju poduzeća posjedovanje osobnoga mentora smatra se posebnom beneficijom, u rangu mogućnosti korištenja automobila. Mentori su cijenjeni zbog svoje sposobnosti da osposobe menadžere, ali i zaposlenike općenito da se razvijaju i uče te tako jačaju vlastite i organizacijske sposobnosti.

Delegirati ili biti mentor?

Program mentorstva može se definirati kao suradnički odnos između klijenta i mentora, pri čemu mentor koristi niz metoda i tehnika kako bi klijentu pomogao postići zajednički definirani set ciljeva. Programima mentorstva djeluje se na sustavno povećanje individualnih sposobnosti i radnih performansa na način da se osobe izlaže poslovima koji sadrže prilike za učenje te im se pritom pruža pomoć kako bi što više naučili i znanja primjereno upotrijebili. Na taj način mentor nastoji unaprijediti klijentove performanse i osobno zadovoljstvo te posljedično poboljšati efikasnost i efektivnost klijentove organizacije u okviru odredaba definiranih ugovorom ili sporazumom. U takvom odnosu mentor može djelovati u svojstvu savjetnika koji pomaže otkrivati prepreke ostvarivanju ciljeva, eksperta koji savjetuje u području organizacijskih ili bihevioralnih promjena, facilitatora koji olakšava proces donošenja odluka osobi koja je preuzela novu ulogu ili odgovornost ili predstavljati kombinaciju navedenih uloga.

Program mentorstva mnogi brkaju s pojmom delegiranja, iako između njih postoje brojne razlike. Mnogi menadžeri poslove za koje nemaju volje ili vremena delegiraju onima za koje smatraju da će ih obaviti na primjereni način. Međutim, pritom propuštaju priliku da svojim zaposlenicima služe kao mentori. Umjesto da biraju one koji su takve zadatke već obavljali, mogu ih povjeriti osobama koje u tom segmentu nemaju iskustva. Na taj način uobičajenom poslu pridodaju i **zadatke vezane za učenje** te im pritom služe kao mentori koji ih opskrbljuju znanjem i vještinama te tako jačaju samopouzdanje. Ovakav pristup je vrlo koristan jer je u svakodnevnoj praksi teško predvidjeti sve moguće situacije, kao i propisati ispravan način kako postupiti.

Treninzi na radnom mjestu često predstavljaju jedini način kako zaposlenici mogu stjecati potrebne vještine, odnosno rutine. Pritom im iskusnija osoba, odnosno mentor može pomoći uvidjeti načela i koncepte koji leže iza pojedinih radnih operacija, kako bi jačali osjećaj svrhovitosti rada. Treba napomenuti kako programi mentorstva imaju sklonost obnavljanja u smislu cikličkih aktivnosti. Osoba koja je prošla kvalitetan program mentorstva i sama često postaje dobrim mentorom, čime se proces učenja kontinuirano provodi na kvalitetan način.

Značajke dobrog mentora

Odabir prave osobe ključni je čimbenik uspješnosti programa mentorstva. Posjedovanje znanja i vještina preduvjet je bez kojeg se ne može. Mentor treba biti osoba koja je također predana vlastitom osobnom razvoju te ima sposobnost prenošenja znanja na druge. Takva osoba treba imati pozitivan pristup, širiti entuzijazam, pružati podršku i poticati atmosferu povjerenja i suradnje. Osim toga, ako se radi o odnosu osoba sa znatnom dobnom razlikom potrebno je imati u vidu činjenicu da se njihova shvaćanja o nekim vrijednostima mogu razlikovati. Stoga je važno da trener uspostavi uravnotežen odnos i svom štićeniku omogući samostalno spoznavanje i razvijanje vlastitih vrijednosti. Stoga je važno upoznati se s potencijalima i ograničenjima osobe koja prolazi program, njihovom motivacijom i osobnim ciljevima u procesu učenja. Na osnovi upoznavanja osobnoga profila osobe, mentor ima zadatak predvidjeti teškoće i probleme u budućem procesu učenja, kao i moguća psihološka ograničenja osobe u smislu straha, anksioznosti i sl.

Važno je navesti i koje osobe nikako nisu prikladne za ulogu mentora. To su prije svega egocentrične osobe koje žele da je «sve po njihovom». Osim toga, to su i osobe birokrati kojima manjka fleksibilnosti te koje se čvrsto drže pravila i kontrole. Proces mentorstva zahtijeva i suočavanje mišljenja pa popustljive osobe također nisu prikladne. Treba također izbjegavati osobe koje previše pričaju i očito nemaju razvijenu empatiju i sposobnost slušanja, budući da je umijeće slušanja ključni čimbenik uspješnosti programa mentorstva. Budući da ovaj dio zalazi u područje procjene ličnosti, krajnju riječ pri odabiru prikladnih mentora ipak treba prepustiti psiholozima.

Želite biti mentor?

Ako smatrate da biste bili dobar mentor, imate sklonost dijeljenja znanja s drugima, otvoreni ste i komunikativni trebali biste poraditi na jačanju vlastita kredibiliteta. Percipirani kredibilitet, odnosno mudrost, uz komunikativnost temeljni su bodovi na osnovi čega će vas izabrati za mentora. Evo nekoliko savjeta kako ga izgraditi.

Za prvi pozitivan dojam važan je vanjski izgled. Sijede vlasi možda vam neće pomoći na izboru ljepote, ali će vam osigurati visoko mjesto na ljestvici potencijalnih mentora. Sijede vlasi često se poistovjećuju s mudročću stečenu iskustvom. U svakom slučaju, mentor gotovo isključivo treba biti stariji od svojih klijenata. U našoj kulturi uvriježen je osjećaj poštovanja prema starijima, a koji se usađuje još tijekom ranoga školovanja i odrastanja. Djeca sazrijevaju tražeći modele koje bi oponašali i kojima bi se divili. Važno je da taj osjećaj postignete i kod svojih klijenata. Naravno da za osjećaj divljenja i poštovanja trebate imati dobru podlogu u smislu stručnosti i ekspertize.

Potencijalni mentori poštovanje mogu zaraditi i objavljivanjem knjiga i članaka. Ljudi su skloniji vjerovati osobama koje svoje znanje mogu pretočiti u neku publikaciju. U svakom slučaju, veće poštovanje zaradit ćete stavivši na stol vlastitu knjigu, nego masovnim slanjem reklamnih «samohvalećih» brošura.

Mnoge osobe koje žele biti mentori svoje potencijalne klijente nastoje impresionirati «pričama». Pobrinite se ipak da iza priča stoje konkretni rezultati, odnosno uspjesi.

Međutim, iako u poslovnoj praksi pojedinci mogu biti izvrsni, podučavanje, odnosno prenošenje znanja ne mora im biti jača strana. Izbjegavajte stoga izraze poput «pa to je tako očito i jednostavno» ako s druge strane susretnete upitne poglede. Početni zanos i oduševljenje «vašom veličinom» brzo mogu prerasti u cinizam i negiranje.

Ako imate «sijede vlasi» i impresivne rezultate iza sebe, a nedostaje vam akademske podloge, ne brinite. Ljudi koji su inteligentni i odaju dojam «zdravoga razuma» također djeluju privlačno. Možda vaš mentorski staž neće dugo trajati, ali ljudima je zanimljivo čuti «vašu priču». Potrudite se iz nje izvući korisne poruke i savjete i «mentorski» uspjeh neće izostati.

Ako pak raspolazete svim gore navedenim, nemojte odmah vjerovati u svoj uspjeh. Za uspješno mentorstvo treba vam i «ono nešto». Nemojte se obeshrabriti ako vas željeni klijent ipak ne odabere. I u procesu mentorstva radi se o ljudskim odnosima pa je specifična osobnost nešto što vam može pomoći, ali i odmoći.

Karakterna crta koja se gotovo uvijek cijeni je iskrenost. Mentor je osoba koja klijentu mora prikazati «pravo stanje stvari». Ipak, iskrenost nije dovoljna. Ako niste taktični reakcija klijenta na vaše riječi može biti negativna ili prerasti u negiranje. Stoga biste trebali poraditi na razvijanju vještine da situaciju prezentirate na način koji ljudima omogućuje da shvate što se događa, ali istovremeno uoče moguća rješenja.

Dobar mentor ipak se postaje, a ne rađa. Stoga eksperimentirajte s pristupima i iznad svega djelujte pozitivno.

Budite prvi među jednakima

Osim programa mentorstva u kojem je jedna osoba iskusniji član poduzeća, također treba poticati programe mentorstva između jednakih članova, odnosno članova iste skupine, tzv. *peer mentoring*. To mogu biti pojedinci iste ili različitih funkcija, odjela, divizija i sl. U suvremenim decentraliziranim organizacijama menadžeri imaju sve veći raspon kontrole, što kod mnogih zaposlenika izaziva osjećaj pritiska i izolacije te uzrokuje slabljenje morala i motivacije. Osim toga, promjene organizacije povećavaju nesigurnost zaposlenika i smanjuju njihovu sklonost preuzimanju rizika,

eksperimentiranju i kreativnom djelovanju. Zaposlenici tada postupaju prema uhodanim rutinama za koje znaju da mogu pridonijeti napretku u karijeri. Osim toga, rijetko priznaju da trebaju pomoć zbog bojazni da se to može tumačiti kao znak slabosti. U takvim situacijama mentorstvo između kolega može biti prikladno rješenje, posebice ako nedostaje viših menadžera koji mogu ili žele djelovati kao mentori. Budući da zaposlenici mogu raspolagati s velikim brojem vještina, uzajamno pomaganje može pridonijeti jačanju timskoga rada te se referira na individualne potrebe za pomoći i podrškom.

Broj članova tima suradničkoga mentorstva ne mora biti određen, već timovi nastaju prema potrebi i osobnim preferencijama. Povezanost se može ostvarivati povremenim sastancima ili elektronskom komunikacijom. Iako se može raditi o zajedničkom obavljanju nekog posla, ove timove često čine osobe iz drugih dijelova poduzeća koji se suočavaju s istim ili sličnim problemima. Zbog takvih sličnosti dolazi do pojačanja protoka i razmjene informacija i znanja. Suradnja ovog oblika može u konačnici rezultirati idejama za zajedničkim radom na nekom novom, zajedničkom i kreativnom poduhvatu. Ovakav oblik suradnje tako predstavlja temelj kontinuiranoga provođenja procesa organizacijskoga učenja, a od vašega poduzeća može učiniti pravu učeću organizaciju.