



Piše: Ana Stojakov

Recept za uspešno mentorstvo

Šta je mentoring? Kada ima ključnu ulogu? Na koji način biti dobar mentor? Zašto je to uopšte važno?

Ako ste prilikom zapošljavanja ili dobijanja novog zadatka ili projekta imali mentora koji vas je uvodio u posao, verovatno će vaši odgovori na ova pitanja zavisi od onoga što je vaš mentor radio i šta mislite da je trebalo da radi drugačije. Ako pak niste, onda ćete verovatno još bolje razumeti značaj procesa mentorisanja. Ono što je izvesno – mentoring je **bitna veština koja se uči i unapređuje**, od velikog je značaja za razvoj ljudi u kompanijama, bilo da oni tek ulaze u firmu, bilo da treba da preuzmu novu ulogu ili nov zadatak.

Proces mentorisanja podrazumeva prenošenje stručnih i poslovnih znanja i veština od strane **mentora** na drugu osobu – **mentija**. Igra značajnu ulogu u svim onim situacijama kada je potrebno da se **razvije nova kompetenca**, bilo da je reč o osobi koja nema prethodnog radnog iskustva, bilo da je reč o nekome ko ima mnogo iskustva, ali je potrebno da unapredi svoje kompetence u određenoj novoj oblasti rada kojom se ranije nije bavila.

Pored potrebe za podrškom u procesu razvoja, dva neophodna uslova kako bi proces mentorisanja mogao da se odvija su **otvorenost mentija i dobronamernost mentora**. Zašto se dobronamernost i otvorenost uopšte dovode u pitanje? Zato što se neretko u praksi dešava da mentor doživljava da mentorisanjem mentija zapravo njega sprema za svoju poziciju i to stvara osećaj „ugroženosti“. Ovo je zapravo vrlo štetno razmišljanje, kako za zaposlenog koji treba da se razvija, tako i za mentora – jer se na kraju u praksi pokaže da tek prenošenjem znanja na svoje zaposlene, mi možemo da rastemo zajedno sa njima i da i mi sami napredujemo i razvijamo se. Kada mentor prenese određeni zadatak na svog mentija, oslobađa sebi vreme za

bavljenje novim zadacima i sticanje novih znanja. S druge strane, **bez otvorenosti mentija** da uči i da se angažuje oko onoga o čemu je razgovarao sa mentorom, proces mentorisanja je nesvrshodan. Pokazuje se da ako osoba sama nema želju da uči i razvija se, mi možemo da sipamo znanje, ali se ono neće „zalepiti“ i samo će proći pored osobe koja nije zainteresovana da to znanje prigrli. Dakle, odgovornost za uspešan proces mentorstva leži sa obe strane – i mentor i menti imaju svoj udeo u ovom procesu.

Postoje različite **tehnike mentoringa**. Koja tehnika će u kom trenutku biti najefikasnija zavisi od mnogo faktora. Sa što više tehnika mentoringa ovladamo, to ćemo biti spremniji da **prilagodimo pristup** svom mentiju. Neke od najčešće korišćenih tehnika biće opisane u nastavku.

Davanje objašnjenja je tehnika koja podrazumeva da ćete do detalja objasniti npr. od

Pored potrebe za podrškom u procesu razvoja, dva neophodna uslova kako bi proces mentorisanja mogao da se odvija su otvorenost mentija i dobronamernost mentora. Zašto se dobronamernost i otvorenost uopšte dovode u pitanje? Zato što se neretko u praksi dešava da mentor doživljava da mentorisanjem mentija zapravo njega sprema za svoju poziciju i to stvara osećaj „ugroženosti“. Ovo je zapravo vrlo štetno razmišljanje, kako za zaposlenog koji treba da se razvija, tako i za mentora – jer se na kraju u praksi pokaže da tek prenošenjem znanja na svoje zaposlene, mi možemo da rastemo zajedno sa njima i da i mi sami napredujemo i razvijamo se.

čega se sastoji neka oprema, šta čemu služi ili zašto se nešto radi. U zavisnosti od kompleksnosti samog posla, davanje objašnjenja može uključivati i davanje šire slike.

Pismenim ili usmenim **davanjem uputstva** na koji način treba da se uradi neki zadatak takođe razvijamo kompetence mentija. Koliko je vama značilo kada vam je neko

govorio na koji način treba da uradite neki zadatak? Šta ste sve učili iz uputstava koje ste dobijali?

Ne kaže se bez razloga „**Bez alata, nema ni zanata**“ – upoznajte svoje mentije sa alatima koji im mogu koristiti u poslu, bilo da je reč o Excel tabelama ili o nekim komplikovanijim programima.

Koliko vam je značilo da znate tačan redosled koraka koje treba slediti pri obavljanju određenih zadataka? Kao mentor možete **dati tačne procedure** po kojima se rade određeni zadaci. Na taj način ćete smanjiti verovatnoću da neki bitni deo bude izostavljen, a vaš menti će uvek imati kojim koracima da se vrati ako se negde spotakne.

Kakvo je vaše mišljenje o obukama i predavanjima koje ste dobijali tokom svoje karijere? Šta vam je bilo korisno, a šta suvišno? Kao jedna od tehnika mentoringa često se javlja i **držanje prezentacija i obuka** prema

tačno pripremljenom programu koji za cilj ima podučavanje određenih znanja i veština za obavljanje posla.

Demonstriranje podrazumeva da mentor obavlja neki zadatak dok ga menti posmatra. U slučaju da menti samo posmatra mentora u raznim situacijama uz kasnije postavljanje pitanja, reč je o



Foto: Freepik

„**shadowing**“-u (menti je senka mentora i posmatra iz pozadine šta mentor radi).

Mentor može davati zadatke **asistiranja ili simulacije** kako bi se menti u „sigurnim“ uslovima upoznao sa poslom i na taj način uvežbavao ponašanje za neke realne situacije. Primer je, recimo, generalna proba prezentacije pre samog prezentovanja ka drugom sektoru ili simulacija sastanka sa klijentom.

Pored zadatka mentiju se može dati i **akcioni plan** na kom je zadatak raščlanjen i na osnovu kog se zna kojim redom u koje vreme i uz pomoć kojih resursa treba da se obavi koja aktivnost. Sledeći akcioni plan, menti može imati jasne smernice kuda i kako treba da se kreće. Ovakav pristup daje mentiju širu sliku, kao i dovoljno jasne i konkretne korake.

Još jedna od tehnika mentorisanja je **savetovanje**. Tokom savetovanja mentor iznosi svoje mišljenje kako može da se prevaziđe neka prepreka ili u problem-

skim situacijama iznosi neko svoje lično iskustvo. Deljenjem ovakvih iskustava ima višestruku ulogu za mentija: kreira se odnos poverenja u mentorskom odnosu, normalizuje se određeno reagovanje na zadatak (na primer: „kada sam ja ulazila u ovaj zadatak i meni je bilo teško... a kasnije...“) i dobijaju se značajne praktične smernice.

Kako treba da izgleda **struktura** jedne mentorske sesije? Oko 10% vremena planiranog za mentorsku sesiju treba izdvojiti za uvod koji će se odnositi na ono što je do sada urađeno i ono što bi trebalo uz pomoć te sesije da se savlada, 70% vremena treba iskoristiti na razradu onoga što je izneto u uvodu i poslednjih 20% vremena treba da bude iskorišćeno na rezimiranje onoga o čemu je bilo reči i pravljenje plana i dogovora šta je cilj ostvariti do narednog susreta. Na kraju sesije je bitno da menti ima zaključak o tome o čemu se razgovaralo, da je sagledao šta je naučio i sa kojim nedoumicama je ostao, kao i to da jasno zna šta sledeće

treba da uradi i razmotri. Bez te jasnoće, ne završavam sesiju. Dakle, ako nam jedan susret traje 30 minuta, oko 3-5 minuta ćemo napraviti uvod i definisati cilj, oko 20 min ćemo razraditi suštinu teme i dati jasnoću i korake, dok ćemo poslednji deo sesije – oko 5-7 minuta iskoristiti za sumiranje i proveru sa mentijem kako je razumeo svoje naredne korake.

Ne treba da zaboravimo da navedene preporuke treba doživeti kao smernice. Najbolje ćemo mentorisati onda kada redovno tražimo povratnu informaciju od svog mentija i sa njim se dogovaramo i usklađujemo. To je ono što nazivamo **partnerstvo** – kao mentori mi smo rame uz rame sa svojim mentijem u ostvarenju zajedničkih ciljeva. Budite dobronamerni i uživajte u čarima mentorisanja, jer **dok pomažete drugima da se razvijaju, rastete i vi!**

h:art
DEVELOPMENT PROJECTS

H.art development center doo
www.hart.rs
www.blanchard.rs

Ana Stojakov,
HR saradnica