

Mentorstvo: stvar razvoja kompetencija



LEA IACocca o svom mentoru Charlieju Beachamu:

“On mi nije bio samo mentor, on mi je bio i učitelj!”



Barbara Ružić, prof. psih.

Današnje tržište rada u odnosu na prije 20 godina uključuje sve više uslužnih i informatičkih poslova u odnosu na proizvodne poslove. Sve više radnih mjesta zahtijeva specijalizirana znanja i niz kompetencija. S druge strane, djelatnici su fleksibilniji što se tiče promjena radnih mjesta, gotovo da više ne postoji djelatnik koji je s npr. 10 godina radnog iskustva radio samo u jednoj tvrtki. Financijsko nagrađivanje (bonusi, stimulacije, niz beneficija) su vrlo skupi pristupi te tvrtke stoga moraju postati sve mudrije i osmisliti različite načine zadržavanja najproduktivnijih i učinkovitih zaposlenika. **Jedna od financijski vrlo učinkovitih metoda je i mentorstvo!**

ŠTO JE MENTORSTVO?

Mentorstvo je metoda “jedan na jedan” kojom iskusnija osoba pruža podršku manje iskusnoj osobi i potiče ju na samostalno učenje. Osnovni cilj mentorstva je ostvarenje svojih potencijala, razvoj i usavršavanje kompetencija - kompetencija za

uspjeh na trenutnom radnom mjestu, ali i na budućim pozicijama. No mentorstvo ima za cilj pomoći djelatnicima da nauče razmišljati: razmišljati o kratkoročnim i dugoročnim utjecajima pojedinih odluka na ponašanje, razmišljati o tome što je najbolje za njih same, suradnike ili cijelu

tvrtku te razmišljati o načinima kako mogu poboljšati sami sebe, svoj posao ali i cijelu tvrtku. Stoga, mentorstvo, odnosno pristup “jedan na jedan” reducira ukupne troškove zaposlenika (poboljšanjem stope zadržavanja djelatnika), ubrzava krivulju učenja te omogućuje daljnje utvrđivanje prednosti i slabosti djelatnika i područja razvoja.

ZAŠTO RAZVIJATI MENTORSTVO?

Nešto što smo prije smatrali luksuzom, danas smatramo izvrsnom prilikom za prepoznavanje i poticanje najveće vrijednosti unutar tvrtke – **ljudi**. Mentorstvom pripremamo djelatnika za promociju na zahtjevnije radno mjesto, osiguravamo individualizirani profesionalni razvoj u “neugrožavajućem” okruženju, jačamo pojedinačna znanja, vještine, a time i vrijednosti same tvrtke, poboljšavamo radni učinak djelatnika, njegovo zadovoljstvo u radu i jačamo organizacijsku kulturu usmjerenu na razvoj.

KAKO UPARITI MENTORA I ŠTIČENIKA?

Uobičajeni mentorski program temelji se na odabiru mentora i šticeenika temeljem **percipirane ugone i kompatibilnosti**. U ljudskoj je prirodi da nas privlače ljudi koji su nam slični: sličnih karakteristika ličnosti, sličnog odnosa prema drugim ljudima, sličnih problema ili načina na koje rješavamo sukobe.

Mora li nam se mentor nužno sviđati da bismo postigli razvoj i željenu promjenu? Ne. Djelatnici ne moraju nužno biti prijatelji sa svojim mentorima ili slični njima da bi mogli učiti od njih. Čak i suprotno. Od ljudi koji su drugačiji od nas, možemo još više naučiti, budući da su njihove prednosti i kompetencije komplementarne našima.

Kako je mentorstvo partnerstvo dviju osoba (mentora i šticeenika) koji rade u sličnom području rada i imaju slična iskustva, kod uparivanja mentora i njegovog šticeenika trebamo prije svega voditi računa o potrebama **razvoja određenih kompetencija**.

No osim kompetencija, potrebno je voditi računa i o određenim **karakteristikama ličnosti**, prvenstveno mentora. Mentor prije svega mora biti motiviran za pomaganje drugima, imati razvijene vještine aktivnog slušanja i postavljanja pitanja, prepoznavanja i davanja pohvale, ohrabrenja i poticaja. Nadalje, potencijalni mentor treba dobivene informacije držati s oznakom “strogo povjerljivo”, budući da je

Mentor je “veliki brat ili sestra”, ne nadređeni. Djelatnik treba poštovati mentora, ne bojati ga se.

uspjeh odnosa mentor – šticećenik baziran na odnosu povjerenja i iskrenosti. S druge strane, šticećenik treba biti otvoren za nova učenja i spreman na promjenu.

MOŽE LI MENTOR BITI OSOBA KOJA JE DIREKTNO NADREĐENA DJELATNIKU?

Postoje značajni problemi u takvom odnosu:

- djelatnik se može bojati pitati direktno nadređenog za pomoći kako ne bi ispaao “glup” ili nesposoban;
- ako je odnos djelatnik – nadređeni loš i ujedno je nadređeni prepreka daljnjem razvoju djelatnika, djelatnik se nema kome obratiti za savjet i podršku;
- nadređeni vrlo teško, gotovo nemoguće može razdvojiti mentorski odnos od uobičajenog procesa evaluacije djelatnika; djelatnik treba mentora koji je bez predrasuda i koji ga ne ugrožava.

Nekoliko je **osnovnih uloga koje imaju mentori**, a poželjno je da mentor, ovisno o situaciji izmjenjuje pojedine uloge:

SPONZOR – vodi svoje “šticećenike” na poslovne ručkove, poziva ih na sastanke kako bi što više naučili o različitim aspektima organizacije;

TRENER – navodi svoj stav o tome što bi se trebalo učiniti, no pušta djelatnika da to sam odradi. Šticećeniku daju podršku, ali ne obavlja stvari za ili umjesto njega;

ANĐEO ČUVAR – štiti djelatnika od različitih političkih poteza i eliminacija, čak o kojima šticećenici niti ne znaju. Zna što se događa u pozadini i može upozoriti djelat-

nika o potencijalnim problemima; **MODEL** – prenosi znanja i vještine temeljem vlastitih primjera i prošlih iskustava. Iznosi priče o svojoj karijeri, iskreno navodeći uspjehe i neuspjehe. Pogreške šticećenika analizira temeljem svojih iskustvenih pogrešaka, te na taj način zapravo kritizira sebe, a ne djelatnika;

SAVJETNIK – usmjeren na emocionalna pitanja, **uključujući** i npr. razočaranje zbog nedobivene promocije ili povećanja plaće.

Mentor mora izbjeći zamku olakšavanja stvari svom šticećeniku i ostati usmjeren na svoju ulogu i odgovornost: dijeliti osobna iskustva, djelovati kao “nadzorno tijelo”, izazivati djelatnika kako bi došao do novih ideja i načina kako riješiti problem. Pri tom može koristiti različite pristupe: trening, diskusija, savjetovanje i sl. Djelatnik je taj koji djeluje, radi i mijenja, a mentor postavlja pitanja i izazove ujedno osiguravajući podršku i smjernice. To naravno može frustrirati djelatnika koji smatra da mentor zna rješenje problema ali mu ga ne želi reći. Naravno, jednostavnije je ako iskusnija osoba obavi posao za manje iskusnog djelatnika, ali to ne potiče učenje, već razvija ovisnost. Zapamtite: **dobro mentorstvo uči djelatnike razmišljati!**

KAKO VODITI DISKUSIJU?

Neka od pitanja koje možemo postaviti kao mentori tijekom razgovora:

- ukoliko želimo usmjeriti razgovor na pozitivne aspekte radnog ali i mentorskog odnosa – “Što ste naučili od zadnjeg susreta?”;

Savjeti Poslovnog savjetnika

1. Mentor mora izbjeći zamku olakšavanja stvari svom šticećeniku.
2. Važno je da mentor ostane usmjeren na svoju ulogu i odgovornost: dijeliti osobna iskustva.
3. Mentor mora izazivati djelatnika kako bi djelatnik došao do novih ideja i načina kako riješiti problem.

- ukoliko želimo usmjeriti djelatnika na razvoj vještina, osigurati praćenje napretka i naglasiti pozitivne rezultate promjene u ponašanju djelatnika postavljat ćemo pitanja poput: “Na kojim ste vještinama uspješno radili od našeg zadnjeg susreta?”, “Dajte mi primjere situacija u kojima ste koristili vještinu pregovaranja.”;
- ukoliko želimo usmjeriti djelatnika prema rješenju problema i utvrđivanju novih ciljeva i problema na koje se trebamo usmjeravati razgovarat ćemo o: “Koje su bile teške situacije s kojima ste se suočili i kako ste reagirali?”, “Treba li razviti nove strategije kako biste uspješnije riješili neku situaciju...”.

I ZA KRAJ

Mentor je učitelj, ne nadređeni. Manager ima pravo davati smjernice i upute, mentor ima obavezu voditi osobu prema učenju. To podrazumijeva postavljanje pravih pitanja kako bi se osoba dovela do samostalnog zaključka.

Mentor daje povratnu informaciju, ne kritiku. Šticećenik se mora osjećati sigurno, bez straha od pogreške ili postavljanja pitanja.

PS

(što sve danas trebam provjeriti na webu)



javno.hr
moj idealan Homepage