



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## PROGRAM MENTORSTVA

**PITANJE:** *Zanimalo bi me koje su prednosti uvođenja programa mentorstva u poduzeće?*  
B.K., Dubrovnik

**ODGOVOR:** 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 izlažu poslovima koji sadrže prilike za učenje te im se pritom pruža pomoć kako bi što više naučili i znanja primjereno upotrijebili.

U takvom odnosu mentor može djelovati u svojstvu savjetnika koji pomaže otkrivati prepreke ostvarivanju ciljeva, eksperta koji savjetuje u području organizacijskih ili biheioralnih promjena, facilitatora koji olakšava proces donošenja odluka osobi koja je preuzela novu ulogu ili odgovornost ili predstavljati kombinaciju navedenih uloga. 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. **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.

**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. Važno je i 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 uspjeha programa mentorstva.

Osim programa mentorstva u kojem je jedna osoba iskusniji član poduzeća, također treba poticati programe mentor-

stva 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 manageri 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 po-

moć zbog bojazni da se to može tumačiti kao znak slabosti. U takvim situacijama mentorstvo između kolega može biti prikladno rješenje, posebice ako nedostaje viših managera 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. S obzirom da navedeno pitanje nije može li mentorstvo koristiti, već kako ga što skorije i što učinkovitije primijeniti.