**Skuteczny mentoring w firmie – od czego zależy?**

**Skuteczny mentor powinien pomagać swojemu mentee w stawaniu się takim, jakim chciałby się stać – najczęściej w kontekście zawodowym. Mentoring można uznać za uzupełniającą wobec szkoleń formę wspierania procesu doskonalenia, uczenia i rozwoju pracownika w firmie. Ale jak sprawić, by mentoring był skuteczny?**

Mentoring to narzędzie wspierające rozwój utalentowanych pracowników i jako takie, sprawdza się w każdej branży. Czy jednak równie dobrze sprawdzi się na każdym poziomie struktury organizacyjnej? Zazwyczaj mentoring skierowany jest do osób będących na początku ścieżki zawodowej, dla których wsparcie ze strony bardziej doświadczonych pracowników jest szczególnie cenne. Z tego powodu mentoring rzadziej dotyczy stanowisk menedżerskich.

- Można sobie wyobrazić, że menedżer przechodzący do rady nadzorczej lub na wyższe stanowiska w hierarchii korporacyjnej, staje się mentorem dla nowo powołanego członka zarządu organizacji. Podobne sytuacje są jednak zdecydowanie rzadsze, niż mentoring młodego pracownika w okresie adaptacji lub na wczesnych etapach rozwoju zawodowego – mówi Hanna Macyra, trenereka w firmie Effect Group, autorka szkolenia „Skuteczny mentor”.

**Gotowy, by stać się mentorem**

Mentoring to sposób dostarczania efektywnych wzorców działania w złożonej rzeczywistości zawodowej. Mentor powinien aktywnie uczestniczyć w życiu zawodowym mentee, utrzymywać z nim regularne kontakty, udzielać porad, dzielić się̨ doświadczeniem zawodowym, wspierać i wyrażać swoje opinii.

Jednocześnie jednak ważna jest równoprawna rola mentora i osoby, z którą pracuje. Mentor wspiera merytorycznie działania mentee, ale nie rozwiązuje za niego problemów, ani nie wykonuje jego zadań. Można się więc zastanawiać, czy każdy, kto ma odpowiednie doświadczenie zawodowe, nadaje się do tego, aby być dla innych mentorem. Czy nie wymaga to np. odpowiednich predyspozycji osobowościowych?

- Nie jest to kwestia osobowości, jednak z mojego doświadczenie wynika, że na pewno trzeba być gotowym do przyjęcia roli mentora. Tę gotowość możemy znajdować w sobie „od zawsze”, ale może być i tak, że dopiero na pewnym etapie rozwoju kariery, kiedy już zrozumiemy wagę własnego doświadczenia, poczujemy potrzebę, aby się nim podzielić – mówi Hanna Macyra. - Natomiast prawidłowego i efektywnego sposobu pełnienia roli mentora trzeba się nauczyć, podobnie jak trzeba się nauczyć roli menedżera – podkreśla.

Dobrą praktyką w procesie wdrażania mentoringu jest szkolenie kandydatów na mentorów. Szkolenie takie nie tylko pomaga rozwiać obawy co do własnych umiejętności „pedagogicznych”, ale także pozwala zdobyć niezbędną wiedzę i umiejętności mentorskie. Właśnie dzięki szkoleniu łatwiej jest zrozumieć rolę mentora i ukształtować postawę właściwą dla tej roli.

**Mentoring jako element kultury firmy**

To, w jaki sposób będzie przebiegał mentoring i na ile będzie przynosił efekty zarówno konkretnym osobom, jak i całej firmie, zależy także od samej organizacji i tego, na ile mocno wpisuje ona tego typu wsparcie w swoje zasady i kulturę organizacyjną. Firma, która chce rozwijać swoich pracowników, wykorzystując do tego celu mentoring, powinna stworzyć warunki do bezpiecznego i komfortowego dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Mentor nie powinien mieć powodów do obaw, że mentoring będzie przypominał „wyciskanie” z niego wiedzy, niczym soku z cytryny, po czym przestanie być potrzebny organizacji.

Pewnym elementem zabezpieczającym przed taką obawą może być już sam fakt, że mentoring nie oznacza przekazywania całej wiedzy mentora. Zasadniczo jeden proces mentorski dotyczy rozwiązania ściśle określonych, konkretnych problemów lub realizacji zadań i to mentee musi przygotowywać własne rozwiązania, a mentor być „jedynie” ich recenzentem.

Procesy mentoringowe powinny być traktowane jako jedno z wielu narzędzi rozwoju pracownika. Jeśli więc firma chce je wpisać na stałe w kulturę organizacyjną firmy, powinna przygotować i wdrożyć odpowiednie standardy dotyczące mentoringu.

- Warto także promować mentorów wewnątrz organizacji i budować prestiż tej roli. Nobilitacja mentorów jako bardzo ważnych pracowników, nie tylko zwiększa zainteresowanie pełnieniem takiej roli, czy też zachęca do skorzystania ze wsparcia mentora, ale także buduje kulturę organizacyjną sprzyjającą mentoringowi – wyjaśnia trenerka Effect Group.

Dobrze też, jeśli – poza formalnymi procedurami – atmosfera w firmie oraz sposób pracy zachęcają do wzajemnego uczenia się. Spontanicznemu mentoringowi sprzyja wspólne realizowanie projektów, szczególnie gdy we współpracę zaangażowani są pracownicy z różnych szczebli organizacji i o różnym doświadczeniu. W takiej sytuacji mentoring często pojawia się jako naturalne narzędzie współpracy w zespole projektowym.

**W stronę efektywnego mentoringu**

Podstawowym i najważniejszym warunkiem prawidłowego przebiegu mentoringu jest dobre dopasowanie mentee i mentora. Sesja, podczas której uzgadniane jest dopasowanie, w praktyce okazuje się najistotniejszym elementem całego procesu. Co oczywiste, ludzie różnią się między sobą i nie każdy, kto zostanie wyznaczony na mentora, będzie dla danej osoby odpowiedni w tej roli. Ale i przeciwnie – również mentor nie z każdym mentee będzie w stanie uzyskać równie dobre efekty.

Zarówno mentee, jak i mentor zaczynają od tego samego – początkowo obydwoje wiedzą o sobie niewiele. Ich relacja nie jest karana, ale nie jest też nagradzana. Wzajemne zaufanie budowane jest na wymianie spostrzeżeń i opinii, przy czym opinie mentora i podopiecznego są równe. I właśnie to wydaje się podstawą efektywnego mentoringu.

- Z mojego doświadczenia wynika, że błędem najczęściej popełnianym przez mentorów, jest rozwiązywanie problemów lub realizowanie zadań za mentee – mówi Hanna Macyra. - Z samej natury procesu wynika, że mentor „lepiej wie”, „lepiej umie”, ale dlatego właśnie czasami powinien wykazać większą cierpliwość. Nawet jeśli mentee będzie podejmował złe wybory i decyzje, zadaniem mentora nie jest zapobieganie im, ale towarzyszenie mentee w takich sytuacjach – podkreśla trenerka.

Mentor musi pamiętać, że to mentee jest odpowiedzialny za swój rozwój. Aby mógł się udoskonalać, powinien mieć pole do samodzielnego eksperymentowania i dochodzenia do najlepszych rozwiązań. Mentor może prezentować pomysły, wnioski, wskazywać alternatywne rozwiązania, ale nie do niego należy wybór konkretnych działań podejmowanych w poszczególnych sytuacjach.

Ważne też, aby mieć świadomość, że mentoring nie jest procesem ciągłym. Powinien koncentrować się na konkretnej sytuacji biznesowej lub służyć rozwiązaniu określonego problemu, ale w wyznaczonych ramach czasowych. Zazwyczaj początkowy czas trwania mentoringu określa się na 3 miesiące, a w razie potrzeby proces bywa przedłużany do pół roku. W tym czasie ilość sesji mentora i mentee może być uzgadniana dowolnie.

Zakończenie procesu należy jednak zaplanować już na początku. W tym czasie mentee powinien dążyć do jasno zdefiniowanych celów. Na zakończenie mentoringu należy omówić przebieg mentoringu oraz stopień, w jakim udało się zrealizować określony plan. Obie strony procesu mentoringowego muszą mieć świadomość końca współpracy – rozstanie powinno być dokładnie i uważnie przemyślane oraz zorganizowane.

Na skuteczny mentoring składa się wiele elementów – od doświadczeń i przygotowania mentora, przez postawę i zaangażowanie mentee, po kulturę organizacyjną panującą w danej firmie. Ta ostatnia, jeśli jest otwarta, może sprzyjać efektywnemu mentoringowi i wzajemnemu uczeniu się. Jeśli jednak opiera się np. na rywalizacji, skuteczny mentoring będzie w niej znacznie trudniejszy.

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)