

Z MENTORSTVOM DO ZDRAVIH DELOVNIH OKOLIJ IN BLAGOSTANJA ZAPOSLENIH

Koristi mentorstva v delovnih okoljih so številne in nesporne. Najpogosteje ga povezujemo z osebno in profesionalno rastjo, saj je ena najboljših metod prenosa vseh vrst znanj, opolnomočenja zaposlenih in razvoja voditeljskih veščin. Manj poznan pa je pozitiven vpliv mentorstva na duševno zdravje zaposlenih in njihovo celovito blagostanje s tem, ko ustvarja okolje, v katerem lahko posamezniki ohranijo svojo avtentičnost, iskreno govorijo o svojih osebnih in profesionalnih izzivih, in pri tem računajo na razumevanje in podporo.



TATJANA KOLENC, razvijalka mentorske kulture in mentorskih programov, mentorica, ambasadorica mentorstva, vseživljenjskega učenja, voditeljstva prihodnosti in vključevanja

Pandemija in globalna situacija sta v zadnjih nekaj letih pospešili trend dela na daljavo in različnih hibridnih oblik. Te so, po dostopnih raziskavah, stalnica pri kar 74 % zaposlovalcev. Sočasno so se spremenila tudi pričakovanja zaposlenih do delodajalcev. Ti zahtevajo več avtonomije in fleksibilnosti. Želijo, da se njihov prispevek meri na osnovi ustvarjenih rezultatov in ne časa, ki ga preživijo na delu. Tako spremenjeni krajini se mora prilagajati tudi način vodenja. Voditeljem sta pri tem lahko v veliko pomoč mentorska miselnost in mentorski pristopi. Enako pomembno je uvajanje mentorske kulture in mentorskih programov v delovna okolja. Zaposleni, ki imajo dostop do mentorstva in mentorjev, se namreč počutijo bolj varni in so posledično bolj zadovoljni, zavzeti in učinkoviti.

Vloga mentorstva v pogojih dela na daljavo in hibridnih oblik dela ter vpeljevanja različnih sprememb v organizacijah

Porast dela na daljavo in hibridnih oblik dela je pomenil in še vedno pomeni precejšen izziv, predvsem z vidika ohranjanja motivacije in zavzetosti

zaposlenih. Po navedbah globalne analitske in svetovalne družbe Gallup se je v spremenjenih okoliščinah samo 30 odstotkov zaposlenih počutil zares vključene, vsak tretji zaposleni pa se ni počutil varnega z vidika ohranitve delovnega mesta.¹ Poleg občutka odrezanosti od sodelavcev in informacij, oteženega sodelovanja, vzdrževanja odnosov in motenj v delovnih procesih, so se v organizacijah soočili tudi z izzivi zagotavljanja učinkovitega učenja in razvoja zaposlenih.

Mentorstvo in dobro počutje zaposlenih hodita z roko v roki in koristita njihovem osebnemu in profesionalnemu razvoju.

Novonastalim razmeram se je zelo hitro prilagodilo mentorstvo, z vpeljavo novih oblik in preselitvijo mentorskih procesov v virtualno okolje. S pomočjo mentorstva na daljavo smo tudi v novih pogojih lahko ohranjali čustveno in relacijsko bližino in s tem gradili in utrjevali medsebojne odnose.² Mentorstvo se je izkazalo za tisto, ki tudi

v pogojih dela na daljavo in hibridnih oblik dela zagotavlja, da se zaposleni počutijo povezani in podprti.

Voditelji, usmerjeni v prihodnost, ki podpirajo nenehen razvoj in inovacije, v mentorstvu vidijo most med željami in pričakovanji posameznikov in potrebami organizacije.

Vse spremembe, prehodi in transformacije v organizacijah, bodisi da gre za spremembo lastnika, vodstva, poslovnega modela, procesov, načina dela ipd., vplivajo na medsebojne odnose. Pogosto jih je treba vzpostavljati na novo. Mentorstvo je pri tem v veliko pomoč. Mentorji so tisti, ki zaposlene usmerjajo, podpirajo in vodijo skozi spremembe. Ki poskrbijo, da v njih ne vidijo grožnje, temveč priložnosti, zaradi česar jih sprejemajo in aktivno sodelujejo pri njihovi implementaciji. Ob tem mentorstvo pomaga ohranjati povezanost med zaposlenimi na vseh ravneh.

Mentorstvo kot podpora pri virtualnem vodenju

Osnovna naloga vodij je ustvarjanje delovnega okolja, v katerem si bodo zaposleni delili znanje in izkušnje, se počutili varno in udobno ter ostajali zavezani skupnim ciljem organizacije. V pogojih dela na daljavo in hibridnih oblik dela so vodje, poleg mentorjev, najmočnejša vez med zaposlenimi in organizacijo. Zaupati morajo v sposobnosti sodelavcev in se osredotočiti na postavitev jasnih pričakovanj in ciljev in vzpostavljanje in negovanje kulture odgovornosti. S stalno in jasno komunikacijo, povratnimi informacijami in prepoznavanjem prispevka pomagajo zaposlenim, da se zavedajo svoje vrednosti, talentov in sposobnosti, da ostajajo zavzeti in se nenehno razvijajo.

Virtualno vodenje sloni na komunikaciji, zaupanju, odgovornosti in transparentnosti.

In kateri so ključni elementi učinkovitega virtualnega vodenja?

- Vzdrževanje stalnega stika z zaposlenimi, ki krepi medsebojne odnose in zaupanje. V teh stikih mora biti dovolj prostora za pogovore o ciljih, projektih in posameznih nalogah, pa tudi o tem, kako se zaposleni ob njihovem izvajanju počutijo in kakšno podporo pri tem potrebujejo. To v sicer odtujeno virtualno okolje vnaša nujno potrebno človečnost, kar pri posamezni-

kih krepi občutek, da so del žive skupnosti.

- Prilagoditev pričakovanj vodij večji fleksibilnosti dela z vidika lokacije in časa ter načina merjenja učinkovitosti in rezultatov posameznikov in skupin. Merijo naj se njihovi prispevki in uresničevanje ciljev in ne čas, ki so ga za to porabili. Zato je zelo pomembno, da so cilji merljivi, stalna komunikacija pa pripomore k temu, da ostanemo osredotočeni na njihovo doseganje in da pravočasno zaznamo morebitne težave.
- Vodenje z empatijo in krepitev zaupanja. Vodje se morajo s sodelavci povezati na čustveni ravni ter biti odkriti in transparentni pri izmenjavi informacij, tudi če te niso prijetne. S tem ohranjajo osebno kredibilnost in integriteto ter zagotavljajo verodostojnost podatkov in informacij, ki jih delijo.

Ljudje smo po naravi nagnjeni k povezovanju z drugimi, k druženju, in če tega ni dovolj, trpimo.

- Spodbujanje dialoga, ki je možen samo v okolju, kjer vlada vzajemno zaupanje. Študija HBR na primeru 50 podjetij iz finančne industrije je potrdila, kako pomembno je, da vodje timov, ki delajo na daljavo, vztrajajo pri tem, da so sodelavci med seboj iskreni, pri čemer si lahko pomagajo s t.i. »skrbno kritiko«.³ Pomeni, da povratni informaciji, ki opozarja na neprimerno delovanje, dodamo besede, kot so » razmisli o tem« ali »morda bi lahko«, ipd. Ko prejmemo tovrstno povratno informacijo, pa se zahvalimo osebi, ki nam jo je dala.
- Zagotovitev potrebnih virov in orodij sodelavcem, saj le tako lahko dajo od sebe najboljše.

Večina zgoraj navedenih pristopov je značilna tudi za mentorske odnose, zato so odlični mentorji oziroma njihove vrline lahko zelo dober zgled vodjem, pa tudi njihova konkretna pomoč. Delo na daljavo namreč ne pomeni sprememb samo pri zaposlenih, ampak tudi dodatno obremenitev za vodje. Poleg tega, da morajo novim okoliščinam prilagoditi lasten način delovanja, so odgovorni tudi za pričakovane rezultate posameznikov in celotnih timov, njihovo učinkovitost kot tudi za njihovo dobro počutje in splošno blagostanje. Mnogi vodje se ob tem počutijo preobremenjeni in tudi sami potrebujejo mentorje, da jim pomagajo pri prepoznavanju in soočanju z navedenimi izzivi ter pri krepitvi vodstvenih veščin, kot so komunikacija, podajanje povratnih informacij in motiviranje. S pomočjo mentorjev vodje zmanjšajo stres, ki bi se sicer prenašal navzdol po celem timu in se preobrazijo v navdihujoče vodje.

Vloga mentorstva pri ohranjanju duševnega zdravja zaposlenih

Duševno zdravje je v družbi deležno vse večje pozornosti, tudi v delovnih okoljih. Različne statistike kažejo, da se vsak četrti posameznik sooča z vprašanji duševnega zdravja v posameznih obdobjih svojega življenja. Kažejo tudi, da bi se samo 13 % zaposlenih počutilo udobno ob tem, ko bi spregovorili o vprašanju duševnega zdravja, kar nakazuje na še vedno močno prisotnost stigme s tem v zvezi. Pri osvetljevanju te teme ima pomembno vlogo mentorstvo. Zakaj? Ker je bistvo mentorstva odnos človeka do človeka, vzajemno poznavanje, zaupanje, delitev izkušenj in iskanja rešitev. V tem odnosu smo vidni in slišani, avtentični, odkriti in brez strahu pred omalovaževanjem, zasmehovanjem in podobnimi reakcijami. Strokovnjaki za duševno zdravje mentorstvo prepoznajo kot učinkovito podporno metodo pri občutkih osamljenosti, izključenosti in anksioznosti. V raziskavi o pozitivnih učinkih mentorstva, ki jo je vodila HBR, so ugotovili, da so posamezniki, ki prevzamejo vlogo mentorjev, manj podvrženi anksioznosti in v svojem delu vidijo večji smisel.⁴

Vlaganje v pristope, metode in orodja za zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih je izraz dobrega vodenja.

Raziskava University of Cambridge Judge Business je pokazala, da mentorstvo znižuje anksioznost in izboljša duševno zdravje mentorjev in mentorirancev.⁵ Delitev lastnega znanja in izkušenj mentorjem omogoča občutek cenjenosti in zadovoljstva. Z mentoriranci vzdržujejo edinstven odnos, ki ni primerljiv z odnosom profesionalnih terapevtov in svetovalcev. Mentoriranci pa lahko z njimi odkrito govorijo o osebnih in profesionalnih izzivih vedoč, da jih bodo mentorji razumeli in jim na lastnem primeru pokazali, da so problemi rešljivi. Tudi Mental Health Foundation priporoča mentorstvo kot učinkovit način podpore duševnemu zdravju v delovnem okolju.⁶ Je pomembno orodje pri krepitvi tiste oblike medčloveškega povezovanja, ki podpira dobro počutje, še posebej danes, ko različne oblike in načini dela povzročajo občutke odtujenosti in dodaten stres.

Zakaj je mentorstvo tako pomembno oz. kakšni so njegovi učinki?

Vzpostavlja odnose, ki prinašajo občutek varnosti. To odpira vrata iskrenemu in odprtemu pogovoru o občutljivih temah, ob katerih običajno čutimo nelagodje, zaradi česar se jim najraje izognemo. V mentorstvu pa je prostor tako za prijetne kot manj prijetne teme. V varnem mentorskem okolju lahko mentoriranci, ki imajo osebne ali z

delom povezane težave, dobijo potrebno podporo in nasvet. Pri tem nihče ne pričakuje, da mentorji prevzamejo vlogo profesionalnih terapevtov v primeru resnih težav. Dajejo pa zaposlenim možnost, da govorijo o svojih težavah in dobijo podporo pri iskanju rešitev, kar lahko bistveno izboljša njihovo počutje.

Zaposleni, ki so vključeni v mentorske programe, se tesneje povežejo z organizacijo, izkazujejo večje zadovoljstvo pri delu in pozitivno dojemajo podporo organizacije njihovem razvoju.

Vnaša smisel. Eden ključnih ciljev mentorstva je voditi mentorirance v smeri njihovih dolgoročnih ciljev. V kreiranju lastne prihodnosti, korak za korakom, od mejnika do mejnika, kar je učinkovito orožje proti občutkom anksioznosti, dvomov in strahu. Dokazano je, da ima osebna interakcija v delovnem okolju velik učinek na to, kako se posamezniki počutijo v lastni koži in kakšno mnenje imajo o sebi in svojem delu. In ravno te oblike interakcije se razvijajo v mentorskih odnosih.

Prinaša upanje. Ena od pomembnejših koristi mentorstva je vpliv na karierni razvoj. Zaposleni pogosto čutijo nelagodje in strah pred prihodnostjo, zato jim načrtovanje te predstavlja resen izziv. Z mentorjem dobijo nekoga, ki jih vodi na tej poti, jih usmerja in opolnomoči, da si postavijo jasne in uresničljive cilje in sprejmejo odgovornost za njihovo uresničitev. Mentorji jim pomagajo postaviti strukturo in nudijo podporo pri pridobivanju in krepitvi potrebnih veščin za napredovanje po izbrani poti.

Premaguje osamljenost. Nekatere raziskave kažejo, da se kar 61 % zaposlenih počuti osamljene v delovnem okolju, kar je tudi eden pogostejših občutkov pri posameznikih z motnjami v duševnem zdravju. Proti tem občutkom se uspešno bori mentorstvo, ki vsem zagotavlja prijazen podporni sistem. V mentorskih odnosih imajo posamezniki ljudi, ki jim lahko zaupajo, na katere se lahko obrnejo v primeru kakršnih koli ovir in težav, ko sami v sebi bijejo različne bitke in se počutijo preobremenjene. Mentor jim pomaga pri soočenju s temi izzivi in iskanju rešitev. Mentor tudi odpira priložnosti za povezovanje in mreženje, kar prav tako zmanjšuje občutek osamljenosti.

Krepi samozavest. Zmanjšana samozavest je ena pogostejših omejitev, s katero se srečujejo posamezniki. Samozavest igra ključno vlogo v osebnem in profesionalnem življenju. Nižja samozavest je neposredno povezana z nižjo zavzetostjo,

učinkovitostjo in pomanjkanjem komunikacijskih veščin. Mentorji v posameznikih krepijo samozavest s pogovori o dvomih v lastne sposobnosti in sindromom vsiljivca. Spodbujajo jih k spremembi videnja samega sebe in zagotavljajo varen prostor, v katerem se mentoriranci lahko izrazijo brez strahu pred ocenjevanjem ali obsojanjem.

Dobro počutje oziroma blagostanje zaposlenih je izjemno pomembno in bi moralo biti na vrhu prioritete katere koli organizacije.

Vloga mentorstva pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih

Dobro počutje oziroma blagostanje zaposlenih je izjemno pomembno in bi moralo biti na vrhu prioritete katere koli organizacije. Za večino posameznikov delo predstavlja poglobitveni del in vir življenja, delovno okolje pa prostor, v katerem preživimo večino časa, kjer se med seboj povežemo in v katerem bi se moral vsak počutiti srečnega.

Vzpostavljamo okolja, kjer je prioriteta dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih terja večstranski pristop. Vendar obstajajo metode, ki dajejo zelo hitre in konkretne učinke. Ena od njih je mentorstvo s tem, ko

krepi občutek pripadnosti. Danes vemo, da imajo odnosi izjemno močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava iz leta 2021, objavljena v *Nature*, je pokazala velik padec dobrega počutja zaradi omejevanja osebnih stikov v času pandemije.⁷ Mentorski programi spodbujajo medsebojno interakcijo, povezovanje in komunikacijo, kar predstavlja temelj zadovoljujočih odnosov v delovnem okolju. Z medsebojnim spoznavanjem in izgradnjo odnosov se podirajo ovire in silosi ter krepi občutek pripadnosti.

Krepi zavzetost. Ko se sodelavci počutijo povezane z organizacijo, so veliko bolj zavzeti. In ko imajo nekoga, s katerim lahko delijo to, kar v resnici mislijo, si ustvarijo prostor, v katerem lahko delajo in ustvarjajo najboljše, kot znajo. Po poročilu Deloitte je mentorska (in coaching) kultura neposredno povezana z zavzetostjo, kar prispeva k uspešnemu poslovanju in zadrževanju talentov.⁸

Zagotavlja fleksibilnost. Že sama raznolikost mentorskih programov zaposlenim prinaša veliko fleksibilnosti, saj si vsak lahko poišče obliko, ki mu najbolj ustreza kot osebi in tudi ciljem, ki jih želi doseči. S tem ko organizacija omogoči vsakemu, da sodeluje na način, ki si ga sam izbere, povečuje zavzetost in dobro počutje.

Krepi vključenost. K nezadovoljstvu zaposlenih močno prispeva občutek izključenosti ali nekorek-

tnega odnosa. Po nekaterih raziskavah je to razlog za kar 40 % odhodov zaposlenih. Mentorstvo pomaga ustvarjati občutek vključenosti še posebej, če je mentorski program namenjen prav temu področju, torej krepitvi razumevanja raznolikosti, enakovrednosti in pripadnosti. Mentorstvo, ki je osredotočeno na ta vprašanja, soustvarja okolje sprejetosti in empatične podpore, v katerem se zaposleni počutijo varni in se pokažejo v svoji avtentični izdaji. V takem ozračju so opogumljeni, da govorijo o vsem, tudi o vprašanih pristranosti, mobinga ali prikritih napadov, saj vedo, da bodo slišani.

Ljudje smo po naravi nagnjeni k povezovanju z drugimi, k druženju, in če tega ni dovolj, trpimo. V času pandemije, ko so bili stiki omejeni na minimum, se je to zelo hitro odrazilo na počutju posameznikov v obliki nezadovoljstva z življenjem in stresom, povezanim z delom.

Potreba po stikih se ne neha z vstopom v delovni prostor. Zato je vlaganje v pristope, metode in orodja za zagotavljanje dobrega počutja zaposlenih izraz dobrega vodenja. Mentorstvo je priložnost za pristno povezovanje med ljudmi. Pre pogosto ga ozko povezujemo z razvojem in karierno rastjo, čeprav je tudi prostor za pogovor o osebnih težavah in ranljivosti. S tem ko delimo te teme, krepimo medsebojne odnose, bolje razumemo drug drugega, se med seboj podpiramo ter se počutimo varne in zadovoljne.

Za uspeh organizacije ni dovolj samo zavzetost zaposlenih, potrebno je tudi dobro počutje. In vlaganje vanj je vredno časa, truda in sredstev.

Literatura in viri

- 1 Kolenc, T.(2021). Priložnosti in izzivi mentorstva na daljavo. *Svet kapitala*, 6.2.2021
- 2 Kolenc, T.(2021). Priložnosti in izzivi mentorstva na daljavo. *Svet kapitala*, 6.2.2021
- 3 <https://virtuallanguage.com/blog/virtual-leadership-skills>
- 4 <https://hbr.org/2019/03/stressed-at-work-mentoring-a-colleague-could-help>
- 5 <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/mentoring-positively-impacts-mental-health#>
- 6 <https://www.td.org/atd-blog/how-mentoring-improves-mental-health-and-employee-well-being-in-the-workplace>
- 7 <https://chronus.com/blog/why-mentoring-supports-employee-wellbeing-mental-health>
- 8 <https://chronus.com/blog/why-mentoring-supports-employee-wellbeing-mental-health>