

Ulaganje u sopstvene snove

Mentoring kao investicija

Pre nego što novozaposleni počne da veruje u sebe, mentor već veruje u njegove potencijale i vidi rezultat ovakvog odnosa. Mentor nas vidi na načine na koji sami sebe nismo videli. Siguran je da nešto možemo da uradimo, pre nego što sami u to poverujemo.

Šta je za mene investiranje? U skladu sa mojom profesijom trenera, za mene je osnovno investiranje u ljude i njihov razvoj. Kada sam imala 20 godina i doživljavala različita "krupna" razočarenja, shvatila sam da sam ja sama ono jedino što ne mogu da izgubim. Radeći ono što volim, ulažući u sopstveni razvoj, družeći se sa ljudima koji me inspirišu, stvarala sam svoju slobodu i nezavisnost od okoline. Shvatila sam da moja sreća ne zavisi od tuđih odluka i mišljenja i da, šta god da se desi, imam sebe. Ulaganje u razvoj i sopstvene snove je jedino investiranje koje ne predstavlja rizik, već isključivu dobit. Mislim da isti princip važi i za kompanije.

Cilj mentorskog sistema

Mentorski sistem predstavlja jedan od najefektivnijih načina uvođenja novozaposlenih i razvoja zaposlenih uopšte. Mentor je obično osoba koja je na malo višoj poziciji nego mentee i oni treba dobrovoljno da uđu u mentorski odnos, kako bi ostvarili razvojne ciljeve.

Cilj ovog procesa nije samo razvoj stručnih veština, već i pružanje podrške, razvoj samopouzdanja, autonomije zaposlenog i "soft" veština, kao i bolje integracije sa radnim okruženjem. Proces može da traje od nekoliko meseci, pa i više godina. Ono što je važan aspekt mentorstva je odnos u kome se odvija učenje i razvoj.

Odnos mentora i mentee-ja

Zašto pišem o odnosu mentora i mentee-ja? Zato što se mentorstvu često prilazi sa uverenjem da su u tom procesu angažovane dve osobe: jedna sa iskustvom, koja zna i druga, koja ne zna. Ona sa iskustvom ima moć i treba drugoj da prenese znanje, kako treba obaviti različite zadatke, proveriti greške kada je taj posao urađen i dati feedback. Da li mentorski proces zaista funkcioniše na ovaj način i da li se time postižu ciljevi razvoja zaposlenih? Današnji mentor je saradnik u mentorskom odnosu, a fokusiran je na postizanje ciljeva razvoja. Da bi maksimizirao odnos, mentor konstantno mora da se razvija. Ukoliko se on sam ne posveti učenju, potencijalna efektivnost odnosa je smanjena.

Kreiranje mentorskog odnosa zavisi od uverenja mentora o učenju i promenama. Ukoliko mentor vidi učenje kao prenošenje znanja i veština, kreiraće se odnos u kome on ima moć i znanje, a mentee treba da ga primi i usvoji, a na taj način će postati produktivan.

Mentee preuzima odgovornost za proces učenja i na taj način se i razvija njegova autonomija i samopouzdanje u sopstvene odluke. Naročito, kada se tiče uvođenja novozaposlenih, važno je da se on pomeri sa mesta u kome nema samopouzdanja da obavlja različite zadatke, ka poziciji koja je više autonomna. Mudrost se ne prenosi sa učitelja na učenika, već se ona otkriva u odnosu i oslobađa se unutrašnja mudrost učenika. Pomera se od zavisnosti ka nezavisnosti, kroz sticanje većeg poverenja u sopstvene kapacitete i veštine. Ukoliko nam je cilj da razvijemo osobu koja poseduje veru u sopstvenu sposobnost donošenja odluka, proces mentoringa treba da bude oslobođen od apsolutne direktivnosti.

I mentor može da upadne u klopku

Postoji realna opasnost da mentor „sklizne" u metode objašnjavanja "na koji način on obavlja neki posao" i da tako upućuje novozaposlenog. Ovo ne znači da ne treba pojasniti određene korake u poslu, ali potrebno je uvideti polaznu tačku, odnosno koje su ideje mentee-ja pre nego što ga uputimo u "tajne vrhunskog majstora". Ukoliko se previše mešamo u načine izvršavanja određenih zadataka, implicitno umanjujemo samopouzdanje osobe i stvaramo zavisnost. Postoji klopka da ne želimo da se oslobodimo kontrole i da na ovaj način držimo novozaposlenog pod prismotrom, čak i nekoliko godina nakon prvog radnog dana.

Samo treba postaviti pitanje: koji je cilj mentoringa i kakvog zaposlenog želimo? Naročito kada se mentorski proces dešava u okviru talent menadžmenta, potrebno je razvijati talente, a ne klonove. Razvoj organizacije se prvenstveno zasniva na novim, svežim idejama i mogućnostima njihove realizacije. Ukoliko ne postoji samopouzdanje i sloboda, ne postoji ni inicijativa koja je osnova za bolje, drugačije, isplativije...

„Potrebno je osloboditi se starog, da bi se nešto novo pojavilo"

(Cranton and Roy, 2003)

Ja ne verujem da promena i razvoj dolaze iz nekritičkog usvajanja tuđih ideja, stavova... Teorija transformativnog učenja ukazuje da se promena javlja usled preispitivanja ranije usvojenih vrednosti, uverenja, perspektiva koje se dešavaju kroz refleksiju na doživljeno iskustvo, na odnos i ono je uvek emotivno obojeno.

"Potrebno je osloboditi se starog da bi se nešto novo pojavilo" (Cranton and Roy, 2003). Ovo naročito važi za razvoj različitih tzv. „soft" veština, koje uglavnom zavise od naše lične samosvesti i odnosa koje kreiramo sa drugim ljudima. Posebno kada se tiče razvoja rukovodioca i menadžera, čiji je jedan od glavnih zadataka motivisanje i razvoj zaposlenih. Promena dolazi usled sagledavanja sopstvenih uverenja vezanih za vođenje ljudi, refleksija na odnose koje imaju sa svojim zaposlenima i preispitivanja tzv. "habits of mind".

Šta ovo znači za proces mentoringa? Znači da mentor zajedno sa mentee-jem kreira odnos, u kome postoji sloboda da se preispitaju dosadašnje koncepcije, da se pronađu nova rešenja i razviju nove veštine. Verujući u potencijal mentee-ja, on sam počinje da veruje u sebe i time kreira autentičniji odnos sa zaposlenima, manje se plaši sopstvenih grešaka i tuđih reakcija, što vodi ka putu oslobađanja kreativnosti, novih ideja i lakšeg rešavanja problema.

Ekolozi nam govore kako će mladica koju zasadimo na mestu nekadašnje šume znatno uspešnije rasti, nego da smo je zasadili na čistini. Čini se da je razlog tome što je drveće u stanju da prati zapetljane puteve koje su stvorili njihovi prethodnici i na taj način se dublje veže za tlo. Vremenom se korenje drveća može uhvatiti jedno za drugo i tako stvoriti međuzavisnu mrežu života, sakrivenu ispod zemlje. Ovo, bukvalno, omogućava da snažnije drveće deli svoje resurse sa onim slabijim, što posledično čini celu šumu zdravijom.

Laurent A. Parks Daloz

Maja Maksimović
HR saradnik i trener
www.hart.rs