

# **A MENTORI RENDSZER A MUNKAHELYI BEILLESZKEDÉS SZOLGÁLATÁBAN**

Manapság már furcsán hangzik, ha halljuk: „Ő a mentorom!” Pedig nagy hagyományú szervezetekben komoly múltja van annak, hogy az idősebb munkatársak felelősséget vállaltak az ifjabbak, ill. az új kollégák betanításáért, beilleszkedésük segítéséért. Az „öregék” még emlékeznek rá, hogy ők milyen mestert kaptak vagy választottak maguk számára.

A gyermekvasútnál még őrzik ezt a hagyományt. Nehezen álljuk meg mosolygás nélkül, mikor 12-13 éves gyermekünk büszkén meséli este a 12 órás „szolgálat” után, hogy tanulót – mintegy 10-11 évest – kapott, akinek fejlődéséért, a szakmai fogások titkainak bemutatásáért ő volt a felelős.

Noha majdnem elfelejtettük ezt a hagyományt a felnőttek világában, mégis kezd újra éledni: a betelepülő multinacionális vállalatok a menedzserek vagy a magasán képzett szakemberek utánpótlásának biztosítása érdekében működtetnek tudatosan kialakított mentori rendszert. Ez náluk már a belső karrier-rendszer szerves részét képezi.

Ki is a mentor, mi lehet a mentorálás előnye?

## **A „mentor” és szerepe**

Mentornak nevezzük azt a tapasztalt vezetőt vagy szakembert, aki iránymutatást és támogatást nyújt egy új alkalmazottnak, vagy szakember, vagy ifjú menedzser számára, és a szakmain túl segíti személyes fejlődését is.

A mentor általában 10-20 évvel idősebb, mint a mentorált személy. Sikeres emberként ismerik a szervezetben. Ismeri jól a vállalat kultúráját, a struktúrát és a folyamatokat, kitűnő szakember, aki nagy gyakorlattal rendelkezik, jelentős hatalommal és jó belső kapcsolatokkal bír. Nagyon jól tudja, hogy kit, mikor és hogyan érdemes megszólítani, melyik titkárnő szereti a csokoládét, és melyik főnök sértődik meg, ha a hétvégi horgászás eredményességére kérdez rá valaki. Elkötelezettsége a szervezet iránt megkérdőjelezhetetlen.

Érdemes olyan személyt hivatalosan is mentornak felkérni, aki képes tudásának átadására, rendelkezik empátiás képességgel, társas ügyessége átlagon felüli és még nem felejtette el, hogy milyen érzés pályakezdőnek lenni, vagy elvesztem bolyongani egy nagy üzemcsarnokban.

Vigyáznunk kell arra, hogy a mentor személye ne essen egybe a közvetlen vezető személyével, mert a feladat kiosztó és számonkérő szerep gátolhatja a nyílt kommunikációt a két fél között.

A mentor legfontosabb feladata a pályakezdők, az új munkatársak vagy az ifjú menedzserjelöltek munkahelyi beilleszkedésének elősegítése, szakmai és személyes fejlődésének támogatása.

Jó értelemben vett „tanár”, aki átadja a legfontosabb információkat, irányt mutat, hogy hogyan lehet egy nehéz helyzetet túlélni úgy, hogy még előrébb is jusson az illető, ráébreszt a szervezetben szükséges viselkedések hátterére, megmutatja a legfontosabb szakmai fogásokat, és mindezt érthető módon magyarázza meg. Lehetőséget ad az önkipróbálásra, vagy ha erre nincs elég döntési jogköre, akkor harcol érte, hogy tanítványát „helyzetbe hozza”.

Konzultánsként is fontos szerepe van: a személyes, szakmai és a munkahelyen előforduló problémákat meghallgatja, a célokat tisztázza a protezsáltjával, együtt megkeresik a célhoz vezető leghatékonyabb eszközöket és utakat.

Szponzori feladatai is vannak: kapcsolati tőkéjét mozgósítja a protezsált érdekében, lobbizik a támogatásokért, díjakért, és más juttatásokért. Ilyen esetben él a hatalmi eszközeivel is, amennyire azt az adott szervezet eltűri.

A mentor számára megéri ez a sok erőfeszítés, hiszen a mentori kinevezés megbecsülést jelez a személye irányába a szervezet felől, amely növeli az elégedettség érzését. Sok idősebb kolléga komoly tapasztalatokat őrizhet magában, amelyek csak a munkavégzés során sajátíthatók el. Ezek megosztása, átadása jelentős örömforrás lehet. A kölcsönös megerősítések alapján gyakran alakul ki szoros, akár egy életre szóló barátság a mentor és mentoráltja között.

## ***Esély az új munkatársaknak***

Nagyon szerencsés az, aki nemcsak mentort kap, de olyat, akivel kitűnően megértik egymást, magas a bizalom szintje közöttük, nyílt a kommunikáció. A szakmai készségeinek fejlesztésére ebben a támogató környezetben nagy esélyt kap, a szervezetben sokkal könnyebben tájékozódik, ráadásul erőteljes hatalmi háttérrel is rendelkezik. Egyes kimutatások szerint sokkal nagyobb esélyük van a karrierfejlődésre a mentoráltaknak, mint az e nélkül küzdőknek, és a fizetésüket is gyakrabban emelik.

Egy fontos elem nélkül viszont biztosan nem működik: a mentorált motivációja nélkül. Hiába a sok segítség, ha az illető nem képes, vagy nem akar fejlődni, változni, kockáztatni, és erőfeszítéseket tenni. A mentori rendszer csak háttértámogatást nyújt ahhoz, hogy gyorsabban beilleszkedjen és fejlődjön az, aki vállalja ezt. Szerepzavart jelent, ha a mentor a mentorált helyett cselekszik.

A motiváltak viszont másként működnek. Az is előfordul, hogy bár nincs hivatalos mentori rendszer a vállalatnál, a fiatal kolléga önként keresi idősebb segítőjét és sok trükköt is hajlandó bevetni, hogy az felfigyeljen végre rá és tehetségére. Egyes vezetéssel kapcsolatos tankönyvek külön felhívják a figyelmet azokra az akciókra, amelyek segítségével a fiatal menedzserjelölt támogatóra tehet szert. Ilyen tanácsokat olvashatunk, mint: „Vegyél részt a cég sport eseményein, menj el az idősebb kollégákkal a munka után sörözni és beszélgetni, vegyél részt kereszt-funkcionális teamek munkájában, igyekezz jól teljesíteni a projekt munkákban ..., szóval légy jól látható és feltűnő!”

## ***A szervezet előnyei és teendői***

Vajon miért éri meg a cégek számára, hogy mentori rendszert működtessenek, amely jelentős anyagi költségekkel is jár?

Valószínűleg azért, mert sokkal többet ér az, amit nyer általa. Vizsgáljunk meg közülük néhányat! A mentori szerepet betöltők a korai időszakban értesülhetnek arról, hogy a beosztottak milyen problémákat észlelnek, így még időben megtehetik korrigáló beavatkozásait. Megtudhatják azt is, hogy mit éreznek és gondolnak a munkatársak a céggel kapcsolatban, milyen szóbeszéd terjednek. Ezen a rejtett értékes kommunikációs csatornán keresztül óvatos „üzeneteket” is közölhetnek.

A mentorált munkatársak közül kevesebben lépnek ki a cégtől, nagyobb az elkötelezettségük. A szakmai és problémamegoldó készségeik gyorsabban fejlődnek, ezért jobban teljesítenek, így a szervezet teljesítőképessége is fokozódik.

A mentor a szervezet kultúrájának jó ismerője és őrzője: közvetíti az értékeket, elmeséli a kulcsfontosságú történeteket, beavatja a szokásokba, megmutatja a munkatársak szerepeit. Így hozzájárul egy erős szervezeti kultúra kialakításához és fenntartásához.

A mentorálás sokat segítheti a szervezeti szocializációban a következők számára:

- új belépők
- fiatal pályakezdők
- fiatal menedzser jelöltek, akiktől sokat várnak
- női vezetők (nem annyira a belső, mint a külső nehézségek leküzdése érdekében)
- kisebbséghez tartozó munkatársak

## ***A mentoroknak is kell segítség!***

A mentori munka a meglévő, saját munkaterület mellett igen nagy terhet jelenhet. Erős szakmai háttérrel és tapasztalattal rendelkező idősebb munkatársat viszonylag könnyű találni a cégnél, de a tudásmegosztás és a tanácsadói-pedagógiai tevékenység már különös kihívást jelenthet. Ezért gondos kiválasztással és képzéssel, valamint rendszeres háttér-konzultációval érdemes gondoskodni a magas színvonalú mentori rendszer működtetéséről.

A képzésen szót kell ejteni arról, hogy:

- kinek mi a felelőssége a folyamatban, ki kitől mit várhat el és kaphat,
- melyek a program elemei,
- hogyan kezeljék tudatosan a kommunikációt és a kapcsolatot,
- hogyan lehet az élet-pálya fejlődést hatékonyan segíteni,
- hogyan szerezheti meg a szükséges információkat stb.

A szervezeti ismeretek is elmélyítendőek és rendszeresen frissítendőek, nem elégséges a régi emlékekre alapozni. Ha azt akarjuk, hogy a szervezeti változásokat és az új követelményeket is közvetítsék az újabb generáció felé, akkor a mentorok gondolkodásának megújítására is figyelniük kell.

A képzésen túl szükség lehet önszerveződő mentori klubra, vagy egyéni konzultációkra a nehezebb esetek megbeszélése és feldolgozása érdekében.

A mentori szerep szép, sok örömet adó, de ne feledkezzünk meg az egyéb jutalmazási lehetőségekről sem. Ne várjuk el, hogy csak belső indíttatásból végezze az az értékes kollégánk, aki a szervezeti működés egyik kulcsembere!

*Szatmáriné dr. Balogh Mária  
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,  
tréner, szervezettefejlesztő tanácsadó*