**Mentoring – miękki start i szybszy rozwój**

**Mentoring, coaching – zdarza się, że pojęcia te używane są niemal zamiennie. To błąd, ponieważ od mentora wymaga się zupełnie innego przygotowania i przynajmniej częściowo odmiennych predyspozycji niż od coacha.**

Coaching bywa ostatnio ostro krytykowany, co wynika z faktu, że udzielaniem tego rodzaju wsparcia zajmują się osoby o bardzo różnych, nie zawsze wystarczających kompetencjach. Tymczasem próg wejścia w mentoring jest ustawiony znacznie wyżej. Aby stać się mentorem dla innych, samemu trzeba mieć duże doświadczenie oraz dokonania, które uzasadniają pełnienie takiej roli.

Różnic jest zresztą znacznie więcej. Podczas pracy coachingowej klient sam powinien dotrzeć do odpowiedzi na nurtujące go pytania. Coach pomaga mu poprzez zadawanie trafnych pytań, ale nie powinien udzielać gotowych odpowiedzi. Takie wsparcie może być bardzo wartościowe, szczególnie gdy dotyczy wyborów o charakterze osobistym, ale zazwyczaj nie wystarcza w sprawach zawodowych.

**Nauka poprzez działanie**

Mentor także nie powinien bezwzględnie narzucać swoich rozwiązań, jednak relacja z nim ma zupełnie inny charakter. Mentor dzieli się swoją wiedzą, daje wskazówki, wspiera, ale wszystko to robi w oparciu o konkretne doświadczenie, ściśle związane z dziedziną, której dotyczy mentoring. Mentor to także wzór do naśladowania. To osoba, która poznając kulturę danej organizacji, pomaga swojemu mentee postępować w zgodzie z jej wartościami i zasadami.

- Mentoring to relacja, w której mentee uczy się przez działanie, przez doświadczenie. Zadania, z którymi pracownik spotyka się być może po raz pierwszy, mentorowi są już dobrze znane. Wspólnie realizują oni zadania lub cele, które są wyznaczone mentee – mówi Iwona Wencel, mentor, prezes w firmie doradczej WNCL.

W Polsce mentoring dopiero zdobywa popularność. Tymczasem w Stanach Zjednoczonych ponad 70% firm z listy Fortune 500 korzysta z mentoringu. Z dużym prawdopodobieństwem można zakładać, że to właśnie sprawnie przeprowadzany transfer wiedzy wyjaśnia sukcesy wielu spośród tych przedsiębiorstw. W USA mentoring bywa także argumentem ułatwiającym pozyskanie najwybitniejszych specjalistów i menedżerów. Kandydat do pracy często decyduje się na ofertę tego pracodawcy, który zaproponuje mu lepszego, bardziej cenionego w danej branży mentora.

**Wiedza, relacja i… networking**

O ile coach może koncentrować się na indywidualnej relacji ze swoim klientem, o tyle mentor musi w swoich działaniach uwzględniać cały ekostystem, w którym funkcjonuje dany pracownik. Chodzi tu jednak nie tylko o wiedzę na temat tego, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo, jaka jest jego struktura organizacyjna czy też jak przedstawiają się formalne i mniej formalne zależności pomiędzy poszczególnymi stanowiskami i osobami. Często zapomina się o tym, że mentor to także osoba, która jest dobrze umocowana w przedsiębiorstwie lub branży czy danej funkcji – ma kontakty i potrafi pomóc mentee w nawiązaniu odpowiednich relacji lub w uzyskaniu potrzebnej pomocy od innych pracowników. Mentor to często ceniony ekspert w swojej dziedzinie, przed którym większość drzwi pozostaje otwartych. A to znacznie więcej niż „tylko” rola dobrego nauczyciela.

Istotne jest również to, że relacja pomiędzy mentee i mentorem nie ma przeważnie charakteru podległości służbowej. Pracownik może więc korzystać z pomocy doświadczonej osoby, zgłaszać jej swoje wątpliwości i problemy, uczyć się od niej, ale bez lęku, że np. z powodu niewystarczającej wiedzy spotkają go konsekwencje służbowe. To z kolei sprzyja szczerości i otwartości. Z drugiej strony – sesje mentoringowe nie mają nic wspólnego z przyjacielskimi pogadankami „o wszystkim i o niczym”.

- Żeby mentoring miał sens, mentee powinien posiadać sprecyzowany cel zawodowy i dążyć do samorozwoju. Ważne, aby był osobą zaangażowaną, gotową do realizowania zadań wypracowanych na sesjach z mentorem – mówi Iwona Wencel. - Między obiema stronami musi obowiązywać zasada całkowitej poufności, wzajemny szacunek i oczywiście otwartość w dzieleniu się informacjami. Spełnienie tych warunków niemalże gwarantuje sukces – podkreśla mentorka.

**Sposób na lojalność i zaangażowanie**

Dzięki mentoringowi pracownik może odnieść rozmaite korzyści. Te najbardziej oczywiste to inspiracja i motywacja do tego, by zastanowić się nad własnym rozwojem, wyznaczyć konkretne cele i ustalić sposoby ich osiągania. Mentor powinien zwracać uwagę na to, by zarówno cele, jak i metody ich realizacji były zgodne z wartościami i kulturą organizacyjną firmy.

Dzięki mentorowi pracownik wzmacnia swoje kompetencje, a co za tym idzie, rośnie jego pewność siebie i pozycja w organizacji. Większy zasób wiedzy i umiejętności przekłada się także na poprawę wydajności. Do mniej oczywistych korzyści należy natomiast wzmacnianie więzi pomiędzy pracownikiem a firmą.

Blisko 80% pracowników objętych programami mentoringowymi pozostaje w danej firmie na dłuższy czas i nie szuka dla siebie miejsca poza organizacją. Tymczasem tak rozumiana lojalność pracowników nie objętych mentoringiem szacowana jest na poziomie 35%. Osoby poddane mentoringowi silniej identyfikują się z marką pracodawcy, bardziej angażują się w rozwój własny i firmy, są też bardziej wytrwałe w dążeniu do wyznaczonych celów.

**Kiedy mentoring ma największe uzasadnienie?**

Choć mentor mógłby bardzo pomóc pracownikom na rozmaitych stanowiskach, to jednak da się wyróżnić takie sytuacje, w których jego wsparcie okazuje się szczególnie uzasadnione. Będzie tak na przykład wtedy, gdy na szefa działu zostaje awansowany menedżer mający doświadczenie jedynie w części obszarów, którymi ma się zajmować na nowym stanowisku. Wówczas doświadczony mentor może pomóc mu uzupełnić niezbędne deficyty, czyniąc z niego znacznie bardziej wszechstronnego menedżera.

Mentor wskazany będzie również wówczas, gdy osoba na stanowisku specjalistycznym ma już wystarczającą wiedzę, by stać się menedżerem, ale nie ma doświadczeń związanych z zarządzaniem ludźmi. Wówczas konieczne jest rozszerzenie jego perspektywy o kwestie personalne i związane z przywództwem.

- Z mentoringu korzysta się głównie wtedy, gdy kandydat jest gotowy w 60-70% do pełnienia nowej funkcji – czy to w wymiarze potencjału, czy też dotychczasowych doświadczeń – podkreśla mentorka z WNCL.

Kolejny przykład sytuacji, w której przedsiębiorstwo powinno zainteresować się wsparciem mentora, to konieczność przeprowadzenia trudnego, wielowymiarowego projektu o strategicznym znaczeniu (np. związanego z fuzją lub zmianami struktury organizacyjnej). Przy dużym stopniu skomplikowania jest bardzo ważne, aby menedżer odpowiedzialny za przeprowadzenie zmian mógł na bieżąco przedyskutować pojawiające się problemy i wyzwania z kompetentnym mentorem.

Zdarza się także, że zarząd chce podwyższyć poziom wiedzy i umiejętności menedżera, uzupełniając jego kompetencje operacyjne, kompetencjami o charakterze strategicznym. Wtedy także wskazany jest mentor z odpowiednim doświadczeniem.

**Od awansu do kolejnych sukcesów**

Bardzo często na mentorów wyznaczane są osoby pracujące wewnątrz danej organizacji. Plusem takiego rozwiązania jest fakt, że taki pracownik zazwyczaj doskonale zna przedsiębiorstwo i panujące w nim zasady. Ale minusy też są. Mentor wewnętrzny nie zawsze będzie miał odpowiednie predyspozycje do pełnienia takiej funkcji, może też zwyczajnie nie mieć czasu na mentoring, szczególnie gdy nowe obowiązki ma łączyć z dotychczasową pracą w niezmienionym wymiarze.

Dlatego w wielu sytuacjach lepszy może okazać się mentor zewnętrzny, rozliczany z tego, na ile przygotuje konkretnego pracownika do pełnienia określonej roli. Czasem może to być ekspert zatrudniany początkowo na zasadzie outsourcingu. Na przykład w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, mentoring może być powiązany z pracą dyrektora HR na godziny. Dyrektor zatrudniony na zasadzie interim managera może przejąć tymczasowo obszar HR, a jednocześnie prowadzić sesje mentoringowe z pracownikiem, który w przyszłości obejmie funkcję HR Business Partnera. Pozwoli to takiej osobie na miękki start w nowej roli.

- Moje doświadczenia dotyczą prowadzenia mentoringu w obszarze HR. Np. w jednym przypadku pozwolił on rozszerzyć zakres kompetencji HR-menedżera o zagadnienia z poziomu strategicznego. W dwóch innych, osoby o dużym potencjale i „haerowskiej” intuicji uczyły się fachu pod okiem doświadczonego mentora, wspólnie projektując i wdrażając potrzebne danej firmie procesy HR – mówi Iwona Wencel.

Można uznać, że wsparcie mentoringowe szczególnie duże znaczenie będzie miało w tych okresach, w których dane przedsiębiorstwo przechodzi przez proces poważnych zmian. Zazwyczaj wiążę się to także z awansami lub zatrudnianiem nowych osób na kluczowych stanowiskach. Dzięki pomocy doświadczonego mentora, zmiany mogą zostać przeprowadzone mniejszym kosztem, z mniejszą liczbą błędów, a odpowiedzialni za poszczególne procesy pracownicy będą mogli połączyć w jedno rozwój własny oraz rozwój przedsiębiorstwa, dla którego pracują.

Dzięki mentorowi nie pozostają osamotnieni, kiedy muszą zmierzyć się z największymi wyzwaniami w swojej karierze. W chwilach, w których najbardziej potrzebują rady i wsparcia, są niejako prowadzeni przez osobę, której ufają. Pomaga wtedy świadomość, że osoba ta przeszła już kiedyś drogę podobną do tej, która teraz staje się także ich udziałem.

Źródło: [WNCL](https://wncl.pl/)