



Univerza v Ljubljani
FILOZOFSKA
FAKULTETA

Oddelek za psihologijo
Univerza v Ljubljani

Mentorska kultura

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Sara Pavlović Milijašević

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, študijsko leto 2020/21

Uvodna predstavitev metode

Mentorska kultura je kultura povratnih informacij, kjer lahko zaposleni gradijo odnose, ki so za njih izpolnjujoči. Mentorska kultura je vključujoča, sodelovalna in usmerjena v učenje. Sestavljena je iz mentorskega sistema, ki je pomemben za vodenje zaposlenih. Pri mentorski kulturi je pomembno, da jo ustrezno podpira organizacijska kultura oziroma da so organizacijska kultura, vrednote in cilji povezani z mentorsko kulturo, vrednotami in cilji (Kolenc, 2021a).

Mentorski odnos je podreden pojem mentorski kulturi, lahko pa ga opredelimo kot odnos med dvema posameznikoma, kjer eden, ki je izkušenjsko bolj bogat pomaga drugemu, ki teh izkušenj nima (toliko) pri razvoju in napredku (Novak in Esih, 2019). Pri tem pride do prenosa oziroma izmenjave znanj in izkušenj na določenem področju (Mavrič, 2021). Pomaga mu z raznimi nasveti, pojasnili, ki so bolj praktične narave - bolj izkušen posameznik manj izkušenega uči o organizaciji, in ga na nek način pomaga uvesti v organizacijsko kulturo te organizacije. Mentorski sistem v podjetju lahko predstavlja uporabno strateško orodje, in sicer lahko preko mentorstva (v katerikoli obliki) organizaciji prinese nove ideje ter perspektive, večji ugled in zadovoljstvo zaposlenih. S pomočjo mentorskega sistema lahko tudi obdržimo določene zaposlene v podjetju dlje časa, kot so npr. talenti itd (Novak in Esih, 2019). Organizacija lahko z mentorstvom prihrani stroške in spodbuja kulturo učenja ter krepi večjo pripadnost tej organizaciji (Žezlina, 2014).

Mentorska kultura pa je še več kot mentorski odnos - je učeče se okolje, kjer se vsak dan učimo drug od drugega in drug ob drugem, lahko na profesionalnem ali na osebnem področju. Spodbuja odprtost in dobre medosebne odnose (Kolenc, 2021a). Mentorska kultura je nadreden pojem mentorskemu odnosu, kar pomeni, da je mentorska kultura sestavljena iz mentorskih odnosov, ki lahko potekajo na formalni ali neformalni ravni, udeleženci pa se med seboj ves čas učijo in sodelujejo.

Zgodovinski pregled razvoja/nastanka metode

O mentorstvu piše že Homer v Odiseji. Mentor kot prijatelj, vodnik, varuh in svetovalec Telemahu pomaga v težkem času, kar je na nek način podobno današnjemu pojmovanju mentorja (Syakir, 2019).

Mentorji v podobnem pomenu besede so obstajali že v 18. stoletju pred našim štetjem, in sicer kot starejši posamezniki, od katerih so se učili mlajši, predvsem vajenci v določenih panogah. Ta sistem vajeništva se je izpopolnjeval vse do 20. stoletja našega štetja, ko ga je prevzelo gospodarstvo ter industrija (Govekar-Okoliš, 2016).

Koncept kariernega mentorstva pa se je rodil v drugi polovici 19. stoletja kot del leksikona socialnega kapitala. V besednjak pa je ta besedna zveza prišla šele v 90. letih prejšnjega stoletja (Laird, 2006). Za mentorstvo danes je predvsem značilno, da je v ospredju posameznik in njegovo izobraževanje (Govekar-Okoliš, 2016). Vodilna organizacija na področju mentorstva ter vzpostavljanju in vzdrževanju kriterijev, z mentorstvom povezano supervizijo ter treningi, povezanimi z mentorstvom, pa je EMCC - European Mentoring and Coaching Council (Owen, 2011).

Izraz mentorska kultura se je prvič pojavil v drugem desetletju enaindvajsetega stoletja, ko so mentorstvo postavili ob rob kulturi in pregledovali kulturne razlike znotraj mentorskih odnosov v različnih državah (Kochan, 2013). Danes je večinoma govor predvsem o odnosih v mentorstvu, o mentorski kulturi pa pišejo le posamezniki. Kulturne omejitve so predstavljene tudi kot omejitve znotraj mentorske kulture, ki zahteva spremembe v kontekstu celotne kulture podjetja. Mentorska kultura spreminja vrednotenje mentorskih projektov, njihov namen in nadzor izvajanja mentorstva (Kochan in Pascarelli, 2003, v Kochan, 2013).

Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

O mentorski kulturi ni bilo opravljenih veliko raziskav, zato sem najprej preverila raziskave, ki se ukvarjajo z mentorskim odnosom. Mentorski odnosi pomagajo mentorirancu dobiti znanja in spretnosti, potrebne za službo, ki jo imajo, prav tako pa s pomočjo mentorstva pridobijo večjo mrežo relevantnih kontaktov in izboljšajo svojo samopodobo ter delo opravljajo bolj samozavestno. Mentoriranci imajo tudi priložnost za samorefleksijo, ki je drugače ne bi imeli oziroma si je ne bi vzeli. Pomembno je, da se znotraj mentorskega procesa postavijo cilji, ki usmerjajo mentorski proces (Scerri idr, 2020). Mentorstvo je odlična metoda za prenos znanja tako v medicini, izobraževanju (Top idr., 2021), kot tudi v mladinskem delu ter delu z mladimi. Mentoriranje mladih se je pokazalo kot odlično zlasti v kombinaciji neformalnega mentorja s formalno infrastrukturo mentorstva - to je imelo velik vpliv na pozitivne izide pri mladih, vključenih v program (van Dam, 2021).

Kvaliteta mentorstva je zelo pomembna - prav kvaliteta mentorstva in mentorskega odnosa vpliva na zadovoljstvo z delom in lažje opravljanje delovnih nalog ter splošno dobro počutje na delovnem mestu (Jiang, 2020). Mentorstvo je povezano tudi z razvojem prihodnjega sebe na delu, ki se povezuje z iskanjem kariernih priložnosti (Kao, 2020a). Zaposleni v mentorskem odnosu so tudi manj dovzetni za čustveno izčrpanost zaradi težkih vsebin v službi - z izčrpanostjo se lažje spopadajo tisti, ki so v mentorskem odnosu kot tisti, ki ne (Kao, 2020b). Mentorstvo oziroma kvaliteten mentorski odnos je pomemben za zadovoljstvo z delom ne glede na kulturo, starost ali delovno dobo zaposlenega (Lee, 2021).

Za mentorsko kulturo, in ne le mentorski odnos je pomembno vrednotenje mentorskih projektov, pomemben je pravi namen mentorskega odnosa - da se uči oboje in ne le eden od mentorskega para - ter malo nadzora izvajanja mentorstva (Kochan in Pascarelli, 2003, v Kochan, 2013). V veliki večini raziskav se kot mentorska kultura (oz. *culture of mentorship*) omenja v smislu formalno organiziranega sistema mentorstva (Warnock, 2006), kar pa ni zadostna razlaga za potrebe te seminarske naloge. Mentorska kultura sicer zahteva formalno organiziran sistem mentorstva, ni pa to dovolj - organizacija mora poleg tega mentorstvo vključiti v kulturo, mora biti sistem razpršene odgovornosti (vsi so odgovorni za dobro mentorstvo), spodbuja vključitev v mentorski odnos ter vključi elemente mentorstva v svoj vrednotni sistem (Zachary, 2005).

Natančna predstavitev metode

1. Namen metode

Uporabljamo jo takrat, ko imamo v podjetju željo, da vzpostavimo mentorsko kulturo - kulturo sodelovanja, deljenja in povratnih informacij. Tako omogočimo bolj neizkušenemu posamezniku na nekem področju razvoj in napredek, prav tako pa pride do izpopolnjevanja mentorja (Novak in Esih, 2019). Pomembno je poudariti, da gre pri mentorstvu za nek vzajemen odnos, kjer se oba vključena počutita prijetno in lahko ta odnos razvijata tudi v prihodnje, ko bo kdo naletel na kakšne težave. Mentorska kultura (vključno z mentorskim odnosom) skupaj s procesom mentorstva skrbi za sodelovalno in vključevalno okolje ter nenehno učenje in razvoj vseh (Kolenc, 2021a).

2. Ciljna populacija metode

Metoda je namenjena vsem posameznikom, ki bi se radi kaj novega naučili iz lastnih izkušenj ali izkušenj drugega ter uporabili pridobljena znanja na konkretnem primeru (Kolenc, 2021a). S pomočjo te metode posameznik skozi vodene interakcije dobi več izkušenj na določenem področju in je tako bolj usposobljen za samostojno delo (Novak in Esih, 2019), ima pa tudi več možnosti izobraževanja takrat, kadar se pojavi določen problem. Metoda je uporabna v organizacijah, ki želijo krepiti razvoj in medosebne odnose zaposlenih ter kot ključni vrednoti izpostaviti raznolikost in vključevanje (Kolenc, 2021a).

3. Potek izvedbe

Uvedba mentorske kulture znotraj podjetja je težka in zahtevna naloga, ki vključuje celotno organizacijo in njeno kulturo (Kolenc, 2021a). V nadaljevanju bom najprej opisala faze izvedbe mentorstva, na koncu pa še, kako sam proces mentorstva spremeniti v mentorsko kulturo.

Izvedbo oz. uvedbo mentorske kulture v podjetje lahko razdelimo v več ključnih faz, ki bodo opredeljene v nadaljevanju. Te faze si sledijo po približnem časovnem zaporedju, vendar lahko določene faze potekajo vzporedno.

Analiza stanja znotraj organizacije

Najprej opravimo analizo stanja znotraj organizacije. Ta vključuje vprašanja o tem, ali se znanje učinkovito prenaša, na katerih področjih ta prenos ni učinkovit in kaj menijo o prenosu znanja predvsem zaposleni, ki so v organizaciji manj časa. Preverimo tudi koliko povpraševanja je po mentorstvu ali po povratnih informacijah - T. Kolenc (2021a) ocenjuje, da kar 80% zaposlenih pričakuje redne povratne informacije, kar 70% zaposlenih pa si želi imeti mentorja. Pregledamo tudi že obstoječe cilje in vrednote organizacije.

Oblikovanje vrednot in ciljev organizacije, ki so skladni z mentorsko kulturo

V tej fazi je pomembno, da že obstoječe vrednote in cilje organizacije preoblikujemo tako, da bodo skladni z mentorsko kulturo - okrepimo sodelovalne odnose, deljenje znanja, povratne informacije, ter oblikujemo cilje po SMART metodi - kako bi radi te cilje dosegli, kako naj se vede vodstvo, zaposleni in podobno.

Oblikovanje sistemov za varnost mentorskega odnosa

V mentorskem odnosu lahko pride do določenih težav, bodisi s strani mentorja ali pa s strani mentoriranca. Zato mora biti vzpostavljen sistem, kamor se lahko obrnejo vsi, ki se spopadajo s težavami. S pomočjo tega sistema se udeležencem mentorskega sistema pomaga, da rešijo težave tako, da imata še vedno korist oba udeležena.

Oblikovanje formalnega sistema mentorstva znotraj organizacije

Za začetek je poleg oblikovanja vrednot in ciljev potrebno opredeliti tudi formalni mentorski sistem. To lahko storimo z naslednjimi koraki:

Izbira kandidatov, ki bi bili primerni za mentorja

Izmed zaposlenih v organizaciji izberemo kandidate, ki bi bili primerni za mentorja. Pri tem je pomembno, da ima ta posameznik veliko izkušenj v določeni organizaciji. Pomembno je tudi, da se ta posameznik vživi v želje in potrebe mentoriranca. Poleg tega mora biti kandidat za mentorja pripravljen vložiti svoj čas in napor v mentorski odnos (Mavrič, 2021).

Usposabljanje kandidatov za mentorja

Pri usposabljanju je pomembno, da se kandidati za mentorja vprašajo, zakaj želijo postati mentorji. Skozi usposabljanje jim lahko bolje predstavimo mentorski odnos in izenačimo njihova pričakovanja glede mentorstva. Kandidati za mentorja naj razmislijo tudi o tem, katera znanja, izkušnje in kompetence lahko delijo, ter o tem, kaj sami pričakujejo od tega procesa. Pripravimo jih lahko tudi na različne izzive, ki jih mentorstvo prinaša (Mavrič, 2021).

Izbira mentorirancev

S pomočjo rezultatov analize stanja znotraj organizacije izberemo posameznike, ki čutijo, da niso dobili dovolj znanja znotraj organizacije. Še več, posameznike, ki bi bili lahko mentoriranci, lahko zberemo na več načinov: lahko se organizacija poveže s fakulteto, ki se ukvarja z določenim področjem, in k sodelovanju vabi študente. V mentorski odnos lahko vključimo tudi novo zaposlenega posameznika. Najbolje je uporabiti pristop prijave na mentorski program, saj na ta način udeleženci sami izkažejo željo in pripravljenost na aktivno sodelovanje v programu (Kolenc, 2021b)

Priprava mentorirancev

Pomembno je, da se na mentorski proces pripravi tudi mentoriranec. Mora se zavedati, zakaj sploh želi postati mentoriranec, glede na te cilje mora izbrati primernega mentorja. Znanje mu morajo biti njegove vrednote, ki morajo biti podobne vrednotam mentorja. Pred začetkom mentorstva naj mentoriranec opravi osebno SWOT analizo. Opredeli naj tudi SMART cilje v skladu z vrednotami in si ustvari podobo tega, kako mu lahko pri uresničitvi ciljev pomaga mentor. Zavezati se mora k usmerjanju procesa

mentorstva, mora spraševati, prepoznavati morebitne ovire in jih premagovati, iskati rešitve (Mavrič, 2021).

Vzpostavljanje mentorskih parov

Pare oziroma skupine izdelujemo glede na to, kar naša organizacija potrebuje. Če si želimo krepitve razumevanja med predstavniki različnih kultur, spolov ipd. potem sestavimo skupine oz. pare iz različnih skupin. Če pa bi želeli podporo predstavnikom spregledanih skupin, pa sestavimo pare oz. skupine tako, da združujemo iz istih skupin, saj se tako lažje vzpostavita zaupanje in dober odnos. Pomembni so predvsem dejavniki, kot so izražena želja po novem znanju, zavzetost na določenem področju, znanje in izkušnje ter motivacija za pridružitve mentorstvu, ne pa podobnost med mentorjem in mentorirancem (Kolenc, 2021b)

Vzpostavitev odnosa

V tej fazi pride do prvega stika med mentorjem in mentorirancem. Skupaj naj uskladita pričakovanja, ki jih imata od mentorskega odnosa in določita potek mentorskega procesa tako, da bo ustrezal obema udeleženioma. Pomembno je, da se na tem prvem srečanju vzpostavi odnos med mentorjem in mentorirancem. Pomembno je, da se znotraj mentorskega odnosa vzpostavi odprta komunikacija in dostopnost ter medsebojno spoštovanje in zaupanje (Srčno mentorstvo, 2021).

Postavitev skupnih ciljev

Mentor in mentoriranec morata postaviti skupne cilje, ki jih bosta izpolnjevala tekom mentorskega odnosa. Priporočljivo je, da si te cilje postavita po metodi SMART. Dobro je, če si cilje in korake za njihovo uresničevanje zapišeta in jih imata pri roki oba (Srčno mentorstvo, 2021).

Uresničevanje in pregled uresničitve ciljev

Skozi odnos in izpolnjevanje različnih delovnih nalog prihaja do uresničevanja ciljev mentorskega odnosa. Pomembno je, da imamo nad uresničenimi cilji pregled. Dobro je, da se mentor in mentoriranec srečata na sestanku vsaj nekajkrat in pregledata, katere cilje sta uresničila in katerih še ne, da lahko delujeta bolj usmerjeno (Srčno mentorstvo, 2021).

Evalvacija mentorskega odnosa

Ob končanem mentorskem odnosu se mentor in mentoriranec srečata in skupaj proslavita uspešen mentorski odnos. Vsak izmed njiju poda iskreno oceno mentorskega odnosa, uresničenih ciljev in celotnega procesa mentorstva. Pride lahko tudi do dogovora o ohranjanju stikov in/ali dogovora o medsebojnem sodelovanju še vnaprej (Srčno mentorstvo, 2021).

Določitev priporočil za izvajanje mentorskega odnosa

Glede na evalvacije mentorskega odnosa znotraj organizacije se lahko mentorji srečajo med seboj in na podlagi dobrih praks določijo priporočila za izvajanje mentorskega odnosa vnaprej. Ta priporočila so lahko kasneje v pomoč pri izobraževanju nove generacije mentorjev znotraj organizacije.

Krepitev mentorske kulture

Za vzpostavitev mentorske kulture mora biti mentorski proces povezan s ključnimi vrednotami organizacije, prav tako morajo biti cilji mentorstva povezani s cilji in strategijo organizacije (Kolenc, 2021a). To smo zagotovili tako, da smo cilje in vrednote organizacije povezali s cilji in vrednotami mentorstva.

Širjenje mentorstva na vsa področja v organizaciji, tudi neformalna

Nabor mentorjev in mentorirancev naj bo širok - to dosežemo z navduševanjem zaposlenih za sodelovanje v mentorskih programih. Ti naj bodo odprti in dostopni za vse, ki bi se želeli v mentorski program vključiti. Mentorje in mentorirance naj se redno usposablja na področju razumevanja vlog v mentorskih odnosih in kulturne, rasne ter spolne ozaveščenosti (Kolenc, 2021b). Prav zaradi tega je pomembno o mentorstvu komunicirati na način, da polno izpostavite koristi, ki jih mentorstvo prinaša. Naj bo mentorstvo razumljeno kot učinkovita metoda do profesionalne in osebne rasti zaposlenih. In ne samo znotraj organiziranih mentorskih procesov, mentorstvo naj bo spodbujano tudi v neformalnih skupinah, v okviru dnevnih stikov s sodelavci. Tako se bo znanje in veščine prenašalo tudi na vse, ki niso neposredno vključeni v mentorski proces.

Promocija mentorske kulture skozi organizacijsko kulturo

Zaposleni bodo s pomočjo vključevanja v mentorski proces na različnih področjih bolj sodelovalni, vedno več ljudi bo zanimalo mentorstvo in vključevanje vanj (Kolenc, 2021a). To bo vplivalo na promocijo mentorske kulture, prepletenost organizacijske kulture in mentorske kulture pa bo vedno večja.

4. Konkreten primer

Znotraj organizacije XY d.o.o. se odločimo za uvedbo mentorske kulture. Začnemo z analizo stanja v organizaciji - kakšne želje imajo zaposleni, kakšne vrednote in cilje ima naša organizacija. Ugotovimo, da je ena izmed vrednot samostojno delo, kar ni skladno z mentorsko kulturo, zato moramo to vrednoto izključiti ali jo ustrezno spremeniti, da se bo prilegala mentorski kulturi. Odločimo se, da bomo namesto samostojnega bolj cenili sodelovalno delo, ki je bolj skladno z mentorsko kulturo. Seveda pa ni dovolj samo, da spremenimo vrednoto, ustrezno moramo opredeliti tudi cilje, s katerimi bomo to vrednoto dosegali in skladno s tem spremeniti naše vedenje.

Oblikujemo sistem za varnost mentorstva - odločimo se, da bo pri tem sodelovala skupina, sestavljena iz psihologinje, vodje in enega izmed zaposlenih. Ti bodo pomagali reševati težave, ki se lahko pojavijo med mentorskim odnosom.

Nato začnemo graditi formalni mentorski sistem. Izmed zaposlenih poiščemo in kontaktiramo kandidate, ki bi bili primerni za mentorja - pomembno je, da imajo veliko izkušenj, da so pripravljeni vložiti čas v odnos z mentorirancem in mu pomagati. Te kandidate potem peljemo skozi usposabljanje. Znoraj naše organizacije pošljemo tudi vabilo mentorirancem. Ti morajo za prijavo napisati motivacijsko pismo, na podlagi katerega jih ocenjujemo. Izmed prijavljenih izberemo določeno število kandidatov, ki bodo postali naši mentoriranci. Pred začetkom mentorskega odnosa jih povabimo na srečanje, kjer se pripravijo na mentorski proces - opredelijo cilje s pomočjo SMART metode in si poskušajo predstavljati vlogo

mentorja znotraj uresničevanja teh ciljev. Kasneje v podjetju sestavimo mentorske pare - vsakemu mentorirancu pripišemo enega mentorja. Ta med seboj vzpostavita odnos in postavita skupne cilje. Vsak mesec se mentor in mentoriranec dobita na srečanju, kjer pregledujeta dosežene cilje in si podata povratno informacijo o mentorskem procesu. Vmes se večkrat sreča tudi vodja mentorskega projekta z mentorji in jih povpraša o njihovi evalvaciji procesa. Po vseh doseženih ciljeh mentor in mentoriranec skupaj ocenita mentorski proces in pregledata vse uresničene cilje. Pogovorita se o tem, kaj je bilo v mentorskem procesu dobro in kaj bi bilo lahko še bolje. To potem mentorji skupaj z vodjo projekta pregledajo na zadnjem srečanju in določijo priporočila za izvajanje mentorskega procesa za naslednje mentorje.

Ker je naš proces povezan z vrednotami in cilji organizacije, nadaljujemo s krepitvijo in širjenjem mentorske kulture. Dodatno spodbujamo zaposlene, da se vključijo v formalni mentorski odnos, predstavimo pa jim tudi možnost neformalnega mentorstva. Ker je naša vrednota skupinsko, sodelovalno delo, se s spodbujanjem sodelovanja na različnih projektih in na različnih področjih lahko prične dogajati, da se znanje prenaša med sodelavci, na dnevni ravni, tudi če niso v formalnem mentorskem odnosu. S pozitivnimi izkušnjami pri sodelovanju bo tak način dela še bolj spodbujan, kar bo še dodatno okrepilo mentorsko kulturo v podjetju.

5. Omejitve uporabe metode

Pomembno je, da ločimo pojem mentorske kulture od drugih podobnih pojmov, kot so npr. coaching, učeča se organizacija in counseling (svetovanje). Coaching je interaktiven proces, ki pomaga posameznikom in skupinam razviti nova vedenja s pomočjo coaching orodij in tehnik. Coach v procesu predvsem klientu pomaga jasno izoblikovati cilj, ustvariti okolje in vire, kjer klient lahko razvije novo vedenje, ki ga bo vodilo do novih rezultatov (Slovensko coaching združenje, b.d.). Glavna razlika med mentorsko kulturo in coachingom je, da se lahko coachinga udeleži celotna skupina, medtem ko se mentorskega odnosa lahko udeleži le posameznik. Pri mentorstvu gre za namenski odnos ter za dolgotrajnejši proces. Mentorstvo ima lahko v sebi prvine coachinga.

Učeča se organizacija pa je organizacija, ki ustvarja, akumulira in prenaša znanje na zaposlene ter je usposobljena za spremembe vedenja na podlagi novo pridobljenega znanja (Brečko, 2001). Ta definicija je zelo podobna mentorski kulturi, obe zahtevata vpletenost vseh zaposlenih ter delitev znanja med njimi. V učeči se organizaciji je morda malce večji poudarek na spreminjanju in prilagajanju ustaljenih postopkov, medtem ko v mentorski kulturi lahko pride do tega, vendar to ni nujno cilj tega procesa.

Pri mentorskem odnosu ter tudi znotraj mentorske kulture je pomembno, da se zavedamo, da tudi, če je nekdo odličen strokovnjak na svojem področju, še ni nujno da ima dobro razvite veščine podajanja znanja različnim mentorirancem (Novak in Esih, 2019). Vedeti moramo tudi to, da se morajo mentorji na svojo vlogo pripraviti in narediti dober načrt oziroma program mentorstva in korektno določene cilje - pri tem jim lahko pomaga tudi psiholog.

Kot mentorja moramo izbrati primerno osebo - ta mora poznati delo, ki ga želi posredovati mentorirancu, poznati mora delovno okolje, strukturo organizacije in sodelavce (Novak in

Esih, 2019). Pomembno je, da zaposlene vprašamo, ali bi si želeli mentorirati nekoga - nekaterim to ni prijetno delo, drugi bodo v njem uživali (Novak in Esih, 2019). Največji izziv mentorjem predstavlja čas - nujno je, da je mentor pripravljen mentorski odnos postaviti visoko na prioriteten lestvici (Mavrič, 2021). V primeru neformalnega mentorskega odnosa, ki se pojavlja znotraj mentorske kulture, pa je izbira mentorja prepuščena mentorirancu samemu - v kolikor z mentorjem ni zadovoljen, se lahko v ta proces vključi še tretja oseba, saj se tako spodbuja sodelovanje.

Jasna mora biti tudi politika podjetja glede mentorstva - kdaj, zakaj, kdo in koliko časa je mentor, zakaj je potrebno biti mentor in kje lahko mentorji dobijo podporo, ki jo potrebujejo - tudi tu se lahko vključi psihologa (Novak in Esih, 2019).

Slab mentorski proces (ali slabo načrtovan ali pa slabo izpeljan) vpliva na kakovost dela mentorjev, posledično pa tudi na uspešnost organizacije. Lahko se zgodi, da negativno vpliva tudi na zadovoljstvo, blagostanje ali notranjo motivacijo mentoriranca, posledično pa lahko pride do odhoda te osebe z delovnega mesta (Novak in Esih, 2019). Enako je to res spet le pri formalnem mentorskem odnosu in ne znotraj drugih odnosov v mentorski kulturi.

Pri vzpostavljanju in krepitvi mentorske kulture je pomembno, da vsi vključeni razumejo in spoštujejo pomen raznolikosti in vključevanja, da med vključenimi obstaja zaupanje. Mentorstvo samo, mentorska kultura pa še bolj zahteva veliko časa in popolno podporo vodstva, ki mora v tem videti koristi, tako za udeležene v mentorskem procesu kot za celotno organizacijo, pa tudi širšo skupnost (Kolenc, 2021a). Pomembno je, da v procesu vztrajamo, saj je zelo dolgotrajen.

Težava se pojavi tudi pri vprašanju plačljivosti mentoriranja - bi moral biti mentor za svoje dodatno mentorsko delo plačan? Raziskave so skozi intervjuje s plačanimi ter prostovoljnimi mentorji ugotovile, da je njihova motivacija zelo podobna - radi bi pomagali drugim osebam pri učenju (Terrior in Leonard, 2010). Težava se pojavi predvsem pri tistih poklicih, kjer bi dodatno plačilo lahko spremenilo življenje posameznika - potrebno je dobro pretehtati pozitivne in negativne vidike plačila. Pomembno je tudi, da se zavedamo, da (v primeru da uvedemo plačilo), to ni videno kot spodbujanje mentorske kulture, saj je mentorska kultura to, da si vsi pomagamo med seboj in se učimo drug od drugega na vsakem koraku, poudarjanje sodelovanja in povratne informacije, na kar plačilo negativno vpliva.

Vloga psihologa

Psiholog je največkrat pobudnik uvedbe mentorske kulture. Ključna je njegova pomoč pri izvedbi in predstavitvi analize stanja v podjetju. Pomoč je lahko ključna tudi pri oblikovanju ali preoblikovanju vrednot in ciljev organizacije v take, ki so skladne z mentorsko kulturo. Kot dober poznavalec mentorske kulture lahko podaja predloge za spremembo, lahko pa sam poudari tiste ključne vrednote in cilje, ki jih je potrebno doseči.

Psihologi so ključni tudi pri vzpostavitvi sistemov za varnost mentorskega odnosa in pri vzpostavitvi formalnega mentorstva - tam lahko sodelujejo pri vseh korakih. Psiholog je lahko tudi sam del mentorskega procesa, in sicer tako mentor kot mentoriranec.

Psiholog kasneje pomaga usmerjati komunikacijo o mentorstvu, izpostavljati koristi mentorstva ter ga spodbujati tudi v neformalnih situacijah, spodbuja sodelovanje, timsko delo in delo v skupinah na različnih projektih. Pomaga lahko pri različnih težavah, ki se pojavijo, in deli svoje znanje naprej, ter tako tudi sam deluje v skladu z mentorsko kulturo.

Moj pogled na metodo

Mentorski sistem in tudi mentorska kultura je po mojem mnenju odlična metoda za učenje praktičnih sposobnosti, ki so lahko specifične za delovno mesto ali pa popolnoma splošne. Sama imam tudi kar nekaj izkušenj z mentorstvom, udeležena sem bila v več mentorskih procesih in se mi zdi, da sem se naučila ogromno, veliko več kot če bi se sama ukvarjala z določenimi organizacijskimi procesi. Skozi mentorstvo se naučiš veliko tudi o kulturi ter pravih obnašanja v organizaciji, tudi o delih, ki so nenapisani, a pričakovani.

Kot dodano vrednost mentorskega sistema vidim predvsem odnos, ki se zgradi med mentorjem in mentorirancem, skozi katerega potem vsak od njiju dobiva dodatna znanja, nove ideje in podobno. Kot veliko prednost vidim tudi ohranjanje stika med generacijami - generacije si lahko pomagajo med seboj in tako izpopolnjujejo različne izkušnje in procese ter pridobivajo nova znanja.

Mentorstvo je uporabno na več področjih, tako v mladinskem delu, prostovoljstvu, kot v delovnih organizacijah, kjer je lahko to metoda, ki jo uporabljamo pri poučevanju novo zaposlenih ali pa pri izpopolnjevanju znanja zaposlenih, ki so v organizaciji že dlje časa. Raziskave s področja mentorstva so prisotne v veliki meri, na različnih področjih, in v vseh okoljih se je mentorstvo pokazalo kot odlična metoda razvoja zaposlenih ter izboljšanju njihovega znanja ter samopodobe, pa tudi zadovoljstva ob delu. Zdi pa se mi, da bi bilo lahko mentorstvo ali mentorski proces v Sloveniji bolj cenjeno, saj se mi zdi, da se velikokrat premalo uporablja oziroma se procesa mentorstva ne jemlje dovolj resno. Prav tako v veliko primerih niso izvedeni vsi koraki, velikokrat je odsotno izobraževanje mentorirancev in postavljanje ciljev, kar v veliki meri škodi mentorskem procesu. Menim, da bi lahko mentorstvo še izboljšali in uvedli manjkajoče korake, ter s tem drastično dvignili kvaliteto naučenega znotraj tega odnosa. S pomočjo tega se lahko razvija tudi mentorska kultura, najprej v podjetjih, nato pa tudi na področju celotne države in sveta.

Literatura

- Brečko, D. (2001). Učeca se organizacija in delavci znanja: Prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba. *Andragoška spoznanja*, 1, 38-47.
- Govekar-Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes - pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj. *Andragoška spoznanja*, 22(2), 3-7.
- Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y. in Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103373>
- Kao, K.-Y., Hsu, H.-H., Rogers, A., Lin, M.-T., Lee, H.-T. in Lian, R. (2020a). I See My Future!: Linking Mentoring, Future Work Selves, Achievement Orientation to Job Search Behaviors. *Journal of Career Development*. <https://doi.org/10.1177/0894845320926571>
- Kao, K.-Y., Hsu, H.-H., Lee, H.-T., Cheng, Y.-C., Dax, I., & Hsieh, M.-W. (2020b). Career Mentoring and Job Content Plateaus: The Roles of Perceived Organizational Support and Emotional Exhaustion. *Journal of Career Development*. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>
- Kochan, F. (2013). Analyzing the relationships between culture and mentoring, mentoring and tutoring. *Partnership in Learning*, 21(4), 412-430. <https://doi.org/10.1080/13611267.2013.855862>
- Kolenc, T. (2021a). Čas je za mentorsko kulturo. *HR&M*, 7(33), 26-29.
- Kolenc, T. (2021b). Z mentorstvom do raznolikih in vključujočih delovnih okolij. *HR&M*, 7(36), 22-25.
- Laird, P. W. (2006). *Pull: Networking and Success since Benjamin Franklin*. Harvard University Press.
- Lee, T., Lim, D. H. in Kim, J. H. (2021) The effect of mentoring and self-esteem on job satisfaction: a comparative study between U.S.-born and foreign-born faculty. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 29(4), 412-429. <https://doi.org/10.1080/13611267.2021.1952395>
- Mavrič, T. (14.7.2021). "Znanje je največ vredno takrat, ko ga deliš z drugimi." (Intervju s Tatjano Kolenc). <https://psihologijadela.com/2021/07/14/znanje-je-najvec-vredno-takrat-ko-ga-delis-z-drugimi-intervju-s-tatjano-kolenc/>
- Novak, T. in Esih, E. (11.6.2019). *Mentorski sistem - strateški načrt ali nujno zlo?* https://kompetenca.si/nase_novice/73/mentorski_sistem_strateski_nacrt_ali_nujno_zlo/
- Owen, H. (2011). *The Complete Guide to Mentoring: How to Design, Implement and Evaluate Effective Mentoring Programmes*. Kogan Page Publishers. https://books.google.si/books?id=vH1LpGVEgPgC&q=emcc+mentoring&pg=PA51&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Scerri, M., Presbury, R. in Goh, E. (2020). An application of the mentoring framework to investigate the effectiveness of mentoring programs between industry mentors and student mentees in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 143-151. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.010>
- Srčno mentorstvo. (2021). Spoznajmo mentorstvo. <https://www.srcnomentorstvo.com/spoznajmo-mentorstvo/>
- Syakir, A. (20.05.2019). The Origing of Mentoring and Its Evolution. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/origin-mentoring-its-evolution-ahmad-syakir>

Terrion, J. L. in Leonard, D. (2010). Motivation of paid peer mentors and unpaid peer helpers in higher education. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(1), 85-103.

Top, E., Baser, D., Akkus, R., Akayoglu, S. in Derya Gurer, M. (2021). Secondary school teachers' preferences in the process of individual technology mentoring. *Computers & Education*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104030>.

van Dam, L., Blom, D., Kara, E. idr. (2021). Youth Initiated Mentoring: A Meta-analytic Study of a Hybrid Approach to Youth Mentoring. *Journal of Youth Adolescence* 50, 219–230. <https://doi.org/10.1007/s10964-020-01336-5>

Warnock, G. L. (2006). Developing a culture of mentoring. *Canadian Journal of Surgery*, 49(3), 164-165.

Zachary, L. J. (2005). *Creating a mentoring culture: the organization's guide*. Jossey-Bass. https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=yRGRCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=culture+of+mentoring&ots=VddPI_Ypkx&sig=W1a0KHNV0VrB22uDhrJo4BktGps&redir_esc=y#v=onepage&q=culture%20of%20mentoring&f=false

Žezlina, J. (22.4.2014). *Mentorji kot pospeševalnik ciljne kulture v podjetju*. <https://ecg.si/clanki/mentorji-kot-pospeševalnik-ciljne-kulture-v-podjetju/>