

MENTOR IN MENTORSKI PROCES

»Vse na tem svetu se predaja. Vsak košček znanja je nekaj, kar je nekdo z nekom delil. Če to razumete tako kot jaz, potem bo mentorstvo postalo vaša prava zapuščina. Je najdragocenejša stvar, ki jo lahko podarite drugim.«
John Wooden



V življenju imamo različne vrste mentorjev. Če bi povzeli njihove skupne lastnosti, bi te bile, da so mentorji osebe, ki jih spoštujemo, jim zaupamo, nam dajejo oporo in si prizadevajo, da bi iz nas naredili boljšo verzijo nas samih, ter nas obenem navdihujejo⁹. Mentor je oseba, ki po eni strani spodbuja, daje naloge, postavlja svojega mentoriranca pred nove izzive, ga opolnomoči ob pridobivanju izkušenj, po drugi strani pa pomaga, olajša delo in učenje ter ga varuje pred prehudimi napakami². Biti mentor torej ni nekaj, kar določa starost, položaj ali izkušnje. Je skupek osebnostnih lastnosti, življenjskih nazorov, dosežkov in odnosa.

Usposobljenost mentorjev

V organizacijah je učinkovitost v samem vrhu kriterijev delovanja. Kot vsak potencial tudi mentorstvo ne pomeni nujno zgolj pozitivnih rezultatov. Zavedati se moramo, da je lahko proces zelo zanemarljivo učinkovit, v nekaterih primerih celo popolnoma disfunkcionalen. Zato je toliko bolj bistveno izpostaviti, da lahko prevzemanje mentorske vloge z odgovornostjo, ki jo slednja zahteva, pričakujemo pri mentorju, ki je ustrezno usposobljen, ima ustrezne kompetence in mu je lasten profesionalen razvoj

vrednota. Mentor mora namreč vedeti, kje se začne t. i. cona učenja mentoriranca. Poznati in razumeti mora, katere kompetence ima posameznik že razvite in katerim mora posvečati več pozornosti. Znati mora voditi mentoriranca na način, da bodo okoliščine, v katerih se bo znašel, primerne zahtevnosti, da jih bo zmožel in da se bo iz njih naučil nekaj novega. Mentor mora razumeti, kako lahko mentorirancu pomaga načrtovati delovne naloge, na primeren način podati povratne informacije ter reflektirati in evalvirati⁷. Mentorji naj bi bili podporni in skrbni v odnosu do mentorirancev¹⁰, saj je mentorski proces najbolj učinkovit, kadar se izvaja v delovnem okolju, kjer sta prisotna spoštovanje in podpora, pri čemer je ključnega pomena dober mentorski odnos⁶.

Ta se lahko kaže na dva različna načina.

Prvi način predstavlja spodbujanje kariere, ki poudarja uspeh in razvoj mentoriranca v delovni organizaciji. Pri tem mentor mentoriranca vodi, zanj skrbi in mu zastavlja naloge, ki jih mentoriraneec zaznava kot izziv. Drugi način predstavlja psihološko spodbujanje, kjer mentor razvija mentorirančev občutenje identitete, kompetentnosti in strokovne učinkovitosti, pri čemer poudarja kolegialnost, sprejetost, svetovanje in modelno učenje³.



DR. DANIJELA BREČKO,
Sofos - Inštitut za izobraževalni management



SIMONA PAINKRET,
Sofos - Inštitut za izobraževalni management



Slika 1: Proces mentorstva. (Vir: Zachary 2002)

Mentorstvo je proces

Sodobna paradigma mentoriranja je vzajemnost v odnosu odkrivanja, umerjena k učenju. Kar konkretno pomeni, da sta za odnos in proces mentor in mentoriranec soodgovorna. Glavne značilnosti te sodobne paradigme mentoriranja so:

- učenje, ki je ključen element in zahteva spodbudno okolje;
- razvoj, ki naj bo poudarjen in usmerjen v prihodnost;
- recipročnost – učenje, odgovornost in doprinos so vzajemni;
- stalna komunikacija usmerjena k aktivnemu iskanju poti skozi vprašanja, dileme in odgovore.

Soodgovornost vključuje tudi aktivno participacijo v procesu, ki ga opisujemo skozi štiri faze⁴ (slika 1).

Na stopnji **priprave** mentorskega odnosa sočasno poteka več procesov. Mentor na tej stopnji razjasni svojo osebno motivacijo, samooceni svoje mentorske kompetence ter prepozna potencialne priložnosti za lastno učenje in razvoj. Obenem si razjasni pričakovanja in opredeli kriterije za vzpostavitev učinkovitega mentorskega odnosa. Znotraj te stopnje se izvede tudi začetni pogovor z mentorirancem, kjer skupaj raziščeta vzajemnost interesov, učne potrebe ter ujemanje v učnem procesu.

Mentor je oseba, ki po eni strani spodbuja, daje naloge, postavlja svojega mentoriranca pred nove izzive, ga opolnomoči ob pridobivanju izkušenj, po drugi strani pa pomaga, olajša delo in učenje ter ga varuje pred prehudimi napakami.

Sledi stopnja **dogovarjanja**, kjer mentorski par skozi pogovor doseže dogovor o učnih ciljih ter opredeli vsebino in proces odnosa. Bistvo pri tem je ustvarjanje vzajemnega razumevanja glede domnev, pričakovanj, ciljev in potreb. Vključuje tudi pogovor o nekaterih zadevah v odnosu, kot so zaupnost, meje in omejitve, ki se pogosto izpustijo iz mentorskih pogovorov, saj se je osebam o tem običajno težko pogovarjati. Tak pogovor daje dobro podlago za gradnjo zaupanja. Čas se naj nameni tudi opredelitvi specifičnih podrobnosti odnosa, kot so: kdaj in kako se bosta srečevala, odgovornosti, merila uspeha in kako zaključiti odnos. Kljub koristnosti dogovora teh vsebin žal pogosto obstaja težnja po izpuščanju te stopnje odnosa, zlasti pri mentorjih.

Naslednja stopnja je **usposabljanje** in traja dlje od prejšnjih, saj gre za uresničevanje učnega odnosa in se v okviru te faze dogaja večina stikov mentorskega para. To je čas, ki ponuja največje možnosti za učenje in razvoj, obenem pa je to obdobje tudi najbolj občutljivo za ovire, ki lahko razdrejo odnos. Čeprav so cilji jasno oblikovani, proces dobro opredeljen in mejniki določeni, mora vsak odnos najti svojo lastno pot. Pri tem je ključna učinkovita komunikacija s konstruktivnimi povratnimi informacijami in vzdušje vzajemnega spoštovanja in zaupanja. Spremljanje napredka, doseganja ciljev in procesa samega je odgovornost tako mentorja kot tudi mentoriranca. Učni mejniki morajo biti opaženi in proslavljeni.

Kot zadnji del mentorskega procesa nastopi **zaključevanje**, ki se dejansko začne že na stopnji dogovarjanja, ko se osnuje postopek zaključevanja. Skozi že prehojen dobršen del poti sta se mentor in mentoriranec že dodobra spoznala, zato lahko skupaj bolje načrtujeta zaključek. Med približevanjem stopnji zaključevanja izvajata svojo izhodno strategijo, ki zagotavlja, da bo učenje zaključeno ne glede na okoliščine.

Stopnja zaključevanja je na videz kratka, vendar daje bogate priložnosti za rast in premislek ne glede na to, ali je bil odnos pozitiven. Zaključevanje je razvojna priložnost za mentorja in mentoriranca, da požanjeta svoje učne uspehe in gresta naprej. Obsega ovrednotenje učenja, priznanje napredka in proslavljanje dosežkov učenja, od njega imajo korist tako mentorji kot mentoriranci. Dobra izhodna strategija ima štiri sestavine:

- zaključek učenja (pregled rezultatov učenja in izobraževanja) in proces integracije naučenega,
- način proslave uspeha,
- pogovor, osredotočen na redefiniranje odnosa,
- prijazen način za razhod ali ohranitev stikov.

Mentorstvo +++

Proces mentorstva je priložnost za doprinos vseh vpletenih – za mentoriranca, mentorja in organizacijo. Proces namreč poteka vzajemno ter ob mentorjevem osebnem zadovoljstvu in rasti^{4,5} pozitivno vpliva tudi na njegovo kariero in delovno

uspešnost³. Mentor se ima priložnost ob tej izkušnji tudi sam učiti, ostaja seznanjen z novostmi ter se srečuje z novimi idejami⁹. Mentorji naj bi bili v primerjavi s tistimi zaposlenimi, ki te vloge ne opravljajo, tudi bolj zadovoljni s svojo službo ter predani organizaciji³.

Na nivoju organizacije je mentorstvo lahko koristno kot priložnost za spoznavanje novega potencialnega kadra na bolj avtentičen način, prav tako pa si lahko z učinkovito vzpostavljenim mentorstvom organizacija pridobi ugled⁸.

Ne nazadnje pa se mentorstvo v sodobnih organizacijah obravnava kot:

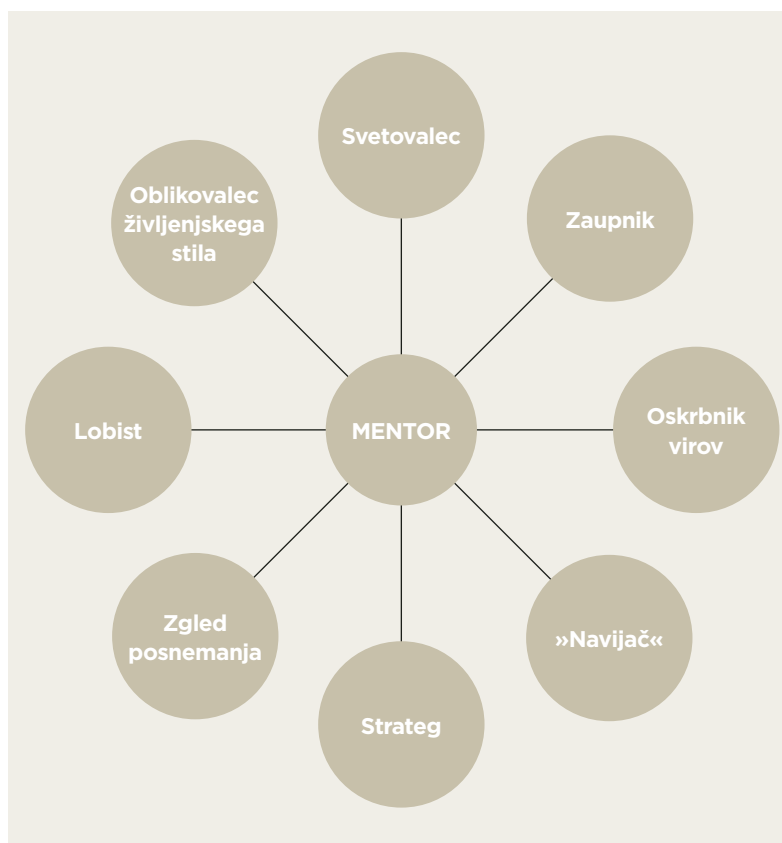
- strategija razvoja kompetenc in talentov;
- metoda za opolnomočenje v novih vlogah in novih okoljih;
- metoda, ki jo organizacije uporabljajo za razvoj novih spretnosti – sodelovanje med mentorjem ter mentorirancem namreč spodbuja razvoj praktičnih znanj;
- metoda medgeneracijskega povezovanja in sodelovanja – mentorstvo starejših mlajšim in mentorstvo mlajših starejšim ali t. i. obratno mentorstvo.

Mnoštvo vlog mentorja

Mentorji so v prvi vrsti ljudje, ki bi radi nekaj zapustili organizaciji in družbi ter vedo, da je s tem povezana tudi njihova osebna rast. Da pa bi lahko enakovredno izpolnjevali tako karierno kot psihološko funkcijo, ki smo ju v tem prispevku že omenili, mentor prehaja med več različnimi vlogami (slika 2).

Svetovalec; Dober mentor je v prvi vrsti svetovalec na svojem področju delovanja. To pomeni, da daje/ponudi nasvete mentorirancu pri učenju, opravljanju določene naloge ali pri vprašanih umestitve sebe v organizacijo. Pri tem se priporoča načelo srednje mere, kar pomeni, da naj teh nasvetov ne bo preveč, saj lahko s pretiravanjem tudi zadušite mentoriranečev razvoj. Vsekakor pa naj mentor ponudi nasvet takrat, ko ga mentoriraneec prosi zanj. Nekoč pogosta praksa »Vrzimo ga v vodo, pa bomo videli, če bo splaval« je že preživeta oz. ekonomsko preveč potratna.

Zaupnik; Odnos v mentorskem procesu temelji na zaupanju. Če mentor in mentoriraneec ne zmoreta vzpostaviti zaupnega odnosa, je bolje, da se predčasno razideta, saj iz te »moke ne bo kruha«. Vlogo zaupnika bo mentor dobro opravljal takrat, ko mu bo npr. mentoriraneec sam povedal, da je naredil napako ali celo razkril svoje morebitne (osebne) težave. Zaupanje lahko mentor razvija že pred samim »uradnim« začetkom mentorskega procesa s tem, da izmenja z mentorirancem svojo osebno pot oz. najde druge načine, da se mu približa. Zaupanje se gradi skozi celoten mentorski proces, podre pa se lahko v trenutku le z eno napačno potezo, najpogosteje zaradi napak pri prenosu informacij oz. povrnjenega dogovora o zaupnosti.



Slika 2: Mnoštvo vlog mentorja. (Vir: signpost2grow)

»Oskrbnik virov«; Mentoriraneec se bo dobro razvijal, če bo imel na voljo potrebne vire. Le-te mu mora priskrbeti mentor. Viri, ki jih potrebuje za svoj razvoj, so lahko zelo različni. Lahko gre za osnovna sredstva pri delu, najpogosteje pa gre za vire informacij, s pomočjo katerih bo lahko mentoriraneec dobro opravil delo. Pri virih informacij nimamo v mislih le zapisanih informacij ter organizacijske predpise in dokumente, temveč tudi »ustne« vire oz. ljudi v organizaciji ali izven nje, ki posedujejo informacije, pomembne za delo mentoriranca. Dober mentor v vlogi »oskrbnika virov« poskrbi tudi za izgradnjo ustrezne socialne mreže mentoriranca.

Mentoriraneec mentorju sledi in ga posnema tako pri delu kot tudi na področju komuniciranja ter vzpostavljanja odnosov.

»Navijač«; Psihološko spodbujanje kot ena izmed funkcij mentorja se najmočneje manifestira skozi vlogo »navijača«. Podobno kot na športnih tekmovanjih, navijanje v času mentorskega procesa opogumlja, spodbuja mentoriranca ter mu dovaja energijo za soočanje s preizkušnjami. Mentor navija za svojega mentoriranca med sodelavci kot tudi pri nadrejenih. Eden izmed mentorirancev je slikovito opisal to vlogo rekoč: »Imel sem veliko tremo pred pripravniškim izpitom. Ko sem to zaupal mentorju, mi je dejal, da bo on in celotni oddelek navijal zame in da naj si

predstavljam, kot da so vsi na tribuni, kjer vzklikajo moje ime. Res sem si to predstavljal in uspešno opravil izpit. Kako sem bil šele presenečen, ko sem spoznal, da si nisem le predstavljal, saj je celotni oddelek z mentorjem na čelu stiskal pesti, čakajoč pred dvorano, kjer sem opravljal izpit.« Skratka, navijanje pomeni, da verjamemo v mentorirančev uspeh in ustvarjamo okolje spodbudne energije.

Strateg; Mentor veliko bolje pozna delovanje organizacije, vključno s skritimi kurikulumi, ki so značilni v določenem okolju. Glede na karierne in razvojne cilje mentoriranca ga lahko tudi spretno usmerja med včasih zavitim in skritimi potmi do cilja ter mu pomaga oblikovati zmagovalno strategijo za doseg ciljev. Tako kot za vse druge strategije je tudi za mentorsko strategijo značilno, da ni statična. Lahko se spremeni čez noč in večkrat v času enega mentorstva, pač glede na dogajanje v organizaciji ter tudi širšem okolju, ki vpliva na delo organizacije. Dober mentor je spreten tako v oblikovanju kot tudi spreminjanju strategij.

Lobist; Dober mentor se povsod zavzema za svojega mentoriranca. S ponosom govori o njem ali njegovih idejah pomembnim ljudem v organizaciji kot tudi zunaj nje (kajpak pri tem ne izda morebitnih poslovnih skrivnosti). Pri tem ne izpusti nobene še tako majhne priložnosti za to, da svojega mentoriranca naredi bolj vidnega. Najbolj spretni lobisti dajejo vtis, da so mentoriranca omenil kar tako mimogrede, čeravno so to skrbno načrtovali. Z lobiranjem mentoriranca »odpiramo vrata« v svet novih kariernih priložnosti.

Zgled posnemanja; Mentoriranec mentorju sledi in ga posnema tako pri delu kot tudi na področju komuniciranja ter vzpostavljanja odnosov. Veliko več šteje to, kar dela, kot to, kar govori. Predstavljajte si mentorja, ki uči mentoriranca o pravočasnem prihodu v službo, sam pa pogosto zamuja. Predvsem pri generaciji Y namreč »minulo delo« ne šteje več, temveč samo dejanja tukaj in sedaj. Celo več – mentor tudi v svojem prostem času deluje kot zgled posnemanja, zato se od njega pričakuje najvišja stopnja osebne konsistentnosti.

Vloga mentorja v današnji družbi pridobiva vse večji pomen ali bolje rečeno, pospešeno se ji vrača nekdanja veljava.

Oblikovalec življenjskega stila; Mentorjeva naloga, zlasti pri pripravnikih, je tudi pomoč pri oblikovanju življenjskega stila, pri čemer imamo v mislih uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja, stopnjo mobilnost ter osebne fleksibilnosti primerno določenemu poklicu. Pri tem naj mentor vselej stremi k razvoju celovite osebnosti.

Ključni izzivi mentorstva v praksi

Na številnih usposabljanjih mentorjev kot tudi na podlagi lastnih izkušenj z mentorstvom smo imeli

priložnost spoznati ključne izzive mentorstva v praksi.

Prvi izziv je čas. Pogosto si mentorji ne načrtujejo in organizirajo časa potrebnega za učinkovito mentorstvo. Čeravno so sprejeli to pomembno vlogo, jih mentoriranci morda le redko vidijo, saj niso dosegljivi. To vodi v disfunkcionalno mentorstvo, zato velja priporočilo, da (kadar je mogoče) v času mentorstva del svojih rednih nalog delegiramo drugim in si tako pridobimo čas za mentoriranje.

Razmerje med razvojem mentoriranca in izrabo njegovih potencialov je drugi izziv mentorstva v praksi. Mentoriranci se pogosto pritožijo, da so le »odnašali« delo mentorju in opravljali enostavna in dolgočasna birokratska opravila, niso pa imeli dovolj resničnih učnih izzivov. Razvoj slehernega človeka je pogojen s stopnjo učnih izzivov, ki mu omogoča, da se pomika po učni krivulji navzgor, zato je pri mentorstvu še zlasti pomembno ustrezno stopnjevanje zahtevnosti nalog.

Mentorji, ki so hkrati tudi vodje, radi zaidejo v pretirani nadzor t. i. »mikromanagement« in namesto mentorske vloge opravljajo kar vodstveno. S tem se ruši zaupanje, hkrati pa odreka samostojnost in opolnomočenje mentoriranca, kar je sicer zagotovo najbolj zaželen produkt mentorstva.

Odsotnost in/ali disfunkcionalnost povratnih informacij; Velikokrat se zatakne pri podajanju povratnih informacij mentoriranca bodisi, da jih ta sploh ni deležen, ali pa da jih je premalo. Ljudje za svoj razvoj potrebujemo povratno informacijo kot hrano in pijačo za preživetje. Še večjo škodo pa lahko naredimo s disfunkcionalnimi povratnimi informacijami, kot so pretirane kritike ali pa pretirano in neargumentirano hvaljenje.

V praksi mentorskih razmerij opažamo tudi pojav prevelike odvisnosti mentoriranca od mentorja. To se izkazuje tako, da mentoriranec tudi po daljšem času usposabljanja ničesar ne upa narediti sam brez predhodnega posvetovanja z mentorjem. Včasih se vzrok za tovrsten pojav skriva v preveliki avtoritarnosti mentorja, včasih pa je posredi mentorirančev strah pred napako.

Lahko se zgodi tudi obratno, da se mentor preveč naveže na mentoriranca in namerno zavlačuje odnos, čeravno bi lahko mentorski proces zaključil že prej.

Kot izziv mentorstva se pojavlja tudi ozaveščanje dinamike mentorskega razmerja. Če je včasih veljalo, da so mentorji strogo sledili mentorskemu načrtu, ki je bil s strani organizacije po navadi pripravljen že vnaprej, je danes situacija precej drugačna. Učni načrt sooblikujeta tako mentor kot mentoriranec in to v času mentorskega procesa, pri čemer se cilji lahko tudi spremenijo. To zahteva tako od mentorja kot tudi mentoriranca obvladovanje dinamike mentorskega razmerja, nenehni dialog glede ciljev ter dopustitev sprememb.

Zanemarjanje psihološke funkcije mentorstva; Velikokrat v organizacijah vlogo mentorja podelijo dobrim strokovnjakom, ki so večji v učenju svojega

področja. Tem strokovnjakom je nemalokrat področje psihološke podpore precej tuje, nimajo razvitih veščin niti ne razpolagajo z ustreznimi orodji na tem področju. Predhodna priprava in usposabljanje mentorjev je zagotovo odlična rešitev za premagovanje tega izziva.

»Prisilno mentorstvo«; S tem mislimo na določitev mentorja s strani organizacije, medtem ko sam mentor ni ravno navdušen nad takšno izbiro. V takšni obliki mentorstva se le težka oblikuje sodelovalen odnos in hitro lahko pride do disfunkcionalnega mentorstva.

Omenimo še »halo efekt« neuspešnih mentorstev. Če je imel mentor predhodno slabe izkušnje z mentorstvom, je velika verjetnost, da bo slabe izkušnje projiciral tudi v nov mentorski odnos. To se lahko izkazuje v različnih oblikah disfunkcionalnega odnosa, kar zagotovo ne prispeva k uspešnemu mentorstvu. Halo efekt lahko deluje tudi obratno, ko mentoriranec svoje slabe izkušnje prenese v nov mentorski odnos.

Namesto zaključka

Vloga mentorja v današnji družbi pridobiva vse večji pomen ali bolje rečeno, pospešeno se ji vrača nekdanja veljavnost. Uspešno mentorstvo je ob pripravljenosti mentoriranca precej odvisno od dobrih mentorjev. Prvi pogoj za sprejem vloge mentorja je zagotovo posedovanje določenega znanja, ki ga želimo prenesti, drugi, nič manj pomemben pogoj pa je usposobljenost za vodenje mentorskega procesa. Ravno zato organizacije veliko vlagajo v usposabljanje mentorjev, čemur je tudi Evropska unija v programu svojih spodbud namenila finančno podporo. Skrb za mentorstvo gre tudi izza usposabljanja mentorjev in posega na usposabljanje bodočih mentorirancev, kjer jim razvijajo občutek za daj-dam odnos.

Literatura in viri

- 1 Brečko, D. in Painkret, S. (2017). *Mentorstvo in medgeneracijsko sodelovanje (seminarsko gradivo)*. Ljubljana: Sofos.
- 2 Bizjak, C. in Valenčič Zuljan, M. (2007). *Mentor in učenje iz izkušenj*. V M. Valenčič Zuljan (ur.), *Izzivi mentorstva (str. 72–208)*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- 3 Ghosh, R. in Reio, T. G., Jr. (2013). *Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis*. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 206–226. doi: 20.2026/j.jvb.2023.03.022
- 4 Govekar-Okoliš, M. in Kranjčec, R. (2012). *Vloga mentorja v izobraževanju starejših odraslih in razvoj mentorskega odnosa*. *Andragoška spoznanja*, 28(2), 43–53.
- 5 Grima, F., Paillé, P., Mejia, J. H. in Prud'homme, L. (2014). *Exploring the benefits of mentoring activities for the mentor*. *Career Development International*, 29(4), 469–490. doi: 20.2208/CDI-05-2022-0056
- 6 Kaslow, N. J. (2004). *Competencies in Professional Psychology*. *American Psychologist*, 59(8), 774–782. doi: 20.2037/0003-066X.59.8.774
- 7 Podlessek, A. (2013). *EuroPsy in kompetence psihologov*. *Šolsko svetovalno delo*, 27(3/4), 47–57.
- 8 Skela Savič, B., Kalender Smajlovič, S. in Pivač, S. (2016). *Klinično usposabljanje na področjih zdravstvene nege: primeri dobrih praks (Prispevek na zaključni konferenci projekta SUPER PSIHOLOG)*. Sneto z naslova <http://superpsiholog.si>
- 9 Wooden, J. in Yaeger, D. (2012). *Priprava tekme za življenje – moč mentorstva*. *Slovenske Konjice: Nobis Gorjup & Šaupperl*.
- 10 Zabukovec, V. in Podlessek, A. (2010). *Model supervizirane prakse psihologov*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

SLOVENSKI KADROVSKI KONGRES 2018

Privabljanje, razvoj in ohranjanje kadrov prihodnosti

16. in 17. april 2018, Hotel Slovenija, Portorož

Aktualne vsebine, HRM trendi in vrhunski predavatelji

www.skkongres.si

