**Mentoring – opłaca się dzielić wiedzą**

**Firma, stojąc przed koniecznością uzupełnienia wakatu na stanowisko menedżerskie lub specjalistyczne, ma do wyboru dwie drogi. Pierwsza to zatrudnienie nowej, doświadczonej osoby z zewnątrz. Druga – awansowanie pracownika, nawet jeśli poziom jego kompetencji nie jest jeszcze wystarczający. Właśnie w tej drugiej sytuacji doskonale sprawdza się mentoring.**

Mentoring bardzo często mylony jest z coachingiem, co wynika zapewne stąd, że obydwa narzędzia opierają się na rozmowie, refleksji i zarówno jedno, jak i drugie powinno prowadzić do jasno określonych celów. O ile jednak w coachingu mamy do czynienia z relacją, w ramach której to osoba korzystająca z tej formy wsparcia powinna odkryć odpowiednie dla siebie rozwiązania omawianych problemów, o tyle w mentoringu efekty mogą pojawić się szybciej. To bowiem mentor, doświadczony w danej dziedzinie, może stanowić wzór do naśladowania, a przy tym pełnić rolę nauczyciela, wskazując konkretne, przetestowane w praktyce sposoby postępowania. W tym przypadku uzyskiwane odpowiedzi są co prawda mniej zindywidualizowane niż w coachingu, ale za to bardziej skoncentrowane na sprawdzonym działaniu.

Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że o ile coaching lepiej sprawdza się w sytuacjach dotyczących problemów osobistych, czy też wyboru drogi zawodowej, o tyle wtedy, gdy już wiemy, co chcemy osiągnąć i do czego dojść, to właśnie mentor okaże się bardziej pomocny. Pod jego okiem menedżer lub specjalista może zdobyć praktyczne umiejętności, nauczyć się wykorzystywać konkretne narzędzia, czy też rozwiązywać specyficzne dla danej firmy problemy.

- Mentoring to relacja „learning by doing”, czyli nauki przez działanie. Sytuacje, z którymi osoba poddawana mentoringowi (mantee) spotyka się być może po raz pierwszy, mentorowi są już dobrze znane. Wspólnie realizują oni cele, które mogą być na bieżąco modyfikowane. Dzięki mentorowi, mantee może w bardzo krótkim czasie dojść do eksperckiej perfekcji – mówi Iwona Wencel, mentor, prezes w firmie doradczej WNCL.

**Mentoring a rekrutacja**

W wielu przedsiębiorstwach mentoring w ogóle nie jest brany pod uwagę, a gdy na najważniejszych stanowiskach pojawia się wakat, za oczywistą drogę uważa się poszukiwanie dobrych specjalistów na rynku pracy. Problem w tym, że aby pozyskać cenioną osobę z dużym doświadczeniem, konieczne będzie zapewnienie jej lepszych warunków (także finansowych) niż w firmie, dla której pracuje ona obecnie. W dodatku, mimo wysokich kosztów, osoba taka będzie potrzebowała czasu, aby poznać specyfikę nowej organizacji, a więc jej obecność nie od razu przyniesie korzyści.

A co, gdyby poszukać odpowiedniego kandydata w organizacji? Rekrutacja wewnętrza pozwoli pracownikom poczuć, że ich rozwój zawodowy w firmie jest możliwy, a to pozytywnie wpłynie na motywację. Nie bez znaczenia jest też fakt, że wybrana osoba nie będzie musiała uczyć się od zera zasad panujących w przedsiębiorstwie ani poznawać jej kultury organizacyjnej. Natomiast niedostatek wiedzy i umiejętności będzie mogła uzupełnić za pomocą mentoringu.

Mentor będzie w tym przypadku osobą, która wprowadzi danego pracownika w nowe dla niego obowiązki, wesprze go w pokonywaniu pierwszych trudności i pokaże, jak radzić sobie z codziennymi i nietypowymi problemami.

Mentorem może być zarówno inny, bardziej doświadczony pracownik na analogicznym lub podobnym stanowisku, ale może nim być także specjalista z zewnątrz – ktoś, kto doskonale zna się na danej dziedzinie i kto potrafi podzielić się swoją wiedzą z mniej doświadczoną osobą. Rola mentora podobna jest do roli mistrza wobec ucznia – pokazuje on mniej doświadczonemu koledze, co i jak należy robić, a po pewnym czasie usuwa się w cień, pozwalając „podopiecznemu” na osiągnięcie samodzielności.

- W przypadku stanowisk związanych z zarządzaniem, gdzie wiedza ekspercka nie ma tak istotnego znaczenia, szczególnie istotne okazują się kompetencje osobiste. Mentor może znacząco wesprzeć mentee w rozwoju osobistym i budowaniu kariery, a także zmotywować go do działania. Pomagając w rozwiązaniu bieżących problemów, może też pokazać szerszą perspektywę. Informacja zwrotna jest w takiej sytuacji oparta na faktach, na wynikach pracy mentee – podkreśla Iwona Wencel.

**Sposób na delegowanie odpowiedzialności**

Mentoring to także antidotum na powszechny w wielu organizacjach strach przed popełnianiem błędów. Ponieważ błędy są kosztowne, wiele osób zarządzających stara się unikać delegowania odpowiedzialności na inne osoby. Uciekając przed ryzykiem, obciążają siebie nadmiernym zakresem zadań, przez co i tak nie są w stanie kontrolować wszystkich istotnych procesów. Jednocześnie uniemożliwiają rozwój osobom, które wykazują predyspozycje w danej dziedzinie, ale nie są gotowe na samodzielne wzięcie odpowiedzialności za określony zakres obowiązków. Również w takiej sytuacji warto postawić na mentoring.

- Z tego narzędzia korzysta się głównie wtedy, gdy kandydat jest gotowy w 60-70 proc. do pełnienia nowej funkcji – czy to w wymiarze potencjału, czy też dotychczasowych doświadczeń. Jeśli mentor jest pozyskany z wewnątrz organizacji, dobrze gdy między nim, a osobą poddawaną rozwojowi nie ma podległości służbowej, a jedynie prawdziwe rozwojowa relacja: mistrza i ucznia – mówi mentorka z WNCL.

Wsparcie ze strony mentora ma szczególne uzasadnienie, gdy:

l na szefa działu awansowany zostaje menedżer mający doświadczenie jedynie w części obszarów, którymi ma się zajmować na nowym stanowisku;

l osoba na stanowisku specjalistycznym ma wystarczającą wiedzę, by stać się menedżerem, ale nie ma doświadczeń związanych z zarządzaniem ludźmi;

l przedsiębiorstwo chce przeprowadzić trudny projekt o strategicznym znaczeniu, a ze względu na dużą odpowiedzialność warto zapewnić wyznaczonemu do niego menedżerowi wsparcie bardziej doświadczonej osoby;

l zarząd chce podwyższyć poziom wiedzy i umiejętności menedżera, uzupełniając jego kompetencje operacyjne, kompetencjami o charakterze strategicznym.

Dzięki wyodrębnieniu mentora, firma może zapewnić, że ważne zadania będą realizowane bez ryzyka eksperymentowania i uczenia się na żywym organizmie. Jednocześnie organizacja zyska zmotywowanego, zaangażowanego i odpowiednio przygotowanego pracownika. Takie rozwiązanie oznacza także niższe koszty w porównaniu z zatrudnianiem na stałe kandydata z zewnątrz. Nawet praca z ekspertem (mentorem) zewnętrznym, dzięki czasowości tego rozwiązania, okazuje się korzystniejsza finansowo.

- 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 menedżera, wspólnie projektując i wdrażając potrzebne danej firmie procesy HR – mówi Iwona Wencel.

**Mentoring wymaga otwartości**

To, że mentoring może być bardzo skutecznym narzędziem, nie oznacza, że sprawdzi się zawsze i wszędzie. Wiele zależy choćby od wewnętrznego nastawienia – zarówno osoby, która ma zostać mentorem, jak również tej, która ma zostać poddana mentoringowi.

Na pewno przeprowadzenie mentoringu łatwiejsze będzie w tych organizacjach, w których dzielenie się wiedzą jest nieodłącznym składnikiem kultury organizacyjnej. Niestety, bywają i takie przedsiębiorstwa, w których pracownicy starają się trzymać całą swoją wiedzę dla siebie, co daje im wrażenie bycia „niezastępowalnymi”. Dopóki pracownicy prezentują taką postawę, z pewnością nie będą mogli stać się dobrymi mentorami.

- Od mentora oczekuje się samoświadomości, otwartości na innych, posiadania wiedzy zawodowej i biznesowej, komunikatywności i chęci dzielenia się własnymi doświadczeniami. Poczucie humoru także nie zaszkodzi, a czasem może pomóc rozładować napięcie. Najważniejszą rolą mentora jest jednak zapewnienie wsparcia i wskazówek dla mentee w oparciu o jego potrzeby rozwojowe – mówi prezes firmy WNCL.

Nie zapominajmy także o tym, że to, iż ktoś został wyznaczony do pełnienia roli mentora, może być dla niego bardzo nobilitującym doświadczeniem. Oto bowiem okazuje się, że jego biegłość w danej dziedzinie została uznana za mistrzostwo, którym można się dzielić z młodszymi (stażem) adeptami. Prowadzenie menedżerów, obserwowanie jak się rozwijają i zawodowo dojrzewają, daje ogromną satysfakcję. Także ich nowe podejście, otwartość i nowa perspektywa uczą mentora elastyczności, otwartości i rozszerzają jego horyzonty.

Otwartość jest jednak potrzebna po obydwu stronach. Ważne jest również, aby specjalista lub menedżer, który ma skorzystać z mentoringu, był otwarty na rady i sugestie udzielane przez bardziej doświadczone osoby.

- 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 – podkreśla mentorka.

Źródło: [WNCL](http://wncl.pl)

Fot. Pixabay