



Kurs je realizovan u saradnji sa Coca - Cola HBC Srbija

MENTORSTVO – KAKO GA UVESTI U KOMPANIJU I RADITI GA KVALITETNO

Marina Vuković

Regionalni menadžer za učenje i razvoj zaposlenih u kompaniji Coca Cola HBC



LEKCIJA 1 - zašto govorimo o mentorstvu

Vuk dolazi na svoj prvi posao u veliku, složenu korporaciju. Dodeljena mu je pozicija Junior saradnika u službi za Ljudske resurse, i u kompaniju je došao kao mladi talenat. Tek je završio studije Psihologije, i nije mu poznato kako izgleda raditi za poslovnog giganta. Tokom svog radnog dana, često se oseća zbunjeno - možda pomalo i izgubljeno. Ne poznaje ljude, procesi mu deluju komplikovano, ne zna koga da pita.

Zamislite sada dva scenarija -

Scenario 1

Rukovodioci i kolege mladog Vuka smatraju da je uobičajeno da se tako osećaš na svom novom, a posebno prvom poslu. Vuku pružaju ohrabrenje, i reči kao što su: "Sve će to doći na svoje", "Samo polako" i slično. Za to vreme, Vuk je i dalje uglavnom prepušten sam sebi. Vidi kako drugi obavljaju zadatke velikom brzinom, poznaju se, i pita se da li će ikada uspeti da se isprati taj tempo i da sve i svakoga nauči. Zbog reči utehe koje dobija, oseća se malo bolje, ali na poslu mu ne postaje ništa lakše. Svojoj okolini deli utiske sa novog posla i o kompaniji, koji ne deluju preterano ohrabrujuće, i pita se da li je to ipak pravo mesto za njega. Razmišlja da traži drugu priliku za sebe.

Scenario 2

Rukovodioci i kolege mladog Vuka smatraju da je uobičajeno da se tako osećaš na svom novom, a posebno prvom poslu. Vuku pružaju ohrabrenje, i reči kao što su: "Sve će to doći na svoje", "Samo polako" i slično. Međutim, Vukov neposredni rukovodilac ima ideju: "A šta mislite da Vuku dodelimo jednog iskusnog kolegu, koji će mu pomoći da se orijentiše u kompaniji, da upozna ljude i ovlada procesima?"

Vuk odabira svog **MENTORA** - osobu od poverenja, koja odgovara njegovom stilu i potrebama, koja je dostupna za njega i pruža mu, ne samo reči ohrabrenja, već i konkretnu pomoć - prolazi sa njim kroz procese, upoznaje ga sa ljudima i glavnim stejkholderima, odgovara na njegova pitanja, vodi ga na ručak i predstavlja kao svog mentija. Vuk se oseća podržano, procesi su mu sve jasniji. Svojoj okolini deli utiske sa svog novog posla, i hvali kompaniju koja mu se toliko posvećuje, gde se oseća uvaženo, i može da uči i razvija se - i to ne radi samo usmeno svojim prijateljima i rodbini, već samoinicijativno postavlja inspirisane postove na svojim društvenim mrežama.

Dobar dan. Moje ime je Marina, i ja sam Regionalni menadžer za učenje i razvoj zaposlenih u kompaniji Coca Cola HBC. Po obrazovanju sam psiholog, i završila sam Psihologiju rada - ljudskim resursima bavim se više od 10 godina.

Primer koji ste upravo čuli - koristiti **MENTORSTVO** kada imamo novozaposlene, da ubrzamo njihovo uvođenje u posao i organizaciju, iliti *onboarding*, samo je jedan od mnogih situacija u kojima ovaj neverovatan program može da napravi razliku. Mentorski program ima brojne benefite - nije ni čudo što razni članci i izvori, među kojima i [Harvard Business Review](#), navode da **više od 70% Fortune 500 kompanija praktikuje mentorstvo za razvoj zaposlenih**. Drugi izvori, kao što je *Forbes*, navode da je taj procenat za **SAD Fortune 50 kompanije - 100%**. Dakle, svi imaju mentorstvo. Isti izvor navodi da , ukoliko imate mentora, imate 5X veće šanse za unapređenje, a ako ste i sami

mentor - [6X veće šanse za unapređenje. Takođe, ako učestvujete u programu, imate 20% veće šanse da dobijete povišicu](#). Benefiti za kompanije su takođe tu: mentorstvo može samo imati dobar uticaj na zadovoljstvo, produktivnost i zadržavanje talenata.

Međutim, nije dovoljno samo imati program mentorstva u kompaniji - krucijalno je da se on uvede i radi kvalitetno, kako ne bi postigao suprotan efekat. O tome ćemo govoriti u ovom kursu: kurs preporučujem HR profesionalcima, koji razmišljaju da pokrenu mentorstvo u svojim organizacijama (gde da počnu, kako da ga sprovedu sa efektom i željenim rezultatima), ali i onima koji ga već imaju, za potencijalne ideje za unapređenje. Zatim, onima koji su mentori, ili razmišljaju to da postanu, te se možda pitaju šta je bitno za ovaj odnos, koje veštine su potrebne i kako da budu dobri mentori. I naravno, svima onima koji razmišljaju da pronađu mentora za sebe - kako da to učine na najbolji način, kako treba da izgleda jedan kvalitetan mentorski odnos, šta ako ne ide, itd.

Ispred kompanije Coca Cola HBC, kao neko ko je bio zadužen za mentorski program na nivou čitave grupe od 28 zemalja u to vreme, rado ću sa vama podeliti svoja znanja i uvide. Coca Cola HBC nagrađena je dvema nagradama za svoj program mentorstva: uvaženo HR telo, Gartner CEB, napisao je o nama studiju slučaja o tome kako treba da izgleda dobar program mentorstva u kompanijama, a CIPD, takođe značajno HR telo, dodelilo nam je nagradu za Najbolju mentoring inicijativu 2020. godine.

Pa, da počnemo.

LEKCIJA 2 - ŠTA JE TO, ZAPRAVO, MENTORSTVO?

Mentorstvo se može definisati kao **uzajamno korisno** partnerstvo u kojem obe strane, mentori i mentiji, pomažu jedni drugima sa **ličnim i profesionalnim razvojnim ciljevima**, a kroz **deljenje svoje ekspertize i znanja**. Da bi bilo uspešno, mentorstvo se zasniva na **međusobnom poverenju i poštovanju**.

Ako se malo vratimo u osnovnu školu i setimo se *simbioze* koju smo učili iz biologije - *uzajamno korisna zajednica dva živa bića*, možemo videti da se ne razlikuje mnogo od definicije mentorstva koju smo upravo ponudili. I da, mentorstvo je upravo to - odnos poverenja i razvoja u kojem obe strane ubiraju koristi.

Postoji dosta situacija kada se preporučuje da koristimo mentorstvo kao razvojni alat. Nabrojaćemo samo neke od njih:

1. nov si u kompaniji, i potreban ti je neko da ti pomogne da se orijentišeš u novoj kulturi i procesima, i da upoznaš ljude, kako bi postao samostalan i produktivan što pre

2. radiš na projektu i potreban ti je ekspertski savet nekoga ko se razume da datu oblast ili je prošao kroz slično ranije - kako bi izbegao uobijane "zamke" i isporučio rezultate na vreme
3. imaš potrebu da naučiš kako određeni deo kompanije i/ili procesa funkcioniše: na primer, kako izgleda procedura nabavke u tvojoj kompaniji kako bi bio samostalniji i efikasniji u pribavljanju usluga ili sredstava koja su ti potrebna za posao koji obavljaš

Tri navedene situacije predstavljaju tipične primere kada je mentorstvo dobra ideja. U kompaniji Coca Cola HBC, mentorstvo je evoluiralo kao alat razvoja zaposlenih, te se koristi i za sledeće potrebe koje i možeš i sam ili sama razmotriti za sebe ili svoju organizaciju:

1. podržavamo žene na liderskim pozicijama, ili one koje se spremaju da to postanu, uz podršku i ohrabrenje posvećene osobe - mentora
2. mentorstvo je integralni deo mnogih talent programa, omogućavajući na taj način kombinaciju znanja koja se podučavaju sa podrškom za primenu u praksi
3. mentorstvo smo čak koristili i za emotivnu podršku tokom ranih dana pandemije Covida-19, i kasnije usled nesigurnih geopolitičkih okolnosti

Kao što možeš videti, mentorstvo je veoma raznolik razvojni alat koji se može primeniti na mnoge potrebe. Međutim, ono što je zajedničko za svaku od ovih situacija jeste - **DAVANJE SAVETA** i upravo ovde dolazimo do toga koja je ključna odlika rada sa mentorom, i šta je to što ga razlikuje od *coaching*-a.

Često dobijamo pitanje: "Da li su mentorstvo i *coaching* isto?". Kratak odgovor je - NE, nisu. *Coach* je tu da ti pomogne da sam/a dođeš do odgovora koji je već u tebi - postavljajući ti snažna pitanja samorefleksije, *coach* te vodi kroz strukturiran proces gde ti pomaže da otkriješ i odlučiš šta je najbolje za tebe i koju odluku da doneseš. Sa druge strane, ako imaš potrebu da te neko poduči, na primer, kako da platiš fakturu u svojoj novoj kompaniji, ili kako da se pripremiš za bitnu prezentaciju sa visokim liderima organizacije, teško da će te *coaching* pitanja do toga sama dovesti - taj odgovor ne postoji u tebi, i potrebno je da ti neko **KAŽE - da ti da savet**. Ovde na scenu stupa mentor.

Takođe, *coach* prolazi kroz dugotrajnu obuku i minimalni broj *coaching* sati kako bi postao sertifikovan za taj posao. Za mentora ne postoji zvanična edukacija, iako pomaže da poseduje određene veštine o kojima ćemo govoriti nešto kasnije.

Ukoliko se pitaš šta je za tebe bolje u ovom trenutku, da li da za sebe nađeš mentora ili *coacha*, pokušaj sa sledećom vežbom od dva kratka koraka:

KORAK PRVI: odredi na čemu trenutno želiš da radiš kada je u pitanju tvoj profesionalni razvoj, koja ti je trenutna potreba ili cilj. Recimo, želiš da uvežbaš veštine prezentovanja, da radiš više na balansu poslovno-privatno, ili nešto treće. Bitno je da u svojoj glavi imaš jedan, konkretan razvojni cilj kao početnu tačku. Možeš pauzirati video, dok malo razmisliš.

KORAK DRUGI: zapitaj se - da li je nužno da osoba koja bi ti pomagala ima konkretno znanje iz oblasti koju si definisao/la?

Recimo, prateći primere koje smo već pomenuli - ako treba da se pripremiš za važnu prezentaciju, verovatno ti treba neko ko zna ponešto o tome, da ti kaže kako da koristiš telo, ruke, kontakt očima itd. Sa druge strane, balans poslovno-privatno, i šta sa tim može da pomogne, često je veoma individualno pitanje, i nešto što radi za mene, ne znači da će pomoći i tebi. U tom smislu, davanje saveta može biti i kontraproduktivno - kada dajete savete nekome, a ti saveti ne "rade" za njega, osoba može izgubiti poverenje ili želju da o tome dalje priča. Tada često znamo da pomislimo: "Ti mene ne razumeš", ili: "Jao, kakav savet...". Dakle, jasno je da nam u prvom slučaju treba MENTOR, a u drugom COACH.

Ako si uradio ili uradila prethodnu vežbicu, i ako je ishod da ti treba mentor, ostatak kursa idealan je za tebe. Ako je odgovor ipak *coach*, svakako si dobrodošao da odgledaš kurs. Međutim, važno je imati realna očekivanja od početka o tome šta možemo dobiti od mentora, a šta od *coach*-a.

LEKCIJA 3 - KAKO UVESTI MENTORSTVO U KOMPANIJU

Na početku kursa, rekli smo kako nije dovoljno samo imati program mentorstva u kompaniji – nužno je da se on uvede, i radi kvalitetno, kako ne bi, umesto motivacije i zadovoljstva svih uključenih strana, izazvao suprotan efekat. U ovoj lekciji, posvetićemo se temi **UVOĐENJA mentorstva** u organizaciju po prvi put.

Najpre ćemo pogledati ključne korake za uspeh, a zatim ćemo objasniti svaki od njih:

1. Kreni od konkretne potrebe i od osnovnog oblika mentorstva
2. Definiši šta je mentorstvo i kako (će da) izgleda u tvojoj kompaniji
3. Obezbedi jako sponzorstvo lidera
4. Targetiraj ciljnu grupu mentora
5. Edukuj mentore i mentije
6. Pružaj konstantu podršku pre, tokom i na kraju procesa
7. Meri uspeh, prikupljaj povratnu informaciju
8. Komuniciraj „na sva zvona“
9. Širi svoj pilot dalje

KORAK 1: Kreni od konkretne potrebe i od osnovnog oblika mentorstva

Ljudi neće prihvatiti novu inicijativu, ukoliko ne vide praktičnu korist za nešto što ih muči. Već imaju dovoljno posla i zadataka tokom dana, zar ne?

Najbolji način za uvođenje mentorstva po prvi put, jeste **pilot u delu organizacije**, a ne u čitavoj odjednom. Takođe, bolji rezultati se dobijaju ako program uvežeš sa konkretnom potrebom, a ne uvedeš ga kao široko dostupnu inicijativu bez specifične primene. Potencijalne inicijative da razmotriš:

- integralni deo *onboarding*-a sa ciljem bržeg samostalnog ovladavanja poslom

- integralni deo nekog programa za razvoj talenata sa ciljem razumevanja poslovanja ili pripreme za naredni karijernu stepenicu
- način obuke tehničkog osoblja u finansijama, proizvodnji itd.

Dakle, kreni u malom, i jednostavno. Mentorstvo je ideja koja tek treba da se „primi“ u tvojoj kompaniji, te nemoj bespotrebno komplikovati inicijativama kao što su veliki projekti, ili podrška ženama na rukovodećim pozicijama itd. Imaće vremena za to kasnije.

Takođe, još jedna veoma važna stvar prilikom prvom uvođenja koja takođe ima veze sa jednostavnošću: drži se „klasičnog“ mentorstva. Šta pod time mislimo: u mentorstvu postoje različiti formati – recimo grupno mentorstvo, gde jedan mentor radi sa grupom mentija koja ima iste potrebe, ili čak obrnuto mentorstvo, gde je mentor mlađi, manje iskusan i na nižoj poziciji od onoga koga mentoriše. Ovakvi formati mogu u neku ruku zahtevati i promenu u svesti ljudi u tvojoj kompaniji – recimo, kako je moguće da jednog direktora može junior ekspert nečemu da nauči? 😊 Savetujemo da neke „naprednije“ oblike ostaviš za kasnije, a da počneš sa „klasičnim“ mentorstvom gde je mentor više senior od mentija, i gde je odnos privatniji, „jedan-na-jedan“.

DODATNI SAVET: Predstavi mentorstvo kao nešto što je po prvi put, ekskluzivno dostupno baš toj grupi ljudi u kompaniji – promeni izazov nečeg novog ili nepoznatog da radi u tvoju korist!

KORAK 2: Definiši šta je mentorstvo i kako izgleda u vašoj kompaniji

Ne kreći u lansiranje mentorstva u tvojoj kompaniji dok tebi nije jasno šta je ono što njime želiš da postigneš. Ako tebi nije jasno, neće biti ni drugima. Budi konkretan i praktičan, kako bi tvoja poruka bila jasna i drugima:

- Napravi **business case**: naoružaj se podacima – sa kojim izazovom se suočava tvoja kompanija, i šta želiš da mentorstvo reši (recimo, suočavaš se sa velikim odlivom radne snage zaposlenih koji su na poziciji manje od godinu dana, a zaposleni na izlaznim intervjuima saopštavaju da nemaju dovoljno podrške u ovladavanju poslom)
- Gde još vidiš **primenu** u tvom konkretnom kontekstu (recimo, proizvodne kompanije mogu da omoguće da se tehničko znanje lakše prenosi dalje)
- NE RADI OVO SAM ILI SAMA! Česta greška koja se može napraviti jeste da sednemo sami za svoj računar, i napravimo elaborirani pristup, samo da bismo shvatili da nikome ne treba ili da ne može da funkcioniše baš tako kako smo zamislili. Pokaži predlog kolegama za koje želiš da budu korisnici programa – pitaj ih za ranu povratnu informaciju, i šta još predlažu. Uključi ih u proces kreiranja – samim tim, ne samo da povećavaš verovatnoću da napraviš nešto što će imati smisla, već će ljudi biti raspoloženi da prihvate nešto za šta su pitani za mišljenje
- Na osnovu toga, **šta je za tvoju kompaniju mentorstvo** (možeš koristiti definiciju koju smo već ponudili, ili definisati tako da ima smisla za tvoju kompaniju)
- Ne zaboravi da predstaviš i **kako sam proces izgleda**: koliko mentorstvo traje; koja je uloga mentora, mentija, a koja HR-a i rukovodioca mentija; ko radi šta; kako se mentorstvo inicira itd. Detalje o ovim koracima pokrićemo nešto kasnije.

Ako je tebi jasno, veća je verovatnoća da će biti i drugima. Takođe, da bi „prodao“ ideju svojim nadređenima i zaposlenima, postaraj se da ovo nije samo lepa priča, već da bude praktično, konkretno, i uvezano sa svakodnevnim izazovima sa kojima se tvoji zaposleni suočavaju.

DODATNI SAVET: pre nego što u kompaniji pokažeš *case*, neka ga pročita neko ko o temi ne zna ništa. Da, tako je – neko ko je potpuno van konteksta tvoje kompanije, recimo supružnik ili prijatelj. Ako je njima jasno šta želiš da kažeš i da postigneš, onda si spreman/na da ideš na korak 2.

KORAK 3: Obezbedi jako sponzorstvo lidera

Ništa ne daje snagu novoj organizacionoj inicijativi, kao lice lidera koje stoji iza nje. Ovde obično postoji pravilo – što više senior lider, to bolje. Međutim, ni ovo ne treba shvatiti doslovno – nema potrebe ciljati nužno generalnog direktora, ili CEO-a cele grupe kompanija za koju radiš. Ovaj lider biće tvoje „lice kampanje“:

- Biraj dovoljno senior lidera koji ima širok uticaj (npr. direktor sektora, ili regionalni direktor)
- Izbegavaj HR direktora - ne želiš da uvođenje mentorstva bude percipirano kao „još jedna HR inicijativa“, zar ne? 😊
- Biraj lidera koji je posvećen razvoju i ceni i nagrađuje koncept učenja u kompaniji. Na ovaj način, njegova/njena podrška biće prirodna i lider će biti posvećen ukoliko radi ono u šta veruje

DODATNI SAVET: Sprovodi svu komunikaciju kroz tvog lidera sponzora. Ti ćeš je pripremiti, ali neka sponzor pošalje mail gde obaveštava o novoj inicijativi, neka sponzor zakaže sastanak za predavljanje mentorstva itd. a ne ti, ili neko drugi iz HR-a.

KORAK 4: Targetiraj ciljnu grupu mentora

U koraku 2, pričali smo o tome da ćeš definisati konkretnu potrebu za prvu primenu mentorstva – u ovoj populaciji, već imaš mentije. Sada, treba da definišeš ko su ti željeni mentori. Mentore ćeš ciljati spram svojih mentija: npr. ukoliko ti je potreba da podržiš novozaposlene u učenju i prilagođavanju, odabraćeš mentore koji su iskusni u kompaniji i dolaze iz istih sektora kao mentiji. Rekli smo da za prvi put biramo mentore koji su iskusniji od mentija, i verovatno lidere raznih nivoa. Razmisli koliko ti mentora treba: obično ne preporučujemo više od dva mentija po jednom mentoru.

Kada imaš spisak, zamoli sponzora da ih pozove na sastanak gde će ključni ishod za tebe biti da se **vaši potencijalni, ciljani mentori, prijave da to zapravo i postanu**. Biti mentor mora biti **dobrovoljna aktivnost**, a tvoja je prilika na jednom ovakvom sastanku, da ih na to motivišeš.

Na sastanku, tvoj sponzor i ti, pokrijte sledeće teme:

- Objasnite šta radite, i zašto to radite
- Koje su koristi od mentorstva za kompaniju, za mentije ali i za mentore (malo o ovome pričali smo u uvodnoj lekciji, a pričaćemo još nešto kasnije), sa posebnim naglaskom na to šta mentori imaju od toga

- Kako ste zamislili da mentorstvo izgleda – pilot na koji ga primenjujete, kako će mentiji birati mentore, koliko će im vremena oduzimati itd. Predlog ključnih faza ponudićemo malo kasnije
- Šta tražiš od njih: da se prijave do određenog roka, i način na koji će to uraditi
- Planiraj dovoljno vremena za njihova pitanja

DODATNI SAVET: Neka sastanak bude relaksiran i inspirativan. Ovo nije poslovni brifing pa da atmosfera bude ozbiljna. Tvoj je cilj da se svi prijave, zar ne? Koristi anegdote, deljenje ličnih priča, pitaj ih da li su oni imali nekoga da im pomogne na početku karijere, pusti neki interesantan video. Ako se sastajete uživo, pripremi posluženje. I konačno, igray na kartu uticaja grupe: deli sa njima naknadno ko se sve prijavio do određenog datuma, pohvali ih javno, i pozovi i ostale da idu njihovim stopama.

KORAK 5: Edukuj mentore i mentije

Sada, kada imaš i grupu mentora i mentija, vreme je za – TRENING I EDUKACIJU.

Jedno je da ljudi pristanu da budu mentori, i da su mentiji uzbuđeni i voljni na saradnju – ipak, da bi se mentorstvo i desilo i održalo, mora da pređe sa lepe priče na realizaciju. Posebno kada mentorstvo uvodiš prvi put: učesnici će imati dosta pitanja kao što su kako da se povežu, ko radi šta, koliko mentorstvo traje itd. U mladim fazama programa, „držanje“ učesnika za ruku biće neophodno.

Organizuj trening sesije u kojima ćeš i mentorima i mentijima predstaviti program, objasniti kako funkcioniše, precizirati uloge i odgovornosti, i odgovoriti na sve nedoumice. Trening možeš imati sa svima zajedno, ili odvojeno za grupu mentora, i za grupu mentija. Detalji šta treba edukativna sesija da sadrži biće pokriveni nešto kasnije, a ovde ćemo navesti ključne poruke koje treba da pošalješ:

- **Mentore biraju sami mentiji**; ne preporučuje se da budu dodeljeni od strane rukovodioca ili HR-a. Nužno je da u programu obe strane uživaju, a poverenje i zadovoljstvo će se postići samo ako između mentora i mentija imamo dobru „hemiju“.
- Pre odabira, mentiji mogu imati neobavezujuće razgovore sa par mentora (tzv. **Chemistry sastanak**, kako bi ih upoznali malo bolje i mogli da odluče. Dajte rok mentijima za odabir
- **Proces je odgovornost mentija**; da, mentor treba da bude posvećen i dostupan, ali je odgovornost za lični razvoj svakog od nas na nama samima
- Mentorski odnos je tu da bude na **zadovoljstvo obe strane**, te sve preporuke nisu „zapisane“ u kamenu, već se mentorski parovi mogu prilagoditi (recimo, po pitanju toga koliko se često sreću itd.)
- Prođite kroz **ključne faze i savete za uspeh** – detalji će biti pokriveni u narednim lekcijama

DODATNI SAVET: Takođe, neka edukacija i treninzi budu u opuštenoj atmosferi. Sve oko mentorstva treba da bude uživanje. 😊 Ako organizuješ sesije uživo, pripremi posluženje.

Opciono možeš pozvati i neposredne rukovodiocce mentija – ako se mentorstvo radi po prvi put, verovatno će biti zainteresovani da čuju više, i da pruže podršku.

KORAK 6: Pružaj konstantu podršku pre, tokom i na kraju procesa

Česta greška koja zna da se potkrade jeste da se posvetimo snažnom lansiranju mentorstva kao inicijative, a da onda podrška tokom procesa nije tako prisutna. Takođe, može se desiti da smo uspešni u iniciranju rada sa mentorima, ali ne baš kada je reč o zatvaranju samog odnosa. Svakako da ne želimo da budemo sve vreme tu, međutim posebno ako tvoj mentorski program nije u zreloj fazi, potrebno je pružati konstantnu podršku jer je verovatno da program neće baš odmah početi da „živi“ sam od sebe.

PRE. Isprati kako mentiji napreduju sa odabirom; da li imaju neka dodatna pitanja; ako većina njih još nije odabrala a rok se bliži ili je prošao, zašto je to slučaj?

TOKOM. Proveravaj povremeno kako napreduju parovi. To možeš činiti formalno (kratak upitnik na sredini procesa, recimo, kao „opipavanje pulsa“), ali i neformalno – pričaj sa ljudima, pitaj kako su zadovoljni, imaju li neke izazove itd. U ove razgovore uključi i mentore, ne samo mentije.

NAKON. Sprovedi završnu evaluaciju, prikupi uspešne priče, zamoli učesnike da snime kratke izjave koje ćete dalje koristiti u svrhe promocije. Podstakni mentije da se zahvale mentorima (javna pohvala u kompaniji ili na LinkedIn-u je odlična ideja), i slavi uspeh kako bi se programu dalo na značaju.

KORAK 7: Meri uspeh, prikupljaj povratnu informaciju

Kako bi zatvorio/la ciklus sa tvojim *business case*-om, ključno je da meriš uspeh programa. Pri tom, ovde ne mislimo samo na evaluacije kojima se učesnici pitaju o zadovoljstvu programa, već o uticaju na poslovanje i izazov sa kojim si započeo/la lansiranje mentorstva. Pričaj sa ljudima, ali ih zamoli i da popune zvaničnu evaluaciju kojom možeš da demonstriraš uspeh programa:

ZA MENTIJU:

- Kako ocenjuju celokupno iskustvo
- Koliko su od znanja stečenih kroz mentora mogli da primene na poslu
- Na koji način i u kojoj meri im je mentor pomogao sa početnim izazovom
- Šta će raditi drugačije/bolje kao rezultat mentorstva
- *NPS*, ili čuveni *Net Promoter Score*: da li bi preporučili program mentorstva drugim kolegama u sličnoj situaciji

ZA MENTORE ::

- Kako ocenjuju celokupno iskustvo
- Da li je, i na koji način, mentorski odnos uticao pozitivno na njih (na liderske veštine, veštine slušanja i komunikacije i slično)
- Da li su i šta i sami naučili od svojih mentija
- *NPS*, ili čuveni *Net Promoter Score*: da li bi preporučili ostalim kolegama da postanu mentori

Zanimljivo je da se uspeh može meriti i kroz neposredne rukovodioce mentija: kako neko ko je u bliskom kontaktu sa svojim zaposlenima, u poziciji su da vide i procene promene u ponašanju kod svojih

zaposlenih kao rezultat rada sa mentorom, a to je upravo ono što želimo – pozitivan uticaj mentorstva na svakodnevno obavljanje posla. Možemo ih pitati:

- Da li su primetili promene u ponašanju nakon mentorstva (opet, uvezane sa inicijalnom potrebnom, recimo da li je zaposleni sada samostalniji ili brži u obavljanju zadataka)
- *NPS*, ili čuveni *Net Promoter Score*: da li bi preporučili ostalim rukovodiocima da koriste mentorstvo za razvoj svojih timova

Osim što se uspeh meri, kritično je i da o tome komuniciramo, naročito ka ključnim liderskim pozicijama i našim sponzorima, kojima smo „prodali“ mentorstvo na prvom mestu. Pripremi izveštaj o rezultatima do sada, kao i preporuke za dalje: prilagođavanje procesa ako je potrebno, i sledeće prilike za primenu.

KORAK 8: Komuniciraj „na sva zvona“

Daj svom programu mentorstva publicitet: poveži se sa kolega iz internih komunikacija i *Employer Branding*-a, i isplanirajte zajedno plan komunikacije:

- Interno: uspešne priče, intervjui, kako zaposleni mogu da se prijave ako su zainteresovani itd.
- Eksterno: predstavi svoju kompaniju kao mesto gde se mentorstvo neguje, što može samo imati pozivan uticaj na potencijalne kandidate sa tržišta

DODATNI SAVET: Komunikacija može da uključuje i ideje kako da:

- **MENTIJI** zahvale svojim mentorima, i dobiju i sami na vidljivosti unutar i van kompanije
- **MENTORI** stave, recimo, činjenicu da su mentori na svoj LinkedIn profil, ili u potpis svog maila itd.
- I sa jednim i sa drugim, možeš im pomoći sa par templejta

KORAK 9: Širi svoj pilot dalje

I, da zaključimo:

Vođen/a učenjem iz svog pilota, identifikuj naredne prilike gde se mentorstvo može primeniti. Krajnji cilj koji želiš da postigneš jeste da mentorstvo postoji u svim delovima kompanije, ali isto tako, da se radi uniformisano i konstantno, kako bi svi zaposleni imali istu predstavu o tome šta mentorstvo jeste, šta nije, i kako se radi u vašoj organizaciji.

LEKCIJA 4 - DA LI STE ZNALI? Zanimljive činjenice o mentorstvu

Ukoliko samo ukucate u internet pretragu: „**čuveni mentorski parovi**“ na engleskom jeziku, dobićete mnoštvo primera iz biznisa, ali i filozofije i istorije, za koje možda niste znali. Jedna od platformi za mentorstvo, [PushFar](#), navodi neke zanimljive slučajeve, od kojih ćemo izdvojiti samo nekoliko:

- Voren Bufet i Bil Gejts, jedni od najvećih svetskih biznismena. Gejts je tokom godina navodio da se obraćao Bufetu za brojna pitanja.
- Ser Fredi Lejker i Ričard Brenson. Brenson je jednom izjavio – ako pitate bilo kog uspešnog biznismena, svako od njih je imao mentora u nekom trenutku svoje karijere. Odnos Lejkera i Brensona započeo je u trenutku kada je Brenson pokušavao da pokrene sopstvenu avio kompaniju, *Virgin Atlantic*. Govorio je kako u tome ne bi uspeo bez ser Fredija, preduzimača avio industrije Engleske i osnivača *Laker Airways*-a.
- Primere možemo naći čak i u šou-biznisu: Stela Adler pomogla je sa glumom Robertu de Niru i Marlon Brandu, i svi znamo čuveni primer iz istorije: Sokrat koji je bio mentor Platonu, a opet Platon – Aristotelu. Mnoštvo drugih primera možete potražiti sami.

Zanimljiva je i priča o *General Electric* kompaniji, i tome kako je **OBRNUTO mentorstvo** nastalo. Kada smo govorili o pokretanju mentorstva u kompanijama po prvi put, savetovali smo da kreneš od jednostavnijih formi, a to je klasično mentorstvo – „jedan na jedan“, gde je mentor iskusniji od mentija. Međutim, postoje i druge forme mentorstva – jedna od njih je ona, gde je mentor zapravo mlađi, neiskusniji poslovno i na početku svoje karijere, a mentoriše iskusnog kolegu.

Na prvi pogled, to može zvučati čudno – direktori na seniorskim pozicijama imaju godine i godine iskustva, i često misle da ne mogu naučiti nešto novo od mladih kolega koji tek započinju svoj karijerni put. Oh, kako mogu pogrešiti! I propustiti dosta!

Tadašnji generalni direktor *General Electric*-a, Džek Velč, smatra se [pionirom obrnutog mentorstva](#) - 1999. godine spojio je oko 500 svojih direktora sa mlađim kolegama, u nadi da će ih mladi podučiti prednostima korišćenja novih tehnologija. Od tada, obrnuto mentorstvo prihvaćeno je od brojnih kompanija i koristi se za svrhe kao što su:

- Učenje novih tehnologija i alata
- Razumevanje mlađih generacija, šta ih motiviše na poslu i samim tim, povećava njihovu retenciju kod poslodavca
- Podržavanje agende različitosti, jednakosti i inkluzije, za veće poslovne rezultate

Drugi formati mentorstva koje možeš probati u svojoj kompaniji, onda kada je osnovna forma postavljena uspešno, jesu, recimo:

- **Grupno mentorstvo**: jedan mentor radi sa grupom mentija, koji imaju istu razvojnu potrebu. Recimo, grupa zaposlenih želi da unapredi veštine prezentovanja, ili ima isti cilj da razume bolje kanale komunikacije i kulturu organizacije, i rade sa jednim istim mentorom u grupi.

Prednosti ovakvog načina rada su i što mentiji mogu da uče jedni od drugih, a ne samo od mentora, i međusobno se podržavaju.

- **Kratko mentorstvo**: Mentorstvo ne mora da oduzima mnogo vremena. To često zna da bude blokada potencijalnim mentorima: “Jako bih voleo/la da budem mentor, ali sam trenutno veoma zauzet/a važnim projektima”. Pričaćemo u nekoj od sledećih lekcija koliko se često preporučuju sastanci tokom mentorstva, što – odmah da kažemo, nije mnogo ni često.
- Pored toga, postoje još kraće forme mentorstva, u kojima je mentiju potrebna brza, kratka pomoć sa nekim gorućim pitanjem. Recimo: Aleksandra ima sastanak ispred generalnog direktora i upravnog veća kompanije. Ona vodi projekat velike konferencije za lidere koja okuplja oko 500 lidera date kompanije na istom mestu, i treba najvišem rukovodstvu da pokaže svoj predlog sadržaja, agende i logistike. Stalo joj je da sastanak prođe dobro, da se njen koncept odobri, i da dobije neke konstruktivne sugestije. Nikada do sada nije prezentovala ispred ove publike, i oseća se prilično nervozno. Aleksandra se setila – ranije je taj posao obavljala koleginica koja je u međuvremenu prešla na drugu poziciju. Ima iskustva i sa istim projektom, kao i sa komunikacijom sa istom publikom. Aleksandra je moli da joj pruži samo dve-tri sesije, gde će pogledati predlog, saslušati njen nastup i dati joj smernice za uspeh. Kada se sastanak obavi, i mentorstvo više nema potrebe da se nastavi – bar ne sa istim ciljem.

Dakle, do sada smo pokrili neke zanimljive činjenice o mentorstvu za koje možda do sada niste znali: neke slavne mentorske uspešne priče, obrnuto mentorstvo kao inovativni format, kao i grupno i kratko mentorstvo. Na kraju ćemo pomenuti još jednu zanimljivu činjenicu o mentorstvu, koja često zna da se pojavi kao predubedenje o ovom programu: *u mentorskom odnosu, razvijaju se (isključivo) mentiji*. Ova izjava jednostavno nije tačna: radeći više godina na programu mentorstva u kompaniji Coca Cola HBC, pitali smo i naše mentore:

- Da li su kroz mentorstvo unapredili svoje liderske veštine? 96% onih koji su odgovorili rekli su DA (**96% mentora je unapredilo svoje liderske veštine**)
- Da li su kroz mentorstvo izgradili ili uvećali svoju profesionalnu mrežu? Više od 4/5 njih JESTE. (**više od 4/5 mentora je uvećalo svoju profesionalnu mrežu**)
- **100% njih bi preporučilo mentorsku ulogu kolegama.**

Mentori mogu nabrojati i brojne druge benefite: recimo, jedna mentorka je imala mentija iz funkcije Lanca snabdevanja, dok je sama dolazila iz funkcije za Ljude i kulturu (Ljudski resursi), i sa nama je podelila koliko je kroz mentorski rad sa kolegom iz drugog sektora naučila o tome kako Lanac snabdevanja funkcioniše, koji se trenutno projekti tamo rade, sa kojim se izazovima suočavaju itd. Ovo znanje pozitivno je uticalo na njeno razumevanje poslovanja i zaposlenih u tom delu kompanije, a zatim i na odluke koje je kasnije sama donosila u svom domenu rada, a ticale su se pomenutih kolega.

LEKCIJA 5 - TRENING I EDUKACIJA za MENTORE i za MENTIJE

Tokom pokretanja programa mentorstva, često možemo čuti:

“Volela bih da postanem mentor, ali ne znam kako se to radi. Da li ću uopšte biti dobra u tome? Nikada do sada to nisam radila”.

Ili: “Mislim da bi mentor bio dobra opcija za moj profesionalni razvoj, ali ne znam kako da odaberem, niti kako jedan mentorski odnos treba da izgleda – šta treba da radim nakon što odaberem?”

Pomenuli smo ranije ključne poruke koje treba tokom edukacije obe strane pokriti. Sada ćemo pogledati detaljnije kakva se edukacija za mentore i mentije preporučuje.

ZA MENTIJE

Za mentije je važno da razumeju par ključnih poruka:

- Treba sami da odaberu svog mentora
- Oni su “vlasnici” procesa: data im je prilika, a koliko koristi od mentora budu imali, potpuno je na njima

Pored slanja ovih poruka, postoje određene odlike koje jednog mentija čine “dobrim” mentijem, i koje prave razliku između toga da li će program za nekoga doneti više, ili manje koristi. Veštine i ponašanja koja savetujemo da neguješ kod svojih mentija su sledeća (ili kod sebe ako razmišljaš o mentoru):

1. Spособnost za samorefleksiju, i svest o oblastima za razvoj

Ovo je početna tačka za mentije, bez koje ne vredi ići dalje u proces. Suviše je objašnjavati zašto nema smisla uključiti nekoga u program mentorstva, ukoliko on ili ona smatra da ne postoji ništa na čemu bi mogao da radi. Svakako očekujemo da se tako nešto ne dogodi, ukoliko učesnike programa pažljivo biraš (npr. polaznici nekog programa za talente), i ukoliko si uradio ili uradila dobar posao u predstavljanju šta je uopšte mentorstvo i čemu služi. Međutim, nije loše negovati ovu osobinu kod svojih zaposlenih – možeš, recimo, mentijima ponuditi različite **alate samoprocene**, ili ih podstaći da pokrenu **samoinicijativnu povratnu informaciju** kako bi osvestili oblasti za razvoj. Takođe, neguj duh deljenja priča o ličnom rastu, tzv. *Growth Mindset* -u, gde se podrazumeva da ulaganjem u sebe možemo steći nove veštine i dalje se razvijati. Pozovi na sesiju senior lidere, koji će podeliti svoje priče o tome kako su prevazišli neke izazove u svojoj karijeri, kada su napravili grešku, i šta su iz toga naučili. Više detalja o ovom konceptu naći ćeš u skripti.

2. Dobre veštine komunikacije i sposobnost da se primi povratna informacija

Često se u kompanijama pridaje veliki značaj tome kako rukovodioci treba da daju povratnu informaciju zaposlenima. To je svakako važna veština kojom treba ovladati, međutim, ne treba

zaboraviti ni onu drugu stranu – **kako primiti povratnu informaciju** na konstruktivan način, kako bi ona imala efekat koji želimo.

Negovanjem pomenutog *Growth Mindset*-a u tvojoj kompaniji, uticaćeš i na to da se povratna informacija ne prima kao napad (što neretko može da se desi), već kao prilika da se nešto kod sebe unapredi. Organizuj sesije gde ćeš pričati sa mentijima o tome da je ljudski da se osetimo i pomalo povređeno ako dobijemo negativnu povratnu informaciju, ali da treba brzo preći preko toga, i okrenuti fokus na akciju i budućnost – šta će se dalje sa tim uraditi. Prikaži različite primere reakcija koja se smatraju poželjnim sa jedne, i nekonstruktivnim sa druge strane, i diskutuj razlike i uticaj.

Povezano sa povratnom informacijom, mentiji bi trebalo da neguju i **hrabrost** da probaju nove pristupe koje im mentor savetuje, da se ne plaše da, i da shvate da, baš kad se ne osećaju komforno, onda to znači da zaista uče nešto novo.

Ostale veštine komunikacije mogu uključivati sposobnost da se artikuliše potreba (opet, povezano sa pomenutom samorefleksijom), kao i veštine aktivnog slušanja saveta koje daje mentor. Pored toga, mentiji treba da neguju iskrenost u odnosu, što znači da, ukoliko imaju sumnje u bilo kakav pravac akcije, ili osećaju bilo kakvu nelagodu u mentorskom odnosu, to moraju i da otvoreno i asertivno kažu. A, da bi to uradili, treba da se osećaju dovoljno sigurno u odnosu.

3. Proaktivnost i osećaj odgovornosti za sopstveni napredak i karijeru

Više puta smo pomenuli da je uspeh mentorskog programa pre svega odgovornost mentija.

Da te pitam jedno pitanje (zoom in): na koji način definišeš ko je „talenat“ u tvojoj kompaniji? Da li imaš definiciju? Da li je to neko ko je samo orijentisan sa rezultate, ima potencijal za dalje, ili poseduje ili usmerenost na lični rast, učenje i razvoj? Ukoliko nemaš ovaj poslednji deo, možda treba da razmisliš opet.

Ili, da preformulišem ako ne gledaš ovaj kurs iz kompanijske perspektive: šta misliš, ko ima veće mogućnosti da napreduje u karijeri: onaj, koji traži prilike za sebe, pita za pomoć, pokazuje prihvatanje povratne informacije, uči sam i kroz druge, ili onaj koji čeka da ga pozove služba HR a ili trener iz kompanije na trening? Verujem da ti je odgovor jasan.

Mentiji moraju da razumeju koncept lične odgovornosti i unutrašnjeg lokusa kontrole – tj. fokusa na ono što je u njihovoj moći, kako bi se razvijali dalje. Ovde će pomoći sesije osveščivanja, sa jasnim porukama o tome šta se od njih očekuje kao učesnika programa.

Sve što smo do sada nabrojali – **sposobnost za samorefleksiju, i svest o oblastima za razvoj, dobre veštine komunikacije i sposobnost da se primi povratna informacija, proaktivnost i osećaj odgovornosti za sopstveni napredak i karijeru**, možda ćeš već naći u svojim mentijima, ili kod sebe, a

neke osobine možda treba dodatno da neguješ. Niko od nas nije savršen, i dobra vest je da veštine, ponašanja i stavove svako od nas može da koriguje i menja – stoga, i ako nešto nedostaje, počni sa sesijom gde ćeš pokrenuti diskusiju o drugačijim pristupima i podići svest o tome šta je alternativa, i kako je možemo ostvariti. Za dalje, možda je baš mentorstvo – ono što ti treba. 😊

Primetićeš da smo se ovde fokusirali više na „soft“ deo onoga što je jednom mentiju potrebno za uspeh. Svakako, mentiji će imati i praktična pitanja kao što su: „Ko radi šta? Koliko dugo se sastajemo mentor i ja? Kako da znam da nam ide dobro,“ itd. Praktičnim delom svake faze jednog mentorskog odnosa od A do Š, bavićemo se u narednoj lekciji, i to je svakako nešto što treba da se uključi u trening za mentije.

ZA MENTORE

Šta jednog mentora čini – dobrim mentorom? Ili, kako da znaš da ćeš raditi dobar posao kao mentor?

Za mentore je najvažnije da shvate da, najbitnije što ih čini dobrim mentorima, oni već poseduju, a to je **znanje koje su voljni da podele dalje**. Svako od nas ima jake strane, veštine, ili nešto u čemu mislimo i znamo da smo iskusni, što možemo da podelimo dalje sa drugima. U tom smislu, prva i osnovna kvalifikacija je već ispunjena.

Drugi uslov je – **motivacija**. Pomenuto je više puta, da je biti mentor potpuno **dobrovoljna aktivnosti**. Nemoj nikoga primoravati da postane nekome mentor – možda će ti učiniti uslugu, ali posvećenost i kvalitet neće biti tu. Dakle, razmisli šta možeš da ponudiš, i budi siguran da to želiš i da imaš vremena. U vezi sa tim, savetujem da imaš stalno otvoren poziv zaposlenima da se prijave da budu mentori, i da im ponudiš formu (naći ćeš je u materijalima) koji bi popunili gde je ključno da, između ostalih podataka, navedu **koja znanja mogu da podele sa drugima**. Na ovaj način ćeš proaktivno puniti bazu mentora za buduće potrebe.

Osobine dobrog mentora koje ćemo još izdvojiti su sledeće:

1. Veštine prenosa znanja

Primarna odgovornost mentora je da prenesu znanje. Možeš se sigurno priseliti svojih školskih dana – i onih nastavnika koji su znali sjajno da predstave čak i kompleksne teme, i onih koji u tome nikako nisu bili vešti. Tako može biti i u poslovnom svetu – svaka kompanija poseduje profesionalce i eksperte u svom poslu, ali kada dođe do toga da se to znanje prenese drugima, samo zato što je neko ekspert za neku oblast, ne znači da će biti nužno dobar i u podučavanju drugih.

Ovde je bitan momenat mentorima ponuditi osnovne smernice u vezi sa time **kako odrasli uče**. Čitava sfera andragogije se time bavi, a neki od principa koje mentori treba da uključe u svoj pristup su:

- **Objasniti mentijima zašto nešto savetuju**. Za razliku od dece u školi, odraslima nije dovoljno samo reći da nešto nauče ili urade – veća je verovatnoća da će se to i desiti ako im objasnite ZAŠTO je to važno. Recimo, verovatno si nekad leteo/la avionom. Ako nešto pazariš u radnjama na aerodromu, primetićeš da te zaposleni pitaju za kartu na uvid.

Zamislite sada obuku tih zaposlenih – jednima se samo kaže da traže, bez objašnjenja zašto, a drugoj grupi se ponudi razlog zbog čega je to važno (recimo, može se pratiti poslednja lokacija putnika na aerodromu u slučaju kašnjenja na let, može se proveriti da li je artikal koji se kupuje dozvoljen za unos na destinaciji na koju putnik ide, može se pratiti da li je putnik na aerodromu više od 24 sata itd.). Prva grupa može pomisliti da je to samo nepotrebna procedura, i preskočiti je, dok će druga grupa, razumejući razloge, sigurno tražiti kartu svaki put, ili bar sa mnogo većom verovatnoćom.

- **Obezbediti motivaciju mentija** . Ovaj korak trebalo bi da je već pokriven prilikom odabira i obuke mentija, međutim i mentori ovde igraju veliku ulogu. Odrasli su spremni da nešto novo nauče ako su za to motivisani – ako vide **praktičnu primenu** i na koji način će to njihov život i posao učiniti lakšim ubuduće. Sve što se savetuje, treba povezivati sa praktičnom primenom.
- **Voditi računa o stilu učenja i preferencijama mentija** . Svi usvajamo nova znanja na različite načine. Da te pitam: kada treba da instaliraš i pokreneš novi komad elektronike ili bele tehnike, recimo – televizor, ili već mašinu, kako to voliš da radiš: prvo pročitaj uputstvo, ili kreneš odmah na sastavljanje, i snađeš se usput? Ovaj primer ilustruje preferencije u tome kako pristupamo novim znanjima. Nije loše da mentori postave ovo pitanje svojim mentijima na početku zajedničkog rada – to će im pokazati na šta treba da se fokusiraju u svojim savetima. Recimo, ukoliko mentor treba da uvede novog zaposlenog u posao, da li će mu prvo dati da pročita proceduru, ili će krenuti sa praktičnim pokazivanjem nekog procesa, koji će nadopuniti procedurom kasnije.

2. Veštine aktivnog slušanja

Sigurno si i sam/a bio/la u situaciji da nekoga pitaš za savet, i da ono što čuješ nije pogodilo u metu. Često imamo tendenciju da pretpostavimo šta će druga strana da nam kaže, mislimo da znamo na šta tačno misli, već smo i sami prošli kroz to i slično, i, da bismo uštedeli reči i vreme, uskačemo sa nuđenjem rešenja pre nego što nam je sagovornik i ispričao do kraja šta ga/je muči. Koliko si puta sebe uhvatio/la da, dok ti druga strana priča o tome kakav problem ili situaciju ima, zapravo razmišljaš o tome šta da odgovoriš, i samo čekaš priliku da sagovornik završi, kako bi rekao svoj pametni odgovor.

Ovo može biti česta greška mentora, i može dovesti do toga da menti izgubi motivaciju. Reći će: „Moj mentor me ne razume...“. Kako bi se isto izbeglo, mentori treba da neguju veštine aktivnog slušanja:

- Slušanje da bismo razumeli, a ne da bismo odgovorili
- Prekidanje sebe kada shvatimo da smišljamo odgovor tokom izlaganja mentija
- Parafraziranje svojim rečima nakon što je menti završio, kako bismo potvrdili razumevanje
- Stavljanje sebe u ulogu mentija – prisećanje kako je nama bilo, ili pokušavanje da zamislimo što bliže
- Proveravanje sa mentijem da smo razumeli, i da li mu je ono što smo savetovali od koristi

3. Davanje ličnog primera

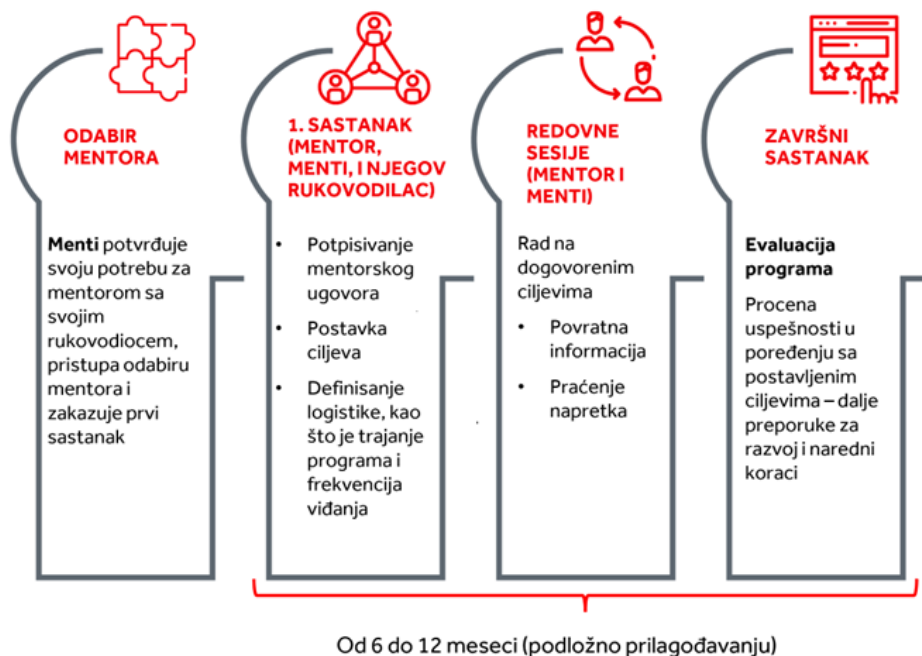
Verovatno ne treba preterano da pričamo o tome da postoji velika razlika između onoga što se propagira, i ono što se čini, odnosno između reči i dela. Znamo to i iz vaspitanja: deca manje slušaju ono što im pričamo, a više se ugledaju na ono što radimo. U kontekstu mentorstva, mentor treba da bude uzor i primer onoga za šta je odabran da mentoriše mentije. Ukoliko mentija podučava određenoj proceduri, treba i sam da je poštuje. Ukoliko je odabran da bude mentor, treba da bude uzor po pitanju liderstva, integriteta i ostalih vrednosti koje su tvojoj kompaniji bitne.

Sve navedene osobine i veštine, kako za mentije, tako i za mentore, možeš negovati pre, za vreme, i posle mentorskog programa. One mogu biti sastavni deo treninga kojim se pokreće mentorstvo, ali je bitno da postoje i kao samostalne sesije tokom programa. Mogu se nuditi i kroz članke, video zapise, razmene itd. i kroz čitavu kompanijsku kulturu, ne samo kroz formalne programe.

U narednoj lekciji, proći ćemo kroz praktične faze jednog mentorskog odnosa, od odabira mentora i iniciranja programa, preko prve i redovnih sesija, pa sve do završene i zatvaranja, i ponudićemo savete za uspeh u svakoj.

LEKCIJA 6 - KAKO IZGLEDA JEDAN USPEŠAN MENTORSKI ODNOS?

I, kako smo više puta tokom kursa obećali, sada dolazimo do **ključnih faza u jednom mentorskom odnosu**, od odabira mentora, preko prvog sastanka i redovnih sesija, pa sve do završetka programa. Koraci koje ćemo pratiti izgledaju ovako



Veoma je važno naglasiti pre nego što „uskočimo“ u detalje svake od ovih faza: Sve što ćemo uskoro reći, jesu **PREPORUKE za uspeh**. Često dobijamo pitanja kao što su: „Da li MORAMO da potpišemo mentorski ugovor? Da li SMEMO da se viđamo više puta mesečno“, itd. U mentorstvu, **ništa ne treba da bude MORANJE**. Mentorstvo je tu, da služi na korist i uživanje mentoru i mentiju, a nikako da ispunjava proces ukoliko taj proces za mentorski par ne funkcioniše. Tako da, naredni saveti koje ću ti dati za svaku od ovih faza, tu su jer su se nama, u kompaniji Coca Cola HBC, pokazali kao uspešni za kvalitetan odnos. Svakako da si pozvan/na, da ih prilagodiš, ili još bolje – da ostaviš svojim mentorima i mentijima da oni sami za sebe prilagode.

Pa, da krenemo. 😊

FAZA 1 – ODABIR MENTORA

Kao što smo u delu o lansiranju mentorstva pominjali, mentiji mogu doći iz nekog već definisanog procesa kao što je talent program, *onboarding*, i slično. Takođe, ukoliko je tvoje mentorstvo već u zrelijoj fazi, možda zaposleni navode mentora i samostalno u svojim razvojnim planovima. U svakom slučaju, potrebno je pružiti im smernice na koji način odabrati mentora za sebe, i gde ih mogu pronaći. Ovde, Ljudski resursi kompanije, tj. podrška mentorstvu, igra ključnu ulogu.

Da se podsetimo kratko **profila mentora** koji sam ranije podelila sa tobom. Pored ostalih informacija, rekli smo da je jedna ključna, a to su **veštine i znanja koja mentori nude drugima.**

Profil jednog mentora		IME & PREZIME
Slika Video je još bolji	1. Pozicija: 2. Lokacija:	
	Nešto o sebi (par ličnih informacija, kao što je hobi npr. da se lakše povežemo sa time ko je mentor)	
Šta mogu sa drugima da podelim (ovo je ključna informacija na osnovu koje mentiji mogu da procene da li je ovaj mentor dobar za njihove potrebe)	Radno iskustvo:	
	Šta želim da dobijem kroz program mentorstva kao mentor:	Omiljeni citat:
Jezici koje govorim (ako je relevantno, recimo za multinacionalne kompanije):		

Zašto je ovo važno, i zašto napominjemo ponovo? Zato, što je ovo **najvažnija informacija na osnovu koje će onaj, koji traži mentora, proceniti da li konkretan mentor može da pomogne sa razvojnom potrebom** ili ne. Mentorstvo je pre svega tu da odradi određeni posao – da mentiju razvije definisane potrebe. Nakon toga, mentorstvo je tu da služi na uživanje. Da, od mentorstva želimo i jedno i drugo, ali najpre počinjemo od praktičnih strana.

Sektor Ljudskih resursa treba mentijima da pomogne sa ovim orijentisanjem: savetuj svoje mentije da:

1. Jasno definišu šta je ono na čemu žele da rade, tj. sa čim žele da im mentor pomogne
2. Neka budu konkretni i jasni – ovde im možeš pomoći nekim otvorenim, *coaching* pitanjima, ukoliko imaju poteškoća da definišu; kao polaznu tačku, mogu koristiti povratnu informaciju koju su dobili, ili ostale smernice rukovodioca
3. Kada imaju definisanu potrebu, pomozim im sa potencijalnom grupom mentora – gde mogu naći biografije, i kako mogu da suze izbor ukoliko imaš dosta prijavljenih mentora
4. Usmeri ih na najvažniji deo u profilu mentora, koji smo upravo pomenuli

Dakle, spoj se dešava onda, kada se **razvojna potreba mentija, poklopi sa jakim stranama mentora**. Međutim, da bismo imali magiju, potrebna je i dobra hemija. 😊 Ovde dolazimo do sledećeg saveta prilikom odabira mentora:

Omogućite mentijima da popričaju sa nekoliko potencijalnih mentora, pre nego što donesu konačnu odluku.

Ukoliko mentiji ne poznaju mentore, teško je odlučiti samo na osnovu biografije, zar ne? Zato se praktikuju tzv. „**sastanci provere hemije**“ između potencijalnih mentora i mentija. Ovaj korak treba da bude sastavni deo procesa, i da bude jasan i mentorima – ukoliko ih mentiji kontaktiraju za ovakav sastanak, to još uvek ne znači da su odlučili.

Hemija između dvoje ljudi je veoma subjektivna i lična stvar, i zato se nikako ne preporučuje da mentore mentijima biraju njihovi rukovodioci, ili Ljudski resursi. Preporuke i smernice se mogu dati, ali nikako se uparivanje ne sme desiti mimo mentija.

Nakon što menti obavi razgovore sa nekoliko potencijalnih mentora, gde se upoznaju i diskutuju o razvojnim potrebama, menti se odlučuje za jednog mentora sa kojim će raditi. Pod pretpostavkom da su svi potencijalni mentori bili voljni i dostupni za rad, smatra se da je odabir mentora završen. Mentori koji nisu odabrani treba da budu obavešteni, i treba im zahvaliti – mentiji to treba da urade, naravno. Idealno je i da je rukovodilac mentija obavešten, takođe. Kao što ćemo videti u narednoj fazi procesa, i oni imaju ulogu u mentorstvu svojih članova tima, a i svakako bi trebalo da su u toku razvojnih aktivnosti svojih zaposlenih.

Odgovornost zakazivanja prvog, inicijalnog sastanka (detalji ovog sastanka su u sledećoj fazi) je na mentiju. Ipak, mentor kao dobru praksu može da praktikuje da se javi mentiju, izrazi svoj entuzijazam povodom zajedničkog rada, i da predloži neke slobodne termine.

Pre tog prvog, inicijalnog sastanka, valja obaviti dobru pripremu. Šta ta priprema podrazumeva?

- **Za mentija**: razmisli dobro o **ciljevima** koje uz pomoć mentora želiš da postigneš. Pripremi konkretnu i merljivu formulaciju. U tome ti može pomoći tvoj individualni razvojni plan, ako ga imaš, kao i bilo koja povratna informacija koju si do sada dobijao/la. Na prvi sastanak moraš doći sa **jasnom slikom o tome šta želiš**. Takođe, razmisli o očekivanjima od mentorstva i mentora, kao i o logistici (koliko često misliš da ti treba da se sastaješ sa mentorom itd.).
- **Za mentora**: razmisli o tome koliko vremena možeš mentiju da pružiš – koliko puta mesečno možete da se viđate. Na koji način ćete raditi? Koja su neka pravila u odnosu koja su za tebe bitna? Šta ti kao mentor očekuješ od mentorstva?
- **Za rukovodioca mentija**: razmisli kako ti možeš da pomogneš mentiju. Kakva vrsta podrške je potrebna da bi se ostvarila dugoročna promena u ponašanju? Šta možeš da učiniš sa svoje strane? Koja su tvoja očekivanja od ovog programa za tvog člana tima?

DODATNI SAVET : Coca Cola HBC razvila je **internu platformu** na kojoj se mogu pronaći svi mentori kompanije, iz svih zemalja u kojima poslujemo. Na ovaj način, mentori i mentiji stavljeni su u **direktan kontakt** : mentiji pristupaju linku, mogu da suze izbor na osnovu ključnih reči, lokacije, jezika itd., i kontaktiraju željene mentore za sastanke i vrše odabir. Sa druge strane, mentori dobijaju notifikacije, i mogu zahteve prihvatiti ili odbiti, i na taj način kontrolišu koliko su angažovani (mentorima se svakako ne preporučuje da uzimaju više od dva, najviše tri mentija u isto vreme). Platforma i isključuje iz jednačine Ljudske resurse gotovo u potpunosti, koji su tu za podršku, ali je ceo proces stavljen u ruke mentijima, kako bi i trebalo biti. Naravno, ovakve platforme nude i **analitiku i praćenje** u pozadini, mogu slati podsetnike, evaluacije i slično. I što je najbolje, ako su razvijene interno, ne moraju biti skupe! 😊 Kada se uporede sa periodom pre platforme, **automatizacija** je svakako uštedela dosta manuelnog rada u održavanju baza mentorstva i pomoći sa odabirom, što je najviše ležalo na službi Ljudskih resursa.

FAZA 2 – PRVI SASTANAK (MENTOR, MENTI, I NJEGOV RUKOVODILAC)

Prvi sastanak se zakazuje od strane mentija, a pozvani su ne samo menti i mentor, već i mentijev neposredni rukovodilac. Ovde odmah moramo da pojasnimo – da, rekli smo da je mentorstvo poverljiv odnos između mentora i mentija, i ostajemo pri tome. Otkud, onda, rukovodilac na ovom sastanku? Prvi sastanak još uvek nije mentorska sesija – prvi sastanak služi za **definisanje ciljeva i očekivanja od mentorstva**. Pre samog početka mentorskih sesija, ključno je da su sve strane usaglašene oko toga na čemu treba da se radi, i kakva se promena kod mentija očekuje. Neposredni rukovodilac ima važne uvide u svakodnevno funkcionisanje mentija, i može ponuditi svoju perspektivu trenutnog, i željenog stanja. Takođe, kao nadređeni mentija, veoma je važna figura kada je reč o obezbeđivanju kako vremena za mentorstvo svog zaposlenog, tako i podrške u primeni znanja. Recimo, rukovodilac će biti taj koji će podržati primenu naučenog kroz mentorstvo na poslu, kroz određeni zadatak ili projekat. Da bi se bilo koja veština potpuno usvojila, nužno je da se vežba, zar ne?

Dakle, to je **uloga neposrednog rukovodioca na ovom prvom inicijalnom sastanku**. Još je važno reći, da rukovodilac obično nije prisutan ni tokom celog sastanka, već samo na prvom delu gde podeli svoje uvide, savete i očekivanja od mentorstva za svog člana tima. Nakon toga, odlazi, i ostavlja mentija i mentora da sami dalje definišu jasan cilj i dogovore način rada. Dakle, iz ovoga vidimo da odnos mentora i mentija jeste samo za njih, i da ga oni sami kroje, bez bilo koje treće strane.

Drugi deo sastanka je, dakle, da se mentor i menti još malo više upoznaju, definišu cilj, očekivanja i način rada. To mogu učiniti kroz definisanje i potpisivanje **mentorskog ugovora**. Šta je mentorski ugovor, ili dogovor? To svakako nije nikakav zvaničan, formalan, pravni ugovor. To je forma koja služi da stavi na papir cilj i dogovor, sa sledećom svrhom:

- **Održava mentora i mentija fokusiranim**. Tokom mentorskog odnosa, lako se može desiti da se jave nove potrebe i teme, međutim, ne mogu se sve pokriti tokom perioda trajanja programa. Ukoliko se fokus često menja, postoji rizik da se dosta tema dotakne samo površno.
- **Pomaže da obe strane budu usaglašene**. Nakon mesec-dva, lako se može zaboraviti šta se dogovorilo na prvom sastanku, kao što je npr. trajanje mentorstva, ili dinamika sastanaka itd.

Primer forme ugovora možeš naći među materijalima. Kao i sve sa mentorstvom, potpisivanje ovog dokumenta (gde po jednu kopiju zadržavaju mentor i menti), nije obavezno, ali je preporučljivo. U Coca Cola HBC, prilikom razgovora sa dosta mentora i mentija tokom godina, čuli smo da ovaj korak pomaže u definisanju odnosa i u održavanju fokusa.

FAZA 3 – REDOVNE SESIJE

Kako smo rekli, redovne sesije dešavaju se **isključivo između mentora i mentija**. Prateći dogovoreni raspored i učestalost viđanja prilikom inicijalnog sastanka, **odgovornost mentija** je da sastanke zakazuje. Neki mentorski parovi odluče da odmah ubace u kalendare sve sesije, kako bi bili sigurni da će za njih imati vremena.

Praksa u Coca Cola HBC pokazala nam je da, ukoliko se ne vode beleške, lako može da se zaboravi šta je diskutovano ili dogovoreno na nekoj od prethodnih sesija, naročito kada od njih prođe tri ili četiri meseca. Stoga savetujemo mentorima i mentijima sledeće:

- **Vodite jednostavne beleške sa sesija** . To ne treba da bude ništa komplikovano, niti da oduzima previše vremena. Može da podrazumeva samo par rečenica gde ćete navesti datum, teme koje su diskutovane i šta ste se dogovorili za naredne korake ili „domaći zadatak“.
- **Nakon svake sesije, planirajte 5-10 minuta za refleksiju** . Sredite svoje misli, zapišite bilo kakve uvide i „aha“ momente koje želite da ponesete sa sobom.
- **Na početku svake sesije, uradite kratak osvrt na to što ste prošli u prethodnoj** . Ovo pomaže kontinuitetu, a posebno ukoliko je postojala neka dogovorena akcija koju je menti trebalo da preduzme između sesija. Takođe i osvežava pamćenje na to šta ste pričali prošli put.
- **Dajte jedno drugome povratnu informaciju** . Ne čekajte poslednju sesiju za to. Uvek je dobro vreme za to, a naročito kada nešto može da se unapredi dok ste još unutar programa. Menti može mentoru reći kako mu se čini mentorstvo, da li dobija ono što je želeo, ili je potrebno nešto drugačije. Mentor mentiju može dati uvid u to kako napreduje, i šta može još da promeni zarad boljih rezultata mentorstva.
- **Uključite neposrednog rukovodioca sa povremenim informisanjem o tome kako napredujete**. Ovo ne znači da rukovodilac dođe na sesije, već između sesija – on ili ona su sigurno nestrpljivi da čuju kako ide, i mogu ponuditi neka svoja zapažanja o napretku ili savete.
- **Ne pomerajte sesije osim ukoliko to nije apsolutno neophodno** . Na taj način jedno drugome pokazujete da vam je mentorstvo važno i da ga nećete deprioritizovati za svaku sitnicu koja iskrсне.
- **Za mentije:** Ukoliko ti je mentor savetovao da uradiš neku „vežbu“, da sa nekim porazgovaraš dodatno, da pogledaš neki članak, video, film ili proceduru, postaraj se da to i učiniš u odgovarajućem roku. Na taj način pokazuješ mentoru da su ti saveti koje dobijaš bitni i da si posvećen procesu.

FAZA 4 – ZAVRŠNI SASTANAK

Cilj završnog sastanka jeste da se mentori i mentiji osvrnu na put koji su prešli zajedno, i da urade završnu **evaluaciju** . Menti bi trebalo da pripremi procenu svog napretka u poređenju sa ciljevima koji su zadati (i postavljeni u mentorskom ugovoru). I jedna i druga strana mogu podeliti završnu povratnu informaciju. Nije loše zatvoriti proces uz prisustvo neposrednog rukovodioca. Takođe, mogu se razmotriti i naredni koraci koji se preporučuju za razvoj mentija.

Ukoliko se desi da menti smatra da nije sasvim ispunio/la ciljeve, i ukoliko je i mentor saglasan, mentorstvo se može produžiti za još nekoliko sesija. Ipak, vodi računa da ni mentorstvo koje traje u nedogled nije idealna situacija. Ukoliko se, pak, tako dogovorite, predlog je da se novi rok za ciljeve ažurira u ugovoru. Ovo je važno, kako bi se ograničilo trajanje i menti na taj način dodatno motivisao za ispunjenje ciljeva koje je vremenski ograničeno. Ipak ne možemo očekivati da imamo nečije vreme samo na nas u nedogled.

Lepa praksa za završnicu programa može biti zahvalnica mentija mentoru, ili javna pohvala na nekoj od poslovnih društvenih mreža, ili putem elektronske pošte.

I, naravno, ne zaboravite da proslavite! 😊

LEKCIJA 7 - ČESTO POSTAVLJENA PITANJA

U ovoj lekciji, pokušaćemo da odgovorimo na neka pitanja koja smo često dobijali od naših mentora i mentija.

1. Šta kada se Mentorstvo završi?

Kada je formalni deo programa gotov, mentori i mentiji mogu ostati u kontaktu. Često smo videli da se iz mentorstva razviju lepi odnosi, čak i prijateljstva. Svakako da mentori i mentiji mogu da nastave odnos, ukoliko tako žele. Jedino što se to više ne računa u zvanični deo programa.

2. Šta ako mi ne odgovara odabrani Mentor?

Ukoliko se nađeš u ulozi mentija, i shvatiš nakon sesije-dve, da ti odabrani mentor ne odgovara (uprkos tome što si ga sam/a birao/la), najbolje je da kažeš. I sama sam bila u ovoj situaciji – veruj mi, nema smisla ostajati u ovakvom odnosu. Nema nikakvih benefita ni za tebe, ni za mentora, ukoliko odlaziš na sesije samo zato što “moraš”. Obrati se svojoj HR podršci, i oni će ti pomoći da odabereš nekog drugog. Pri tom, pruži svom mentoru objektivni razlog na asertivan način – hemija je veoma subjektivna stvar, i sigurno se niko neće ljutiti.

3. Koliko je mentorski odnos poverljiv i siguran?

Mentorski odnos je 100% poverljiv i ostaje između tebe i tvog mentora. Tvoj neposredni rukovodilac ili HR podrška mogu se interesovati za to kako ide, ali ne bi trebalo da dobiju nikakve detalje o tome šta se diskutuje na samim sastancima.

4. Koliko će mi vremena mentorstvo oduzeti?

Mentorstvo ne mora da oduzima mnogo vremena. Tipično, sastanci traju oko sat vremena, jednom ili dva puta mesečno. Dužina ukupnog programa obično je oko 6 do 12 meseci, ali sve zavisi od toga šta se mentori i mentiji sami dogovore.

5. Koliko mentija jedan mentor može da ima?

Kako bi se održao kvalitet programa i kako se mentori ne bi preopteretili, ne preporučuju se više od dva mentija u isto vreme. Ipak, svaki mentor može da odluči za sebe.

6. Zašto mentorstvo treba da bude formalizovano?

Iskustvo nam je pokazalo da se najbolji rezultati postižu kada su ciljevi i pravila mentorstva definisana od početka. Takođe, za odnose koji su zvanični, HR može pružiti dodatnu podršku u smislu procesa, materijala, treninga itd. To je mnogo lakše nego: „U redu, sada ste povezani, i počnite sa mentorstvom“, zar ne? Ljudi su često voljni da se pridruže bilo kao mentori ili mentiji, ali imaju dosta pitanja kao što su kako i odakle da počnu, ko radi šta, kako program izgleda itd.

7. Kako da održim bazu mentora aktivnu?

Ako si u ulozi HR-a svoje kompanije, veoma je bitno da širiš bazu mentora, ali ne ni previše. Uradi analizu – koliko ti mentora treba za godišnje planove, uzimajući u obzir odnos 2:1 u proseku (da jedan mentor može da podrži dva mentija). Za mentore je važno da mentorišu – ukoliko „sede“ u bazi previše, bez angažmana, mogu izgubiti motivaciju. Postaraj se da imaju mentije, ili da budu aktivni na neki drugi način – na sastancima mentorske zajednice, kao gosti na različitim programima itd. Takođe, redovno osvežavaj podatke ukoliko ljudi odu iz kompanije, promene poziciju itd. Najbolje je da za ovo imaš neki automatizovani proces.

8. Kome da se obratim ako imam još neko pitanje?

Ne zaboravi na konstantu podršku – trebalo bi da поделиš kontakt podatke ili da napraviš adresu elektronske pošte za pitanja, kao što je npr. *Mentorstvo@tvojakompanija.com*

RAZBIJAMO MITOVE O MENTORSTVU

- **Mentorstvo zahteva dosta vremena.**
 - *Odgovor:* MIT
 - *Komentar :* Mentorski odnos može trajati i samo nekoliko meseci, od zavisnosti od kompleksnosti potrebe koju menti ima. Recimo, ako treba da se spremi za važnu prezentaciju ispred najvišeg rukovodstva kompanije, dovoljno je nekoliko sastanaka sa mentorom. Takođe, mentori i mentiji mogu da se sastaju samo jednom mesečno u trajanju od sat vremena.

- **U mentorstvu, uloga neposrednog rukovodioca i ljudskih resursa je krucijalna.**
 - *Odgovor:* MIT

- *Komentar:* Iako je podrška rukovodioca i ljudskih resursa važna, ne bismo rekli da je krucijalna. Krucijalno je da su mentor i mentiji motivisani i posvećeni, i da žele da rade zajedno.
- **Odgovornost za program leži na mentiju.**
 - *Odgovor:* ISTINA
 - *Komentar:* Svakako želimo da je mentor posvećen i voljan da mentoriše. Ipak, mentorstvo je razvojna prilika koja je data prvenstveno mentiju, i od njega/nje zavisi koliko će od toga imati koristi.

ČESTI SCENARIJI I KAKO IH PREVAZIĆI

Šta biste uradili u sledećim situacijama?

1. SCENARIO 1: Menti dolazi na prvi sastanak, a nije siguran/na šta želi da postigne uz pomoć mentora.

Ukoliko si kao odgovoran za mentorski program u svojoj kompaniji uradio temeljan posao sa odabirom mentija i objašnjenjem šta mentorstvo treba za njih da uradi, ovo bi trebalo da se izbegne, tj. mentiji bi trebalo da budu svesni pre inicijalnog sastanka sa mentorom onoga na čemu žele da rade, i kako to da identifikuju. Ovaj deo takođe pokrivaš tokom objašnjavanja mentijima kako izgleda prvi sastanak i kako da se za isti pripreme.

Ipak, ukoliko se to već desi, mogu se pokušati sledeće strategije:

- Mentiji mogu da koriste ishode svojih razgovora o performansu, individualne razvojne planove, ili povratne informacije koje su dobijali
- Takođe, mogu da porazgovaraju sa svojim rukovodiocem i HR podrškom
- Ukoliko je mentor vešt, može koristiti veštine postavljanja otvorenih pitanja kao što je to slučaj u *coaching*-u, da navede mentija da dođe do cilja

U svakom slučaju, menti treba da razume da je ovo osnovna polazna tačka mentorstva, i da se bez jasne slike o ciljevima ne može nastaviti dalje sa programom.

2. Nakon nekog vremena, menti ili mentor počinju da otkazuju sesije, ili da ih izbegavaju, ili se na njima ne pojavljuju.

- Prvi korak jeste otvoren razgovor o tome šta se dešava. Druga strana treba iskreno da podeli svoje uvide i povratnu informaciju
- Diskutuj šta je u pitanju: da li je samo veliki obim posla, neka privatna situacija možda ili nešto nije u redu sa mentorstvom. Najpre moramo znati šta je uzrok kako bismo odreagovali na adekvatan način

- U ovom trenutku, ukoliko je potpisan mentorski ugovor, on može biti koristan: obe strane bi trebalo da se podsete pravila ponašanja i dogovora koje su načinile kada su započinjale program
- Ukoliko problem ne može da se reši, možda je vreme da se uključi za pomoć HR podrška

3. Mentorstvo je isteklo, a menti i dalje želi da nastavi program.

- Program mentorstva treba da ima vremensko ograničenje kako bi podstakao mentije da svoje ciljeve ostvare u određenom roku
- Kada mentorstvo istekne, formalni deo programa je završen, međutim ako to tako žele i mentor i menti, oni mogu ostati u kontaktu nakon programa
- Cilj je da se menti osamostali i da ciljeve koje je zacrtao/zacrtala može da obavlja samostalno, i to je nešto što bi mentor trebalo da podstiče
- Ovde takođe može biti koristan mentorski ugovor koji ima definisan kraj odnosa

I, time smo završili kurs o mentorstvu – kako ga uvesti u kompaniju, i raditi ga kvalitetno. Čestitam! Nadam se da ste uživali, i da ste čuli nešto korisno.

Srećno sa mentorstvom!