

## Kdo so strici iz ozadja – vloga mentorja skozi oči prostovoljcev

*Nina Gartner, Nuša Kastelic, Vita Ornik*

*Prostovoljci se morajo v okviru svojega dela pogosto naučiti novih znanj, pri čemer jim lahko pomagajo formalni ali neformalni mentorji. Za uspešno mentorstvo so pomembne mentorjeve osebnostne lastnosti ter kakovosten odnos med mentorjem in mentorirancem, ki je odvisen od dostopnosti mentorja, kakovosti interakcije in usposobljenosti mentorja. V raziskavi nas je zanimala razširjenost mentorstva v prostovoljskih organizacijah, vpliv mentorjev na delo prostovoljcev in katere lastnosti naredijo dobrega mentorja. Raziskavo smo izvedle v dveh delih. V prvem smo uporabile vprašalnik o pogostosti mentorstva in lastnostih idealnega mentorja (N = 736), v drugem pa strukturiran intervju s prostovoljci, ki so imeli izkušnjo z mentorjem (N = 13). Večina prostovoljcev je pri svojem delu imela mentorja ter ta odnos zaznavala kot pomemben. Značilnosti idealnega mentorja se skladajo z ugotovitvami prejšnjih raziskav, za najpomembnejše so se izkazali svetovanje, strokovnost mentorja, podpora, dostopnost, skrb za razvoj prostovoljca in različne osebnostne lastnosti. Mentorstvo vpliva na dobro počutje prostovoljcev in na to, da prostovoljci ostanejo v določeni organizaciji. Naše ugotovitve kažejo, da je mentorstvo koristno za prostovoljske organizacije, zato je smiselno, da se promovira in tudi v prihodnje sistematično uvaja v delo organizacij.*

## Uvod

Prostovoljci se morajo v okviru prostovoljskega dela pogosto naučiti zanje povsem novega dela, pri čemer jim lahko pomaga drug prostovoljec, ki že ima izkušnje, in jih uvede v delo. Samo usposabljanje prostovoljcev pred začetkom prostovoljskega dela pa ni dovolj, prostovoljci tudi pozneje potrebujejo podporo. Osebam, ki jo zagotavljajo, rečemo mentorji, ki so lahko formalno določeni ali pa pride do takšnega odnosa popolnoma neformalno. Zaradi raznolikosti odnosov obstaja tudi več definicij mentorstva. Ena od definicij navaja, da je mentor vodnik, učitelj, vzgojitelj, moder in dobro misleč svetovalec, oseba, ki z nasveti in pojasnili usmerja ter vodi neizkušenega posameznika (Govekar-Okoliš in Kranjčec, 2016). Osebo, ki v organizaciji skrbi za prostovoljstvo, v praksi imenujemo različno. To je lahko mentor, koordinator, organizator ali vodja prostovoljcev. V SSKJ ima vsaka od njih sicer drugačno definicijo, vendar pa se v praksi te naloge pogosto prepletajo oz. so združene v eno osebo. Tako lahko mentor skrbi tudi za koordinacijo prostovoljcev, delitev in usklajenost nalog (Gladek, 2018). Mentorstvo lahko razumemo kot edinstven vzajemni odnos med mentorjem in mentorirancem, znotraj katerega lahko mentoriranec odkriva svoje potenciale, osebnostne značilnosti, hkrati pa ta odnos omogoča tudi njegovo rast in razvoj (Govekar-Okoliš, 2016). Danes je mentorstvo označeno kot dinamičen proces, ki ima več razsežnosti, lahko je neformalen ali formalen in se razvija glede na potrebe mentorja in mentoriranca (Rupert, 2013). J. Rupert (2013) poudarja, da se pri mentoriranju odraslih ljudi, kar je pri prostovoljskem delu pogosto, lahko zgodi, da sta vlogi mentorja in mentoriranca zamenljivi, saj učita drug drugega in se v svojih vlogah izmenjujeta. Čeprav je mentorski odnos vzajemen, pa je tudi asimetričen, prednostna cilja sta rast in razvoj mentoriranca, čeprav ima lahko tudi mentor v procesu kakšno korist od njunega odnosa (Rupert, 2013). V nadaljevanju poglavja bomo podrobneje opisale odnos med mentorjem in mentorirancem ter osebnostne lastnosti mentorja.

## Odnos med mentorjem in mentorirancem

Za uspešno delovanje odnosa je ključna kakovost odnosa med mentorjem in mentorirancem. Mentorstvo lahko razdelimo na formalno in neformalno mentorstvo, glede na vrsto mentorstva pa se lahko razlikuje tudi odnos med mentorjem in mentorirancem. Formalno mentorstvo je najpogosteje strukturirano tako, da se določi začetek in konec mentorstva, kdaj in kolikokrat bodo potekala srečanja, mentor in mentoriranec se pogovorita o

pričakovanih in ciljih, prav tako pa ima mentorstvo tudi formalni konec. Neformalno mentorstvo poteka brez programa ali dogovora. Neformalni mentor je nekdo, ki je bolj izkušen in pomaga ter vodi manj izkušeno osebo (Kranjc, 2012). Večina nas tako ima izkušnjo mentorstva, ko smo se kaj naučili od prijateljev, staršev, učiteljev, sodelavcev.

Da bo mentorski odnos uspešen, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Kranjc 2012, str. 29):

- mentor in mentoriranec se morata osebno ujemati, med njima mora vladati naklonjenost;
- med njima se morata razviti vzajemno zaupanje in odprta komunikacija;
- mentor mora verjeti v uspeh mentoriranca in njegove sposobnosti;
- mentor mora spoznati mentoriranca, ga razumeti, biti empatičen, da iz njega »potegne« neodkrita sposobnosti in neizražene osebne zmožnosti.

Nekatere značilnosti so skupne vsem mentorskim odnosom (Eby idr., 2007):

- vsako mentorstvo je drugačno,
- vsa mentorstva imajo cilj pridobivanja znanja,
- mentor lahko nudi dva načina podpore, to sta čustvena podpora (prijateljstvo, sprejemanje, podpora) in instrumentalna podpora (informiranje, pomoč, zastopanje),
- mentorski odnos je vzajemen, vendar asimetričen, hkrati pa je tudi dinamičen, se torej spreminja skozi čas.

## **Vpliv mentorja na delo in počutje mentoriranca v organizacijah**

Ob pregledu literature nismo zasledile veliko raziskav, ki bi se osredotočale specifično na mentorstvo v prostovoljskih organizacijah, zato bomo za izhodišče uporabile tudi raziskave o pomenu mentorstva na delovnih mestih. Raziskovalci so definirali tri funkcije mentorstva: razvoj kariere, psihosocialno oporo in modeliranje vedenja. Mentor torej najprej posamezniku pomaga, da svoje delo opravlja vedno bolje. Če jima uspe vzpostaviti čustven odnos, v katerem vladajo vzajemna skrb, spoštovanje in simpatija, je lahko mentor tudi pomemben vidik psihosocialne podpore za mentoriranca. Pri modeliranju vedenja pa gre predvsem za to, da mentor posamezniku pokaže učinkovite načine vedenja in delovanja v organizaciji, mentoriranec pa se zgleduje po njem (Kim idr., 2015). Pomembna je ugotovitev, da lahko mentor deluje kot vzornik le, če mentoriranec odnos zaznava kot smiseln (LaFleur in White, 2010).

Učinke mentorstva lahko merimo z objektivnimi in subjektivnimi kazalniki kariernih izidov. Objektivni kazalniki so običajno napredovanja in višina plače, zato v kontekstu mentoriranja v prostovoljskih organizacijah niso tako relevantni. Pomembnejši so subjektivni kazalniki, kot so zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z mentorjem in želja po nadaljnjem prostovoljskem delu v organizaciji (Allen in Meyer, 1990).

Mentoriranci so bolj zadovoljni z mentorjem, ki jim zagotavlja veliko psihosocialne podpore. To vključuje sprejemanje, dajanje potrditve, svetovanje in prijateljstvo, kar vodi v globlji odnos (Allen in Meyer, 1990), ki je bolj zadovoljujoč (Hinde, 1981, v Allen in Meyer, 1990). V takem odnosu lahko posameznik izrazi svoje pomisleke in skrbi, mentor pa mu pri tem svetuje in pomaga, da gradi stabilnost v svoji novi vlogi. Pri izvajanju nalog tako postaja vedno bolj samozavesten in samostojen, kar se povezuje z nižjim doživljanjem stresa na delovnem mestu. Posameznik ima občutek večje kompetentnosti in lažje gradi svojo profesionalno identiteto (Allen in Meyer, 1990), to pa se povezuje s količino posameznikovega vključevanja v različne aktivnosti, z občutkom možnosti vplivanja na dogajanje in z zaupanjem v lastne sposobnosti (LaFleur in White, 2010). Tako je mentoriranec pripravljen prevzeti vedno več odgovornosti na delovnem mestu, mentor pa mu lahko predlaga različne nove izzive (Fagenson, 1998). Tudi v prostovoljskih organizacijah so prostovoljci začetniki pogosto soočeni z različnimi frustracijami ter potrebujejo več pomoči in vodenja za izvajanje različnih nalog, da se sčasoma čutijo kompetentnejše (Grossman in Furano, 1999). Ta občutek močno vpliva na motivacijo za delo (Zey, 1985). Poleg tega prek mentorja bolje spoznajo pričakovanja organizacije in jih lažje izpolnjujejo (Hackman in Oldham, 1988, v Orpen, 1997). S tem mentor prostovoljcem osmisli delo, saj jim krepi občutek, da znajo nekomu zares pomagati, ker vedo, kaj se od njih v neki situaciji pričakuje (Grossman in Furano, 1999).

Posameznik zaradi mentorja lažje vzpostavi psihološki odnos do organizacije, v kateri dela, in se prilagodi njeni kulturi (Kim idr., 2015) ter razvija odnose z drugimi sodelavci, kar mu krepi občutek skupnosti in zadovoljuje potrebo po pripadnosti (LaFleur in White, 2010; Orpen, 1997). Zelo konsistentno se kaže, da dober mentorski odnos vpliva na pozitivna občutja posameznika do dela in na navezanost na delovno mesto (Allen in Meyer, 1990). Tudi pri prostovoljskih organizacijah se je pokazalo, da so prostovoljci, ki so imeli mentorja, v program prostovoljstva ostali vključeni dlje časa. V programu so bili bolj aktivni in se vključevali v več dogodkov, ki jih je organizacija pripravila zanje (Grossman in Furano, 1999).

Učinkovito mentorstvo zmanjša tudi število konfliktov in nejasnosti vlog na delovnem mestu, posledično pa je delo za mentoriranca manj stresno in mu prinaša več zadovoljstva (Kim idr., 2015). Tudi v prostovoljskih organizacijah je pomembna naloga mentorja, da prostovoljca seznaní s programom in mu pomaga pri odločitvi o primerni vlogi zanj. Organizacija prek mentorja bolje spozna novega prostovoljca, njegove interese in osebnost ter zanj lažje najde pravo delo. Pri tem je potrebna dobra komunikacija med mentorjem in prostovoljcem. Prostovoljci so bolj motivirani, če jim mentor jasno pove, kaj je njihova naloga ter kje in kdaj jih bodo potrebovali (Grossman in Furano, 1999).

Učinki in vplivi mentorstva so odvisni od več dejavnikov. Najpomembnejši vidik je kakovost odnosa, ki je odvisna predvsem od dostopnosti mentorja, kakovosti interakcije in usposobljenosti mentorja (Orpen, 1997). Grossman in Furano (1990) pa poudarjata tudi pomembnost redne supervizije, ki omogoča prostor za interakcijo med mentorjem in prostovoljcem.

## Značilnosti dobrega mentorja

Za dobrega mentorja je potreben skupek lastnosti in znanj. Pomembno je, da jih je na odprt način pripravljen deliti z mentorirancem, mu odgovoriti na njegova vprašanja in mu pri delu zagotavljati oporo. V tuji literaturi obstaja kar nekaj raziskav (Bailey idr., 2016; Batty idr., 1999; Johnson, 2016) o lastnostih dobrega mentorja, raziskovalci pa so prišli do podobnih ugotovitev, kot jih predstavijo tudi D. Urh idr. (2012) iz Andragoškega centra Slovenija. Temeljne značilnosti mentorja, ki so pomembne za uspešno mentorsko delo po D. Urh idr. (2012), so navedene v tabeli 1.

Tabela 1: *Temeljne značilnosti mentorja, ki so pomembne za uspešno mentorsko delo*

Značilnost mentorja	Opis značilnosti
Ekstravertnost	Prijazen, zlahka se znajde, brez težav navezuje odnose, vstopa v neznane okoliščine.
Empatičnost	Trudi se gojiti dober odnos, se zna vživeti v počutje drugih, aktivno posluša, razume.
Poštenost do vsakega posameznika	Zaupá vsem udeležencem, jih spoštuje, se zna opravičiti, ko stori napako.
Samozaupanje in pozitivna samopodoba	To mu omogoča stvarno zavedanje sebe, svojih zmožnosti in potreb. Vpliva na njegovo dobro počutje in pozitivne rezultate dela. Pomembno je, da zna to spodbujati tudi pri mentorirancih.

Značilnost mentorja	Opis značilnosti
Pristnost	Je iskren, pazi, da ne pride do neskladja med mentorjevim doživljanjem in njegovim izražanjem.
Zgled mentorirancu	Je zgled učečega se posameznika.
Odprtost do negotovosti	Je odprt za inovacije, prožen v uporabi različnih metod.
Lastna angažiranost	Ima pozitiven in proaktiven osebni odnos.
Uporaba ustreznih metod in oblik učenja	Mentorirancu pomaga vzbujati radovednost z različnimi metodami.
Načrtovanje, strukturiranje, organiziranje	Pomaga pri načrtovanju dela. Predvsem na začetku daje s tem občutek varnosti in podpore. Sčasoma spodbuja vse večjo neodvisnost.
Svetovanje, spodbujanje, usmerjanje	Spodbuja, da mentoriranci izražajo svoje strinjanje/nestrinjanje.
Skrb za pozitivno klimo	Posreduje svoj optimizem, zagotavlja oporo, vnaša veselje do dela, deli pohvale, na napake opozori s pozitivno, konstruktivno povratno informacijo, delo gradi na spoštovanju, opogumlja mentorirance.
Vključevanje humorja	Humor je lahko učinkovita pomoč pri delu, pomaga pri izgradnji odnosov med udeleženci in mentorjem. Nikakor ne sme biti ponižujoč do kogarkoli.

Podobno tudi A. LaFleur in B. White (2010) v metaanalizi ugotavljata, da so za dobrega mentorja pomembne tri glavne značilnosti:

- osebnostne lastnosti (iskrenost, odprtost, prijateljstvo, entuziazem, fleksibilnost, konsistentnost, empatija in sočutnost),
- strokovnost in profesionalne sposobnosti (kompetentnost, spretnosti ocenjevanja, znanje),
- komunikacijske spretnosti (aktivno poslušanje, odprtost za pogovor, konstruktivne povratne informacije).

Drugi elementi, povezani z učinkovitim mentorstvom, so: deljena odgovornost, odnos, modelno učenje, motiviranje in deljenje informacij (LaFleur in White, 2010).

V kvalitativni študiji (Straus idr., 2013) mentoriranci kot lastnosti, ki jih pri mentorju najbolj cenijo, navajajo: altruizem, iskrenost, zaupanje in zmožnost aktivnega poslušanja. Vsi intervjuvanci navajajo, da je od zgoraj naštetih najpomembnejša lastnost dobrega mentorja iskrenost. Poleg tega

navajajo, da je za dobro mentorstvo pomembna tudi količina izkušenj, ki jih ima mentor, dostopnost mentorja ter sposobnost prepoznavanja in razvijanja mentorirančevih potencialov.

Obstaja že kar nekaj raziskav o mentorstvu in njegovem pomenu v organizacijah, manj raziskav pa se ukvarja specifično z mentorstvom pri prostovoljskem delu. Glede na pomanjkanje raziskav o pogostosti, vlogi in lastnostih mentorja pri prostovoljstvu, tako v svetu kot v slovenskem prostoru, smo izbrale pristop eksploratorne narave, saj je raziskava namenjena začetnemu pregledu področja. Tako smo si zastavile naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako razširjeno je mentorstvo v prostovoljskih organizacijah?
- Kakšne lastnosti so po mnenju prostovoljcev pomembne za dobrega mentorja pri prostovoljskem delu?
- Kakšne so konkretne izkušnje prostovoljcev v odnosih z mentorji in kako se je odnos spreminjal skozi čas?
- Kako prostovoljci zaznavajo vpliv mentorstva na svoje prostovoljsko delo in ali dober odnos z mentorjem vpliva na to, da ostanejo v organizaciji?

## Metoda

### Udeleženci

Za raziskovanje smo uporabile kombinirano metodo (Stentz idr., 2012). V prvem delu smo uporabile vprašalnik o pogostosti, vlogi in lastnostih idealnega mentorja v prostovoljstvu, ki je bil del skupnega vprašalnika v okviru vseslovenske raziskave o prostovoljstvu. Z reševanjem tega skupnega vprašalnika je pričelo skupno 2388 oseb, od tega jih je 1090 začelo z reševanjem našega vprašalnika in skupno 736 udeležencev je naš vprašalnik rešilo ustrezno. Vsi udeleženci so bili prostovoljci. Demografske podatke je izpolnilo skupno 700 udeležencev, od tega 108 (16 %) moškega in 587 (84 %) ženskega spola. Največ jih kot prostovoljcev deluje na področju vzgoje in izobraževanja (35 %), sledi področje socialnih dejavnosti (23 %), zdravstva (10 %), kulture in umetnosti (6 %), rekreacije (6 %), človekovih pravic (5 %), varstva okolja in narave (3 %) ter civilne zaščite in reševanja (2 %). Skupno 72 (10 %) oseb je označilo odgovor drugo, pod katerim so največkrat našli prevoz starostnikov ( $n = 14$ ), dobrobit živali ( $n = 9$ ) in taborništvo ( $n = 7$ ).

V drugem delu raziskave smo izvedle strukturirani intervju. Pri tem je sodelovalo 13 udeležencev, vsi so bili prostovoljci, ki so pri svojem prostovoljskem delu imeli mentorja. Na intervju smo povabile 20 prostovoljcev,

od tega jih sedem pri svojem prostovoljskem delu ni imelo mentorja, zato z njimi nismo opravile intervjuja. Sodelovalo je 10 žensk in trije moški, starih od 20 do 74 let. Največ jih deluje na področju socialnih dejavnosti ( $n = 6$ ) (npr. pomoč in družabništvo starostnikom, spremstvo starejšim in bolnim), nato sledi področje vzgoje in izobraževanja ( $n = 5$ ) (npr. inštrukcije otrok iz socialno ranljivih družin, učna pomoč otrokom in mladostnikom, izobraževanje animatorjev, vodja taborov, uredništvo revije), rekreacije ( $n = 2$ ) (npr. vodenje rekreacije) in zdravja ( $n = 1$ ) (npr. izvajanje masaže). Od 13 mentorjev, ki delajo s prostovoljci, ki so bili udeleženci intervjuja, je sedem mentorjev žensk in šest moških, starih med 22 in 70 let, največ pa se jih uvršča v starostno kategorijo med 35 in 45 let.

### **Pripomočki**

Najprej smo uporabile kratek vprašalnik s štirimi vprašanji, s katerimi smo želele ugotoviti, kako pogosto je mentorstvo pri prostovoljstvu v Sloveniji, ali se prostovoljecem zdi mentorstvo pomembno pri njihovem prostovoljskem delu, ali je mentor vplival na to, da so dlje časa ostali v prostovoljski organizaciji, in kakšen je za prostovoljce idealen mentor. Vprašalnik so sestavljala tudi demografska vprašanja (spol, starost in področje, na katerem so trenutno najbolj aktivni kot prostovoljci). Na vprašanja so udeleženci odgovarjali tako, da so označili enega od ponujenih odgovorov, pri nekaterih vprašanjih pa so imeli tudi možnost dopisovanja lastnih odgovorov. Vprašanje o tem, kaj bi si želeli od idealnega mentorja, je bilo odprtega tipa.

Raziskovanje smo nadaljevale s kvalitativno metodo, in sicer smo uporabile raziskovalni individualni strukturirani intervju. Poudarek in cilj sta bila na tem, da podrobneje razumemo vlogo mentorstva pri prostovoljskem delu. Vprašanja smo oblikovale glede na literaturo, ki je predstavljena v uvodu. Intervju je vključeval naslednje demografske podatke: spol, starost, najvišjo zaključeno izobrazbo in trenutni status (npr. študent, zaposlen, upokojenec). Oblikovale smo pet področij, znotraj katerih smo oblikovale 10 glavnih vprašanj, ki so se nanašala na naslednja področja: opis trenutnega in idealnega mentorja, dostopnost mentorja, odnos z mentorjem, vpliv mentorja na prostovoljsko delo in izkušnje s slabim mentorstvom.

### **Postopek**

Raziskava je potekala v dveh delih. Podatki za kvantitativni del raziskave so bili pridobljeni prek spletne strani 1ka.si v okviru vseslovenske raziskave o



prostovoljstvu. Zbiranje teh podatkov je potekalo v novembru 2020. Sprva smo povezavo do spletnega vprašalnika objavili v Facebook skupinah študentov psihologije in k sodelovanju povabili vse prostovoljce. Zaradi velikega osipa smo vprašalnik skrajšali in ga ponovno objavili na različnih spletnih straneh Facebook. Povabilo k sodelovanju v raziskavi smo poslali prek e-poštnega naslova Društva študentov psihologije Slovenije, e-poštnega naslova spletne strani Psihologija dela ter prek osebnih e-poštnih naslovov, poleg tega pa smo vabilo preposlali na e-poštne naslove različnih prostovoljskih centrov, organizacij in skupin. Pri zbiranju podatkov nam je pomagala tudi Sabrina Lever iz Slovenske filantropije, ki deluje kot krovna organizacija na področju prostovoljske dejavnosti v Sloveniji. Povabilo k raziskavi in povezavo do spletnega vprašalnika je poslala 1774 članicam njihove mreže in 8200 posameznikom, ki prejemajo prostovoljske e-novice. Zbrane podatke smo analizirale s pomočjo programa Excel.

Kontakte udeležencev drugega dela raziskave, v katerem smo izvajale intervjuje, smo pridobile prek osebnih poznanstev in predlogov prostovoljskih društev, ki nam jih je posredovala Sabrina Lever iz Slovenske filantropije. Udeleženci intervjuja so morali izpolnjevati dva pogoja: udeleženci so morali biti prostovoljci in imeti pri svojem prostovoljskem delu mentorja. Sklenile smo, da vzorčenje zaključimo pri številu 13, saj je prišlo do teoretične saturacije, kar pomeni, da so odgovori postali bolj predvidljivi in niso več prinašali veliko dodane vrednosti (Fusch in Ness, 2015).

Največ intervjujev je bilo zaradi želje intervjuvancev izvedenih prek e-poštnih sporočil ( $n = 5$ ), sledila je izvedba intervjuja po telefonu ( $n = 4$ ), prek aplikacije Zoom ( $n = 3$ ) in v živo ( $n = 1$ ). V povprečju so intervjuji trajali okoli 20 minut. Pogovori, ki so potekali po telefonu ali prek aplikacije Zoom, so bili s predhodno potrditvijo udeležencev tudi zvočno posneti z namenom poznejšega zapisa transkripta pogovora in analize. Intervjuje smo izvajale same, kandidatom in društvom pa smo zagotovile anonimnost. Zvočne posnetke intervjujev smo pretvorile v dobesedni prepis besedila. Pri nadaljnji analizi podatkov iz transkriptov smo uporabile dve osnovni kvalitativni tehniki: kodiranje in kategoriziranje. Transkripte smo analizirale prek naslednjih šestih korakov: (1) urejanje gradiva, (2) določitev enot kodiranja, (3) odprto kodiranje, (4) izbor in definiranje relevantnih pojmov in oblikovanje kategorij, (5) odnosno kodiranje (definiranje kategorij) in (6) oblikovanje končne teoretične formulacije (Mesec, 1998). Kot v priročniku predlaga Saldaña (2016), smo pri kodiranju z namenom poznejše prepoznave določenega dela besedila temu delu besedila pripisale ključno besedo.

Dve vprašanji v vprašalniku iz prvega dela raziskave (Kaj bi si želeli od idealnega mentorja? in Na katerem področju ste trenutno najbolj aktivni kot prostovoljec?) sta bili odprtega tipa. Odgovore na ti dve vprašanji smo prav tako analizirale s kvalitativnima tehnikama kodiranje in kategoriziranje.

## Rezultati

### Pregled mentorstva v Sloveniji

Razširjenost in pomen mentorstva pri prostovoljskem delu smo preverile s kratkim vprašalnikom. Dve tretjini prostovoljcev (68,9 %) je že imelo mentorja pri prostovoljskem delu, od tega je 46,1 % udeležencev imelo formalnega mentorja, 22,8 % pa neformalnega mentorja. Manjši del (5,8 %) udeležencev pa ni bil prepričan, ali so ga imeli ali ne.

Dobra polovica (55,8 %) udeležencev je odgovorila, da se jim zdi mentorstvo pomembno za njihovo prostovoljsko delo, 39,8 % pa, da se jim zdi mentorstvo pomembno do določene mere. Le 4,1 % udeležencev je odgovorilo, da menijo, da mentorstvo ni pomembno pri njihovem prostovoljskem delu.

Sodelujoče smo vprašale, ali je mentor vplival na to, da so dlje časa ostali v prostovoljski organizaciji, na kar je 27,6 % odgovorilo pritrdilno, 25,7 % jih je menilo, da je mentor vplival delno. Pri 24,8 % udeležencev mentor ni vplival na njihov čas v organizaciji, 21,5 % pa ni imelo mentorja.

V vprašalnik smo vključile tudi vprašanje o idealnem mentorju. Pridevnike smo lahko glede na pomen razvrstile v osem kategorij (tabela 2).

Tabela 2: Kategorije opisnikov idealnega mentorja s tipičnimi primeri pridevnikov

Kategorija	Primeri opisnikov v kategoriji
Osebnostne lastnosti	Sproščen, prijazen, korekten, prijateljski, odločen, umirjen, delaven, ima osebno integriteto, zanesljiv, odprt, empatičen, pošten, angažiran
Svetovanje in pomoč	Usmerja, sodeluje s prostovoljci, deli izkušnje, išče rešitve, daje nasvete za delo
Strokovnost in profesionalne spretnosti	Strokoven, razgledan, kompetenten, ima veliko izkušenj, dobro pozna organizacijo in delo
Podpora	Podpira, spodbuja, motivira
Dostopnost	Dostopen, prisoten, odziven, si vzame čas

Kategorija	Primeri opisnikov v kategoriji
Komunikacijske spretnosti	Daje jasna navodila, razjasni naloge in delovanje organizacije, podaja konstruktivno kritiko, ne kritizira, pohvali, rešuje konflikte, aktivno posluša
Vodenje in organizacija dela	Jasna struktura, uvajanje novih prostovoljcev, koordinacija dela, pravočasno informiranje, dober vodja
Skrb za rast in razvoj prostovoljca	Spremlja delo in da povratno informacijo, redna supervizija, prepozna potrebo po novih izzivih, prenaša odgovornost na prostovoljce, pusti določeno mero avtonomije

Udeleženci so med lastnostmi idealnega mentorja največkrat specifično izpostavili svetovanje in pomoč (24 %), strokovnost in izkušnost mentorja (20 %), zagotavljanje podpore (13 %), spodbudo (11 %) in dostopnost (8 %). Največ opisnikov pa se je uvrstilo v kategorijo osebnostne lastnosti, saj je 40 % udeležencev v opisu idealnega mentorja zapisalo tudi eno od osebnostnih lastnosti.

### Pogled prostovoljcev na vlogo mentorja

Udeležence intervjujev smo vprašale, kako bi opisali svojega mentorja. Sedem intervjuvancev je izpostavilo podporo in pomoč mentorjev, šest jih je omenilo strokovnost in izkušnost mentorja, pet jih je odgovorilo, da so njihovi mentorji organizirani, prav tako je pet oseb mentorje opisalo kot prijateljske, štirje pa, da je mentor dostopen in si vzame čas zanje. Po trije udeleženci so odgovorili, da je mentor prijazen, energičen in dobrosrčen. Navajamo odgovor enega od udeležencev: »Moj mentor je zares simpatičen. Prav razveselim se potem, ko se pogovarjam z njim.« Dva odgovora sta se nanašala na pravičnost in načelnost mentorja. Eden od udeležencev je za svojega mentorja dejal: »Zdi se mi, da je dober zgled, ne samo pri stvareh, ki jih počne, ampak tudi na splošno, kot človek.« Naslednje lastnosti je omenil po eden od udeležencev: iznajdljiv, komunikativen, prijeten, pravičen in iskren. Dva udeleženca sta omenila, da sta njuna mentorja v časovni stiski in si želita, da bi občasno imela več časa.

Intervjuvance smo vprašale, kako je po njihovem mnenju odnos z mentorjem vplival na njihovo delo in počutje v prostovoljski organizaciji. Odgovori štirih udeležencev so se nanašali na to, da jih prostovoljstvo izpopolnjuje in to radi počnejo, k čemur pa prispeva tudi dober odnos z mentorjem. Trije udeleženci so pripisali velik pomen odnosu pri tem, da so ostali v organizaciji. Udeleženka je tako odgovorila: »[Mentor je] absolutno vplival

na to, da ostanem, če mentorja ne bi mogla zaznati na srčni ravni, bi mi bilo zelo težko.« Druga je razmišljala podobno: »Če se ne bi dobro razumela z njima, bi nehala pomagati, tako pa me prostovoljstvo izpopolnjuje ...« Ena udeleženka je predvidevala, da bi se brez mentorja počutila prestrašeno, saj ne bi imela opore, druga pa je menila, da je zaradi svoje mentorice postala vodja, saj jo je ta znala vključiti.

Sodelujoče smo vprašale po tem, kako bi ocenili svoj odnos z mentorjem. Največ udeležencev je odnos z mentorjem ocenilo pozitivno (navajali so, da je odnos dober, da se lahko zanesejo na mentorja, ga vprašajo, kar želijo, da je odnos prijateljski, odkrit, spoštljiv, sodelovalen, podporen, harmoničen, spodbuden). Dva prostovoljca sta odnos opisala kot nevtralen (enakovreden, zadosten, strokoven, korekten, brez posebnih čustev). Le dve prostovoljki sta poročali o slabi izkušnji z mentorjem pri prostovoljskem delu, ena se je nanašala na trenutni odnos z mentorjem, druga pa na preteklo izkušnjo. Ena udeleženka je menila, da je pomembnejša pomoč ranljivejšim skupinam kot odnos z mentorjem.

Nekaj intervjuvancev je govorilo tudi o razvoju odnosa skozi čas. Udeleženka je povedala, da je odnos z mentorjem stabilen, več pa jih je omenilo, da je njihov odnos z mentorjem sčasoma prerastel v prijateljstvo, na začetku pa je bil bolj podporen in usmerjen na delo. Tako eden od intervjuvancev pravi: »Na začetku je odnos še bolj učiteljski ali pokroviteljski. V dobrem smislu, ker si še zelen in rabiš več konkretnega znanja, rabiš točne napotke, rabiš konkretna navodila, kako nekaj narediti, kaj je treba narediti. Sproti, ko se navajaš na stvari, pridobiš neko znanje in rabiš vedno manj nekih točnih navodil ... Medtem ko na začetku ti mora vse povedati, natančno. Se mi zdi, da je to mentor dobro upošteval in je skozi čas dajal vedno večje zadolžitve. Hkrati sem se tudi vedno več naučil. Še vedno sva prijatelja, zdaj se pač pogovarjava o bolj osebnih zadevah. Sčasoma je odnos prerastel v prijateljstvo.« Tudi druga udeleženka pove podobno: »[Odnos] se spreminja tudi že zdaj, na začetku sem bila še malo prestrašena, zdelo se mi je pomembno, da mentorico vse vprašam, če je vse v redu, zdaj sem se bolj osamosvojila, sem bolj sigurna, manj jo rabim, še vedno pa cenim njeno pomoč. Prej se mi je zdela bolj kompetentna, zdaj pa se mi zdi, da se bolj izenačuje odnos.« Pokazala se je razlika v tem, kako so mlajši in starejši intervjuvanci gledali na odnos s svojimi mentorji. Mlajši prostovoljci so pogosteje odnos ocenili kot učiteljski, zelo podporen, čutili so, da je bil mentor vsaj na začetku njihov voditelj in imel veliko izkušenj. Starejši intervjuvanci pa so na mentorje bolj gledali kot na organizatorje dela, kot osebe, ki jim predajajo za delo pomembne informacije

ali kot na sodelavce. Tako je ena od udeleženk predstavila svoje mnenje: »Ona me ne usmerja vsebinsko, samostojni smo, smo odrasle osebe. Mogoče, če bi bilo to zelo specifično delo in se ga rabiš naučiti.«

Intervjuvance smo vprašale, na kakšen način jih mentor podpira in ali imajo pred njim kakšne zadržke. Največ ( $n = 6$ ) jih je odgovorilo, da so mentorji odzivni, torej so jim na voljo, ko jih potrebujejo, pet intervjuvancev pa je odgovorilo, da si mentorji vzamejo čas zanje. Trije so odgovorili, da lahko svoje mentorje vprašajo karkoli. Dva sta omenila povratne informacije, ki jih dajo mentorji, en odgovor se je nanašal na to, da intervjuvancu mentor daje svobodo, s čimer pokaže zaupanje vanj, en odgovor pa na seznanjanje intervjuvanca z informacijami o udeležencih, ki so pomembne za njegovo delo. Ena od udeleženk je odgovorila, da brez svoje mentorice verjetno ne bi postala vodja; mentorica ji je povedala, da jo vidi kot svojo naslednico.

Udeležence smo vprašale, na kakšen način ostajajo v stikih z mentorji. Večina je navedla več različnih oblik. Največ ( $n = 10$ ) jih je odgovorilo, da se z mentorji slišijo po telefonu, osem pa jih je povedalo, da so se pred pandemijo z mentorji največkrat videli v živo na sestankih. Sedem sodelujočih je odgovorilo, da za stik prav tako uporabljajo e-pošto. Med drugimi odgovori so bili tudi redni mesečni sestanki oz. sestanki po potrebi ter sestanki prek aplikacije Zoom.

## Razprava

### Pregled mentorstva v Sloveniji

S pomočjo prvega dela raziskave smo želele izvedeti, kako razširjeno je mentorstvo pri prostovoljskem delu, saj teh podatkov v obstoječi literaturi nismo našle. Ugotovile smo, da je mentorstvo pri prostovoljskem delu pri nas zelo razširjeno, saj je 68,9 % prostovoljcev potrdilo, da imajo formalnega ali neformalnega mentorja. Prav tako je 95,6 % prostovoljcev navedlo, da je mentorstvo do določene mere pomembno za njihovo prostovoljsko delo. To kaže na to, da ima večina prostovoljcev pri svojem prostovoljskem delu dobre mentorje, saj ti pozitivno vplivajo na njihovo delo. Pri več kot polovici udeležencev so mentorji vplivali tudi na to, da so dlje časa ostali v prostovoljski organizaciji, kar se sklada z ugotovitvami pretekle raziskave (Grossman in Furano, 1999). To se je pokazalo tudi pri intervjujih, v katerih je polovica udeležencev mentorstvu pripisala pomemben vpliv na to, da so ostali v organizaciji. To vedenje lahko razložimo s tem, da posamezniki

s pomočjo mentorja lažje vzpostavijo psihološki odnos do organizacije, ki vključuje na primer pripadnost (Fleur in White, 2010), občutek skupnosti (Orpen, 1997) in navezanost na delovno mesto (Allen in Meyer, 1990). V teh raziskavah so se ugotovitve nanašale na delovne organizacije, v našem primeru pa se navezanost nanaša na prostovoljske organizacije. Pri prostovoljskem delu ni zaslužka, ki je lahko pogosto velik motivacijski dejavnik za delo v organizaciji kljub morebitnim slabim odnosom. Tudi eden od prostovoljcev je rekel: »kakšnega zoprnega šefa ne bi prenašal. Bi šel pač kam drugam, kjer bi bil boljši vodja.« Udeleženci v intervjujih so poročali tudi o tem, da so jih mentorji vključili med ostale prostovoljce, da jim je pomemben prijateljski odnos z mentorjem in da radi opravljajo svoje prostovoljsko delo. Ena od pomembnih razlik, ki smo jo opazile med prostovoljskim delom in zaposlitvijo, je torej pomen, ki ga ljudje pripisujejo odnosom. Prostovoljci so poudarjali predvsem dobre odnose pri svojem delu, vzajemno naklonjenost med njimi in mentorji ter dobro počutje v organizaciji. Tudi v preteklih raziskavah so ugotovili, da so mentoriranci bolj zadovoljni z mentorji, ki jim zagotavljajo veliko psihosocialne podpore (Allen in Meyer, 1990), kar se je pri naših intervjuvancih kazalo kot sprejemanje in svetovanje mentorjev ter dopuščanje raznovrstnih vprašanj s strani intervjuvancev. Tak odnos omogoča posamezniku, da gradi stabilnost v svoji novi vlogi (Allen in Meyer, 1990; Grossman in Furano, 1999), kar se je pokazalo tudi pri naših intervjujih, saj so intervjuvanci povedali, da so čez čas postajali vedno bolj suvereni in kompetentni pri svojem delu.

### **Pogled prostovoljcev na vlogo mentorja**

Kot v izsledkih iz preteklih raziskav (Eby idr., 2007, v Rupert, 2013; Kranjc, 2012), se je tudi pri naših intervjujih pokazalo, da je pomembno, da prostovoljci odnos z mentorjem ocenjujejo naklonjeno. V naši raziskavi so intervjuvanci mentorski odnos največkrat opisali kot dober in prijateljski. Značilnosti, ki so skupne vsem mentorskim odnosom (Eby idr., 2007, v Rupert, 2013), so se pokazale tudi v naši raziskavi, saj so udeleženci pogosto navajali, da zdaj znajo več kot na začetku dela in so pri svojem delu bolj suvereni. Prav tako jih je večina navedla, da jim mentor ponuja tako čustveno podporo, saj so govorili o tem, da je odnos prijateljski ali se je razvil v prijateljstvo ter o sprejemanju in podpori mentorja, kot instrumentalno podporo, saj so navajali, da jim mentor pomaga in jim predaja znanje. Med intervjuji smo zasledile tudi različna pojmovanja mentorja. Mlajši intervjuvanci so mentorja zaznavali kot vodnika, učitelja, ki predaja znanje in

usmerja neizkušenega posameznika, kar se sklada z definicijo M. Govekar-Okoliš in R. Kranjčec (2016). Odrasli prostovoljci pa so mentorja razumeli v širšem pomenu te besede, torej kot nekoga, ki skrbi za koordinacijo prostovoljcev, različnih virov (prostorskih, finančnih) in delitev nalog. Ti odgovori kažejo na široko definicijo dela mentorjev, kar je opisala tudi N. A. Gladek (2018). Prav tako med odraslimi prostovoljci in njihovimi mentorji poteka bolj vzajemen odnos, kar opisuje tudi J. Rupert (2013). Več udeležencev je mentorja pojmovalo bolj kot sodelavca.

### **Značilnosti dobrega mentorja**

Udeleženci tako prvega kot drugega dela raziskave so mentorje opisali različno, največkrat pa so omenili, da jih mentorji podpirajo in jim zagotavljajo pomoč, so organizirani, razgledani, prijazni, dobrosrčni in prijateljski. Njihovi odgovori se skladajo z izsledki preteklih raziskav (LaFleur in White, 2010; Urh idr., 2012), ki kažejo, da so za dobrega mentorja pomembne tri glavne značilnosti. Osebnostne lastnosti, ki so jih opisali udeleženci, so se nanašale na prijateljstvo, pravičnost, energičnost, dobrosrčnost. Različne osebnostne lastnosti so bile tudi najpogosteje omenjena značilnost idealnega mentorja v prvem delu raziskave. Za dobrega mentorja so prav tako pomembne strokovnost in profesionalne sposobnosti, ki so se v naših intervjujih in analizi opisnikov idealnega mentorja kazale prek navajanja izkušenosti in strokovnosti ter organiziranosti. Udeleženci so izpostavili tudi pomembnost vodstvenih spretnosti in jasne organizacije dela, kar jim olajša izpolnjevanje pričakovanj in nalog prostovoljske organizacije. To pa lahko udeležence motivira in jim pomaga osmisliti delo (Hackman in Oldham, 1988, v Orpen, 1997). Tretja značilnost, ki sta jo izpostavila LaFleur in White (2010), so komunikacijske spretnosti, ki so se pokazale kot pomembne tudi v naši raziskavi, saj so udeleženci pogosto navajali podporo in pripravljenost mentorjev na pomoč, odprtost mentorjev za pogovor in svetovanje. Poleg naštetih načinov podpore so udeleženci izpostavili tudi avtonomijo, ki jim jo pri njihovem delu dopuščajo mentorji. Kot pomembno značilnost so pogosto izpostavili tudi dostopnost mentorjev. V intervjujih so udeleženci povedali, da si mentorji vzamejo čas zanje, v stiku pa so v živo in prek različnih komunikacijskih medijev, ki so še bolj pomembni v trenutnih epidemioloških razmerah. V kvalitativni raziskavi so Straus idr. (2013) ugotovili, da je za dobro mentorstvo pomembna tudi sposobnost prepoznavanja in razvijanja mentorirančevih potencialov. To se je pokazalo tudi pri naših intervjujih; ena od udeleženk je povzela vpliv svoje

mentorice: »Ja, vse nas je znala vključiti, verjetno ne bi postala vodja, če je ne bi bilo.« Prav tako se je na skrb za rast in razvoj prostovoljcev nanašalo veliko opisnikov iz prvega dela raziskave, kjer je več udeležencev izpostavilo pomembnost rednega spremljanja dela, ki sta jo poudarila tudi Grossman in Furano (1990). Naše ugotovitve so skladne tudi z značilnostmi uspešnega mentorja, ki so jih predstavili D. Urh idr. (2012), vendar nekaterih od teh značilnosti naši udeleženci niso posebej izpostavili, na primer vključevanja humorja ter uporabe ustreznih metod in oblik učenja.

### **Predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Intervjuvanci in njihovi mentorji so bili demografsko dokaj heterogeni. Mentorji in njihovi mentoriranci so se večinoma razlikovali po spolu in starosti. V raziskavi sta dve intervjuvanki omenili tudi pomen razlike v starosti, kar kaže na to, da je lahko pomembna tudi starostna sestava para mentor – mentoriranec. Nihče od intervjuvancev pa ni posebej poudaril pomena spola svojega mentorja. Raziskav o pomenu starosti in spola mentorja in mentoriranca nismo zasledile, vendar bi bil ta vidik lahko zanimiv za raziskovanje. Kot vsaka kvalitativna raziskava ima tudi naša glavno omejitev v majhnosti vzorca, saj smo opravile 13 intervjujev. Kljub temu menimo, da smo postavile dobro odskočno desko za nadaljnje raziskovanje mentorstva v Sloveniji. Omeniti moramo, da smo intervjuje izvajale v času pandemije bolezni covid-19, kar je lahko do določene mere vplivalo na odgovore prostovoljcev. Pri kvantitativnem delu raziskave smo zajele 736 prostovoljcev, ki predstavljajo reprezentativen vzorec prostovoljcev v Sloveniji. Naše ugotovitve o mentorstvu v prostovoljskih organizacijah so se v večji meri skladale z ugotovitvami prejšnjih raziskav, ki so se nanašale predvsem na mentorstvo v delovnih organizacijah. Glede na naše rezultate predpostavljamo, da značilnosti in pomen mentorstva niso pogojeni s tipom organizacije. V nadaljevanju bi bilo smiselno nekaj več pozornosti nameniti še vplivom demografskih spremenljivk na uspešen odnos med mentorji in mentoriranci ter preučiti, kakšna oblika mentorstva je potrebna pri določenem prostovoljskem delu, saj so mentorji lahko v nekaterih primerih predvsem organizatorji dela, pri drugih pa morajo prevzeti učiteljsko vlogo.

### **Zaključek**

Odločile smo se preučiti stanje mentorstva v prostovoljskih organizacijah pri nas. Ugotovile smo, da je mentorstvo pri prostovoljskih aktivnostih



izredno razširjeno, prostovoljci pa imajo do mentorstva pozitiven odnos, večina udeležencev je imela z mentorji tudi dobre izkušnje. Prostovoljci so imeli mentorje na zelo različnih področjih delovanja. Kljub raznolikim odgovorom intervjuvancev smo odgovore lahko kategorizirale in ugotovile, da se v večji meri skladajo z ugotovitvami iz drugih raziskav. Ugotovile smo, da ni vseeno, kdo je mentor, imeti mora določene značilnosti, pomembne so komunikacijske spretnosti, pa tudi vodstvene in organizacijske. Mentorstvo je pri nas dobro strukturirano, udeleženci so imeli jasno predstavo o tem, kaj počnejo mentorji in kaj morajo početi oni.

Glede na to, kako razširjeno je mentorstvo v prostovoljstvu in kako pomembno vpliva na to, da prostovoljci dlje časa ostanejo v prostovoljskih organizacijah, menimo, da bi se bilo dobro mentorstvu še bolj posvetiti, saj je slovenskih raziskav na to temo relativno malo. Na splošno je glede na vse pozitivne dejavnike, ki jih prinaša mentorstvo, smiselno, da se mentorstvo promovira in spodbuja prostovoljske organizacije, da uporabljajo tak način dela. Smiselno bi bilo, da je mentorstvo formalno in da imajo mentorji jasne smernice za delo s prostovoljci, tako pa imajo lahko prostovoljci tudi jasnejšo predstavo o mentorstvu in kaj lahko od mentorja pričakujejo. Prav tako bi bilo smiselno izvesti delavnice za usposabljanje mentorjev, saj smo z našo raziskavo pokazale, kako pomembni so lahko mentorji za zadovoljstvo in napredovanje prostovoljcev.

## Literatura

- Allen, N. in Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, normative and continuance commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Bailey, S. F., Voyles, E. C., Finkelstein, L. in Matarazzo, K. (2016). Who is your ideal mentor? An exploratory study of mentor prototypes. *Emerald Insight*, 21(2), 160–175.
- Batty, J., Rudduck, J. in Wilson, E. (1999). What makes a good mentor? Who makes a good mentor? The views of year 8 mentees. *Educational Action Research*, 7(3), 365–374.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E. in Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. T. D. Allen in L. T. Eby, *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (str. 7–20). Blackwell Publishing.
- Fagenson, E. (1988). The power of a mentor. *Group and Organization Studies*, 13, 182–194.
- Fusch, P. I. in Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416.
- Gladek, N. A. (2018). *Pot do poklicnega profila mentorja/koordinatorja/organizatorja prostovoljcev* (gradivo). Slovenska filantropija.

- Govekar-Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes – pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj (Uvodnik). *Andragoška spoznanja*, 22(2), 3–7.
- Govekar-Okoliš, M. in Kranjčec, R. (2016). *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah*. Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Grossman, J. B. in Furano, K. (1999). Making the most of volunteers. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 199–218.
- Johnson, B. W. (2016). *On being a mentor: A guide for higher education faculty*. Routledge.
- Kim, S. S., Im, J., Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68–82.
- Kranjc, A. (1984). *Sodoben razvoj izobraževanja odraslih*. Zavod za tehnično izobraževanje Ljubljana.
- LaFleur, A. K. in White, B. J. (2010). Appreciating mentorship: The benefits of being a mentor. *Professional Case Management*, 15(6), 305–311.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Univerza v Ljubljani, Visoka šola za socialno delo.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*, 4(2), 53–60.
- Rupert, J. (2013). Mentorstvo in prostovoljstvo. V T. V. Klenovšek (ur.), *Prostovoljstvo v svetovalni dejavnosti v izobraževanju odraslih* (str. 67–87). Andragoški center Slovenije.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Stentz, J. E., Clark, V. L. P. in Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173–1183.
- Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C. in Feldman, M. D. (2013). Characteristics of successful and failed mentoring relationship: A qualitative study across two academic health centers. *Academic Medicine*, 88(1), 82–89.
- Urh, D., Dolžan Eržen, T., Bogataj, N., Cepin, M. in Lajovec, F. (2012). *Študijski krožki: iz korenin k novim izzivom za življenje v skupnosti*. Andragoški center Slovenije.
- Zey, M. (1985). Mentor programmes: Making the right moves. *Personnel Journal*, 64(2), 53–57.

## WHO ARE MENTORS? THE ROLE OF A MENTOR THROUGH THE EYES OF THE VOLUNTEERS

*Volunteers often have to learn new skills to do their work, and a formal or an informal mentor can help them with this. A good relationship between the mentor and mentee is the key element for a successful mentorship. This depends on the mentor's accessibility, quality of interactions and mentor's qualifications. The important features of a good mentor are related to these three categories. Our research aim was to explore the extent of mentorship in volunteering organizations, the*

*effects of mentorship on volunteers' work, and which features make a good mentor. Our research was carried out in two parts. In the first part we used a questionnaire about the extent of mentorship and the features of a good mentor (N = 736), and in the second we conducted an interview with volunteers who had a mentor (N = 13). The majority of volunteers had a mentor at their work and they perceived this relationship as important. Their descriptions of ideal mentors are in accordance with results from previous research. The most important features were offering advice, the mentor's qualifications, support, accessibility, care for the volunteer's growth and certain personal characteristics. Mentorship affects the good mood of volunteers and the length of their volunteering in an organization. Our findings show the benefits of mentoring in volunteering organizations, and thus it is sensible to promote and include mentoring programs in this context.*