

## Każdy potrzebuje mentora

### Postać mentora

Kiedy sięgamy pamięcią do różnych wydarzeń z naszego życia, dzięki którym dokonała się w nas prowadząca do rozwoju zmiana, to często w tych wspomnieniach pojawia się szczególna osoba. Cechami tej osoby jest życiowa mądrość połączona z autentycznym zaangażowaniem, by wspierać nas w poszukiwaniu własnej drogi. Osobą tą może być ktoś z naszych bliskich, bądź ktoś, kto z racji swojej pozycji pełni rolę życiowego nauczyciela: pedagog, trener, duchowny, przełożony, itd. Czasami jest to nieznajomy, którego spotykamy na swojej życiowej drodze w poszczególnym dla nas momencie. W naszym kręgu kulturowym nazywamy taką osobę mentorem.

Doświadczenie spotkania z mentorem i wynikająca z tego osobista przemiana jest fundamentalną częścią wspólnego dla wielu kultur mitu „podróży bohatera”. Mit ten, zmieniając swoją formę i bohaterów, występuje nie tylko w różnych kulturach, ale jest również ponadczasowy. Spotykamy go w najstarszych eposach zawartych w indyjskich Upaniszadach (Bhagawadgita – postacie Kryszny i Ardżuny), przez Odyseję (Mentor i Telemach) po Gwiezdne Wojny (Obi-Wan Kenobi i Luke Skywalker). Żadna „podróż bohatera” po: skarb, zwycięstwo nad siłami zła, odnalezienie własnej prawdziwej tożsamości, nie może się udać bez spotkania z mentorem.

### Historyczne korzenie

Pierwsi mentorzy często przybierali postać bogów- ustami mentora w Odysei przemawia Atena. Jako bogowie mogli wyposażyć bohatera w niezwykle przymioty ciała, ducha i na tym poprzestać. Jednak ich relacja z bohaterem jest z reguły znacznie bardziej złożona. Weźmy przykład relacji Ateny (Mentora) i Telemacha. Atena niewątpliwie wspiera Telemacha w jego podróży do męstwa, dorosłości i siły. Służy mu swoją mądrością (udziela rad), pobudza i inspiruje do działania. Jednak czasami to wsparcie przybiera zgoła inną formę. Staje się brutalną konfrontacją bohatera z jego ograniczeniami i słabościami- Atena drwi z Telemacha nie szczędząc mu najgorszych szyderstw. Opisując relację Ateny z Telemachem dostrzegamy, że ponad dwa tysiące lat przed narodzinami coachingu i mentoringu Homer doskonale rozpoznawał mechanizmy psychologiczne rządzące naszym rozwojem. Atena elastycznie dostosowuje swoją interwencję do potrzeby chwili i podąża drogą klienta.

### Tęsknota za mentorem

Powszechne występowanie postaci mentora, w tak różnych czasach i kręgach kulturowych, odzwierciedla podstawową ludzką tęsknotę za głębokimi, wspierającymi relacjami. W tych relacjach wiedza, doświadczenie i emocjonalna bliskość służą budowaniu naszej życiowej mądrości. Tę potrzebę mentorów potwierdziły współczesne badania psychologiczne. Po dokonaniu wszechstronnej analizy różnych rozwiązań, mających służyć rozwojowi człowieka w środowisku pracy, stwierdzono, że formalne instrumenty HR typu ocena okresowa i wyznaczanie celów mają znaczący wpływ na nasz rozwój- niestety jest to wpływ negatywny - szerzej na ten temat patrz nasz artykuł - [“Jak \(de\)motywować profesjonalistów”](#). Natomiast najbardziej trwałe i pozytywne

oddziaływanie na rozwój zawodowy ma mentoring, często nieformalny, lecz zawsze oparty na autentycznym zainteresowaniu naszym rozwojem.

## Mentoring w praktyce biznesu

Potwierdzona badaniami skuteczność mentoringu wpłynęła na ogromny wzrost zainteresowania jego praktycznymi zastosowaniami w różnych społecznych kontekstach. Jest on szczególnie popularny w krajach anglosaskich i Skandynawii, gdzie jest z powodzeniem stosowany w tak różnych kontekstach społecznych jak resocjalizacja trudnej młodzieży po rozwój kadry menedżerskiej. Popularność mentoringu w biznesie potwierdzają dane. Spośród 500 największych notowań publicznych firm w Wielkiej Brytanii zdecydowana większość wykorzystuje mentoring jako metodę rozwoju wyższych kadr menedżerskich

Praca z mentorem jest niezastąpioną metodą pracy w tych wszystkich sytuacjach, gdy wiedza, doświadczenie i wynikająca z nich osobista intuicja mogą wesprzeć i wzbogacić indywidualne zasoby klienta. Celem mentoringu jest rozwijanie „praktycznej mądrości”. Ta mądrość ma dwa wymiary. Pierwszy wyraz to zdolność efektywnego stosowania wiedzy, doświadczenia i umiejętności do nowych sytuacji i problemów– jest to wymiar zewnętrzny. Drugi wymiar skierowany jest do wnętrza. To zdolność wewnętrznej obserwacji, słuchania swoich myśli i emocji, rozwój własnej samoświadomości. Rozwijanie umiejętności twórczej i pogłębionej refleksji nad sobą, naszym miejscem w świecie, naszymi celami i dążeniami, relacjami z innymi ludźmi, umożliwia stawanie się swoim własnym mentorem i coachem w jednej osobie.

## Jak pracuje mentor?

Dobry mentor nie oferuje bezpośrednio swojego doświadczenia i wiedzy według znanego schematu: „gdybym był na twoim miejscu, to zrobiłbym...”. Jakkolwiek nie byłaby cenna wiedza mentora, to takie podejście jest nieskuteczne jako metoda rozwoju drugiej osoby i dodatkowo obarczone dużym ryzykiem błędu. Żaden mentor nie jest w stanie być „na miejscu” swojego klienta.

Mentor wykorzystuje swoją wiedzę, doświadczenie i płynącą z nich intuicję, by podobnie jak coach, wspierać proces poszukiwań i refleksji klienta za pomocą często trudnych, dotyczących podstawowych spraw pytań. David Clutterbuck, jeden z twórców współczesnego mentoringu, dosadnie określa takie pytania skrótem BDQ (bloody difficult questions). Pytania te często prowadzą klienta do zobaczenia swojej sytuacji, czy problemu z zupełnie nowej perspektywy. Tworząc nową perspektywę, otwierają tym samym nowe możliwości działania i rozwoju.

Mentor będzie sięgał bezpośrednio do swojej wiedzy i doświadczenia, wspierając mentorowanego, gdy ten np. pominie w swoich opcjach działania ważną możliwość lub ryzyko. Takie wsparcie ma zawsze charakter niedyrektywny– niczego nie nakazuje, bądź zaleca. Jest natomiast propozycją, by popatrzeć się wspólnie na jakiś pominięty element strategii, bądź niezamierzony skutek. Czasami takie wsparcie to pokazanie kolejnej perspektywy oceny sytuacji, przedstawienie modelu jakiegoś zjawiska, bądź pytanie o ocenę pominiętego ryzyka. W ten sposób mentor, niczym w górskiej wspinaczce, dodatkowo „asekuruje” mentorowanego swoją wiedzą i doświadczeniem.

Świadomość tej dodatkowej „asekuracji” zapewnia poczucie bezpieczeństwa niezbędne do wolnych od lęku przed błędem i oceną poszukiwań, rozwijających kreatywność i dociekliwość, prowadzące do nowej wiedzy. W tym wymiarze mentoring jest procesem bardzo osobistym, wymagającym od obu uczestników dużej dozy wzajemnego zaufania i szacunku. Rozwijanie tych wartości w relacji z drugim człowiekiem, umożliwia wolne od obaw otwieranie się na własne słabości i ograniczające bariery przekonań, tak by móc je później przekraczać na drodze rozwoju.

## Cechy dobrego mentora

Konieczność połączenia w procesie mentoringu wiedzy, doświadczenia, umiejętności, wartości i życiowej postawy, stawia przed mentorem wysoką poprzeczkę oczekiwań. Jakże zatem cechy powinien posiadać mentor, by efektywnie wspierać swoich klientów na ścieżce rozwoju.

Wieloletnie badania nad skutecznością tego procesu wskazują na kilka kluczowych dla mentorów obszarów kompetencji: własna samoświadomość i zrozumienie podstaw zachowań innych ludzi, umiejętność budowania i rozwoju relacji społecznych, dążenie do własnego rozwoju i znajdowanie satysfakcji w rozwijaniu innych ludzi, zdolność do konceptualizacji i budowania modeli różnych zjawisk, umiejętność jasnej, precyzyjnej i bezpośredniej komunikacji, odpowiednia wiedza i doświadczenie do prowadzonego procesu, pragmatyczność i poczucie humoru.

To zestawienie umiejętności wyraźnie wskazuje, że samo doświadczenie i wiedza, nie są wystarczające, by być skutecznym mentorem. Powinny zostać one podbudowane kompetencjami psychologicznymi i społecznymi – równie ważnymi dla skuteczności mentoringu. W nielicznych sytuacjach wszystkie te kompetencje są naturalnym wyposażeniem „idealnego mentora”. Wynikają one z jego osobowości oraz dużej emocjonalnej i społecznej dojrzałości. Jeżeli mamy szczęście spotkać taką osobę w naszym życiu, to nie mamy wątpliwości, że jest to ktoś szczególny przy kim możemy wzrastać. W zdecydowanej większości przypadków kandydaci na mentorów muszą uzupełnić brakujące kompetencje, korzystając z różnych możliwości treningu i innych form osobistego rozwoju. Właściwe przygotowanie i dobór mentorów jest podstawowym warunkiem sukcesu przy wdrożeniach programu w mentoringowych w firmach.

## Mentoring w czasach kryzysu

Czy w naszym coraz bardziej zabieganym i będącym pod presją kryzysu świecie biznesu jest jeszcze miejsce i czas na zajmowanie się takimi niematerialnymi kwestiami, jak rozwijanie własnej świadomości i zdolności do refleksji? Czy takie umiejętności mają jakiś wpływ na wyniki finansowe firm i jakość strategii tworzonej przez ich liderów? Otóż paradoksalnie, właśnie w takich czasach przyspieszonej zmiany i wzrostu niepewności mentorzy stają się jeszcze bardziej potrzebni.

Przykładem badań potwierdzających tą tezę jest artykuł pod wymownym tytułem „Dlaczego w warunkach hiperkonkurencji ważni są mentorzy” opublikowany niedawno w Harvard Business Review Polska (nr 65/66, 2008). Na podstawie tych i szeregu innych badań możemy postawić tezę, że obserwowany obecnie renesans mentoringu jest odpowiedzią na fundamentalne potrzeby rozwojowe zarówno młodych „high potentials” jak i ich szefów. Zajmiemy się tym w naszym artykule o tworzeniu programów mentoringowych w firmach.