

OBRNJENO MENTORSTVO

»Metoda je dober način za spodbujanje sodelovanja med različnimi generacijami. Predvsem v prihodnjih letih, ko se bo število starejših zaposlenih povečevalo, bo pomembno, da mladi zaposleni čim bolj uspešno sodelujejo s starejšimi generacijami in zmanjšajo morebitne prisotne stereotipe. Menim, da je možnost razvoja metode še na širini njene uporabe, bolj v smeri obrnjenega mentorstva, ki temelji na raznolikosti. Trg namreč postaja vedno bolj globalen, zato se bomo v prihodnosti zagotovo vedno bolj srečevali s pripadniki različnih narodnosti, kultur, manjšin ipd.«

Obrnjeno mentorstvo (angl. *reverse mentoring*) je inovativen način spodbujanja izmenjevanja znanja in medgeneracijskega sodelovanja. Pri njem sodeluje manj izkušeni zaposleni, ki je v vlogi mentorja in deli svoje znanje z bolj izkušenim sodelavcem, ki je v vlogi mentoriranca. Govorimo torej o drugačnem odnosu, kot je v tradicionalnem mentorstvu, kjer se znanje hierarhično prenaša s starejšega mentorja na mlajšega mentoriranca (Marcinkus Murphy, 2012). Obrnjeno mentorstvo je priložnost, da si zaposleni med seboj delijo aktualna znanja, izboljšata pa se tudi sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi, saj se s sodelovanjem različnih skupin hkrati spodbuja tudi razumevanje obeh skupin (Veingerl Čič, 2019). Obrnjeno mentorstvo je torej odlično orodje za ugotavljanje, kaj se dogaja z drugimi generacijami in/ali kulturnimi skupinami. Z njegovo pomočjo dostopamo do svežih perspektiv, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije (Harvey idr., 2009).

Poznamo dve vrsti obrnjenega mentorstva, tj. tehnično obrnjeno mentorstvo in obrnjeno mentorstvo, ki temelji na raznolikosti. Prvo se je pojavilo kot pomoč voditeljem pri spremljanju sprememb na tehnološkem področju. Drugo pa je uporabljeno kot sredstvo za podporo

sodelovanju med posamezniki, ki pripadajo različnim kulturam in generacijam (Veingerl Čič, 2019). Sama sem se v tem poglavju bolj osredotočila na obrnjeno mentorstvo, ki temelji na starostni razliki, saj večina virov izhaja iz te opredelitve.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Za uradno uvedbo obrnjenega mentorstva je zaslužen nekdanji izvršni direktor družbe General Electric, Jack Welch. Leta 1999 je 500 vodjem v organizaciji naročil, naj poiščejo mlade zaposlene, ki bi jih naučili kaj o internetu. Od takrat je obrnjeno mentorstvo priljubljen pristop v velikih korporacijah. Uporaba strokovnega znanja in tehnološke podkovanosti mladih delavcev je namreč nedvoumna prednost obrnjenega mentorstva, ki podjetju ne prinaša dodatnih stroškov (Marcinkus Murphy, 2012).

Čeprav je bilo sprva obrnjeno mentorstvo uporabljeno le za deljenje znanja na področju tehnologije, so ga kaj kmalu prenesli tudi na druga področja. V podjetjih, kot sta KPMG in IBM, se obrnjeno mentorstvo danes uporablja za ozaveščanje o izzivih, s katerimi se soočajo zaposleni iz različnih kulturnih in etničnih področij (Tanevska, 2019). V zadnjem času je torej značilno, da obrnjeno mentorstvo uporabljajo tudi na bolj inovativen in kreativen način, zunaj tradicionalnega namena. Z njim želijo nasloviti kritične probleme na delovnem mestu, kar vključuje raznolikost in vključenost. Zadnje študije so pokazale, da se obrnjeno mentorstvo na primer uporablja kot orodje učenja za izobraževanje bolj privilegiranih skupin na delovnem mestu, da pridobijo boljši vpogled v razumevanje izkušenj manjšine. S tem zmanjšajo vrzel med pripadniki različnih skupin (Chaudhuri idr., 2021).

Z uvedbo obrnjenega mentorstva na področje dela se je spremenilo razumevanje samega pojma mentorstva. Biti mentor torej ni omejeno na to, da si zaposlen na višji poziciji ali da imaš dovolj izkušenj na določeni delovni poziciji. S tem so izenačili moč obeh oseb, ki vstopata v mentorski odnos (Tanevska, 2019).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Mentorstvo je ena od osnovnih metod razvoja zaposlenih, ki se uporablja v organizacijah. Prinaša številne prednosti za mentorja in mentoriranca ter celotno organizacijo. Obrnjeno mentorstvo omogoča **grajenje medgeneracijskega odnosa**, pri katerem so vloge ravno obrnjene. Tovrstna oblika torej spodbuja sodelovanje in doseganje skupnih ciljev. V dobi digitalizacije je ta vrsta mentorstva še posebej učinkovita. Mlajše generacije imajo možnost boljšega spoznavanja organizacije, ponuja pa jim tudi občutek vplivanja in možnost grajenja odnosov na delovnem mestu. Poleg tega jim omogoča razvoj sposobnosti vodenja, saj bodo te generacije nekoč zasedale vodilne položaje (Gadomska-Lila, 2020).

V poljski raziskavi (Gadomska-Lila, 2020) so ugotavljali, kakšne so prednosti vpeljave obrnjenega mentorstva v organizacijo. V njej so spremljali pet parov iz različnih srednje do velikih podjetij, ki so sodelovali v programu obrnjenega mentorstva. Na podlagi kvalitativne raziskave so ugotovili številne prednosti, ki jih mentorstvo nudi za mentorja, mentoriranca in organizacijo (tabela 1).

Tabela 1. Koristi, ki jih obrnjeno mentorstvo prinaša za vključene (Gadomska-Lila, 2020)

Mentor	Mentoriranec	Organizacija
Spoznavanje drugačnega načina razmišljanja in prioritete starejših generacij	Pridobivanje novega znanja	Deljenje znanja
Manjša razdalja med vključenima, kar vpliva na boljše poznejše sodelovanje	Razvoj spretnosti uporabe IT-oročij	Boljše razumevanje organizacijske kulture
Širjenje praktičnega znanja v organizaciji	Poučevanje novih rešitev, strukture	Deljenje izkušenj

Mentor	Mentoriranec	Organizacija
Zadovoljstvo	Razumevanje delovnih navad in razmišljanja mlajših zaposlenih	Skrajšanje časa, potrebnega za izvedbo rutinskih opravil
	Razbijanje ovir med različnimi generacijami	Omejitve stroškov
	Višja delovna zavzetost	Izboljšanje učinkovitosti
	Dajanje predlogov, pobud	Boljše vključevanje novih zaposlenih, organizacijsko uglaševanje
		Višja ustvarjalnost in inovativnost

V slovenski raziskavi (Kaše idr., 2019) so preučevali tudi **motivacijski vidik obrnjenega mentorstva**. Pri obeh udeležencih v odnosu, torej tako pri mentorju kot mentorirancu, je prišlo do povečanja notranje in zunanje motivacije. Zunanja motivacija je bila večji napovednik za učne spretnosti pri mentorjih, torej manj izkušenih zaposlenih. Mlajši namreč iščejo možnosti, ki bi izboljšale njihove poklicne možnosti in status, vključena pa je tudi želja po višji plači. Pri starejših mentorirancih pa je imela večji vpliv na učenje digitalnih spretnosti notranja motivacija. Starejši naj bi bolj stremeli k stvarim, za katere menijo, da so same po sebi nagrajujoče in dosegljive. Rezultati novejše raziskave (Browne, 2021) pa so pri mentorjih pokazali visoko notranjo motivacijo, saj so mentorji obrnjeno mentorstvo zaznavali kot možnost hitrejšega učenja, hitrejšega delovanja na področju sprememb v sodelovanju z mentorirancem in možnost brisanja mej med hierarhičnimi ravni. Omenjena spoznanja o pozitivnih učinkih obrnjenega mentorstva na motivacijo lahko uporabimo tudi pri načrtovanju in promociji le-tega v organizaciji, ki naj bo prilagojena željam in potrebam zaposlenih.

Obrnjeno mentorstvo je **uporabno tudi pri razvoju kompetenc**, pomembnih za vodstvene položaje. Z mentoriranjem mladi zaposleni

dobivajo izkušnje za vodenje, poročajo pa o povečanju zaznane samo-účinkovitosti, saj pri mentoriranju starejšega zaposlenega prevzemajo vodstveno vlogo in tako krepijo svoje vodstvene kompetence (Breck idr., 2018). Obrnjeno mentorstvo je povezano tudi z višjo delovno zavzetostjo zaposlenih, ki je imela mediatorsko vlogo v odnosu med obrnjenim mentorstvom in kritičnimi rezultati na delovnem mestu (Garg idr., 2021). Mlajši zaposleni, ki so bili vključeni kot mentorji, so izboljšali svojo zavzetost in uspešnost na delovnem mestu, posledično pa obrnjeno mentorstvo zaradi povišane delovne zavzetosti prispeva tudi k ohranjanju zaposlenih v organizaciji. Organizacije z njim tudi spodbujajo učenje in povezanost med zaposlenimi iz različnih hierarhičnih ravni.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Obrnjeno mentorstvo je dober način za osebni in karierni razvoj mentorja in mentoriranca. Namenjeno je izmenjavi znanja mentorja z mentorirancem, osredotočenosti na učenje, grajenju medsebojnih odnosov in pripadnosti v delovni organizaciji. Uporabljamo ga predvsem, ko želimo zmanjšati vrzel med različnimi družbenimi skupinami in deliti določeno znanje med njimi, razvijati komunikacijske spretnosti pri zaposlenih in povišati njihovo motivacijo. Z vidika mladih zaposlenih pa je metoda uporabna predvsem za ohranjanje mladih talentiranih kadrov in razvijanje njihovih vodstvenih sposobnosti, saj bodo v prihodnje prav oni zasedali vodstvene položaje.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena mlajšim in starejšim zaposlenim, ki imajo skupne cilje, tj. učiti ali naučiti se določeno spretnost, kompetenco. Metoda je uporabna v organizacijah, ki ne obsojajo, ampak spodbujajo raznoliko mišljenje, in kjer vlada zaupno okolje. Pomembno je, da je v organizaciji prisotna podpora pri izvajanju programa, saj mu le-to daje kredibilnost in pomembnost, ki jo zaznajo tudi zaposleni (Tanevska, 2019).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pri vpeljavi metode je treba najprej preveriti, ali je organizacijska kultura za vpeljavo te metode primerna in ali lahko zagotovimo podporo vodstva. Če ugotovimo, da je obrnjeno mentorstvo smiselno vpeljati in bo vpeljava koristna za organizacijo in zaposlene, sledijo naslednji koraki (Cronin, 2020):

1. **Osnovna opredelitev programa:** Najprej je treba opredeliti namen vpeljave obrnjenega mentorstva. Identificirati je treba cilje, ki so najbolj pomembni za delovno organizacijo in jih bomo dosegli z vpeljavo programa. Opredeliti je treba tudi to, kako bo program potekal in kako bomo merili uspešnost izvedenega programa.
2. **Načrt programa obrnjenega mentorstva:** Po osnovni opredelitvi namena in ciljev je treba bolj podrobno določiti:
 - Kdo bo sodeloval v programu?
 - Kdo izbira udeležence in po kakšnem principu?
 - Koliko mest bo prostih?
 - Čas trajanja programa
 - Kako se ljudje prijavijo?
 - Kaj se bosta udeleženca zavezala?
 - Kdo in kako bo spremljal program?

Odgovori na navedena vprašanja se razlikujejo glede na področje, na katerem se bo program izvajal. Pomembno je, da so podrobnosti programa dobro opredeljene, da je poznejša izvedba programa tekoča in je čim manj zapletov.

3. **Izbira mentorjev in mentorirancev:** Program je treba oglaševati na različnih internih kanalih ali kako drugače pristopiti do izbranih zaposlenih, ki se jih nagovori za udeležbo v programu. Pri tem je pomembno, da se naslavljajo prednosti obrnjenega mentorstva ter znanja in izkušnje, ki jih bodo med programom posamezniki pridobili. Pomembno je, da tudi kandidati opredelijo cilje, ki jih želijo doseči s sodelovanjem v programu. To bo pomagalo v poznejšem koraku, da lažje uskladimo pare, ki imajo podobne cilje.
4. **Povezovanje mentorja in mentoriranca:** Določiti je treba, kateri zaposleni bo mentor kateremu mentorirancu. To je seveda ponovno

lahko odvisno od področja in načina selekcije. Navadno mentorje in mentorirance povežemo glede na spretnosti, ki jih ima mentor, in na želeno področje znanja, ki ga želi usvojiti mentoriranec. Pomembno je upoštevati tudi osebnostne poteze in skupne interese. Pri tem si lahko pomagamo z različnimi programi ali pa sami glede na določene kriterije določimo, katera dva udeleženca bi bila najbolj ustrezna za mentorski par.

5. **Usposabljanje mentorjev in mentorirancev:** Mentorje in mentorirance je treba pred izvedbo za to tudi usposobiti in opozoriti na morebitne pasti, zlasti če smo obrnjeno mentorstvo uvedli za večjo inkluzivnost oz. zmanjšanje raznolikosti. V tem odnosu bosta namreč mentor in mentoriranec naslavljala morda neprijetne teme, kjer bo sta potrebna empatija in samozavedanje, ter kaj narediti, če bi v odnosu prišlo do težav.
6. **Izvedba programa in ovrednotenje uspešnosti:** Ko začnemo z izvedbo programa, je priporočeno, da se to na nek način obeleži. To namreč udeležencem da občutek, da so pomemben del nečesa, s čimer krepijo pripadnost. Med izvedbo je pomembno spremljati, kako pogosto se mentor in mentoriranec srečujeta. Treba pa je skrbeti tudi za stalno pridobivanje povratne informacije s strani obeh, da lahko preverjamo, ali program deluje skladno z zastavljenimi cilji. Po zaključenem programu je treba preveriti, ali je mentoriranec usvojil zelene kompetence, npr. z merjenem znanja pred in po uvedbi programa in primerjavi tega znanja.

PRIMER UPORABE METODE

Spodnji primer uporabe programa v slovenskem podjetju Danfoss Trata povzeman po magistrski nalogi Gabriele Tanevske (2019). V omenjenem podjetju so vzpostavili posebno spletno stran, ki je namenjena obrnjene-mu mentorstvu. Vsebuje vse pomembne informacije, ki jih potrebujejo zaposleni, ki želijo izvedeti več o programu in se nanj tudi prijaviti.

Na začetku starejši zaposleni oblikujejo svoj profil, ki vsebuje informacije o njihovi delovni poziciji, znanju, ki ga lahko nudijo, in pričakovanjih od svojega mlajšega kolega na drugi strani. Nato se vsem

zaposlenim pošlje e-pošta z informacijo, da se bo začel nov cikel programa obrnjenega mentorstva. Za tiste zaposlene, ki e-pošte nimajo, je odgovorna druga oseba, ki z njimi komunicira in promovira program. Prav tako je tukaj pomembna kadrovska služba, ki zaposlenim razloži celoten proces in jih spodbuja k prijavi. Prijave zbirajo od dva do tri tedne. Medtem lahko zaposleni izberejo do tri starejše zaposlene, ki bi jim želeli biti mentorji. V prijavnem obrazcu je sedem vprašanj. Prvi dve sta splošni, o imenu in poziciji, ki jo imajo v organizaciji. Naslednja pa se nanašajo na to, koga si želijo imeti za starejšega partnerja, zakaj ravno njega, tri vprašanja, ki bi jih želeli vprašati starejšega partnerja, in kaj jim lahko nudijo, če bodo izbrani. Na koncu morajo razvrstiti izbrane partnerje glede na zaželenost. Ta vprašanja izpolnjujejo na listu, ki ga oddajo v kadrovski službi.

Po zaključku prijav se te posredujejo starejšim mentorirancem, ki si izberejo svojega mentorja. Izberejo si do tri mlajše mentorje, glede na čas in preference. Ko so pari izbrani, so mlajši mentorji o odločitvi obveščeni prek e-pošte. Tisti, ki so bili izbrani, so povabljeni na začetni dogodek, ki je organiziran za izbrane udeležence. Tiste, ki niso bili izbrani, pa se spodbudi, da se prijavijo naslednjič. Na začetnem dogodku navadno nekdo iz kadrovske službe razloži ključne točke, ki jih je treba upoštevati za čim boljšo izkušnjo med programom. Naslavlja se razlike med generacijami, kakšne so razlike v komuniciranju, v učenju. Poudarjena je tudi razlika med tradicionalnim in obrnjenim mentorstvom. Prav tako se naslovi to, da se ne smejo osredotočati na razlike v hierarhični strukturi in statusu, ki ga imajo v organizaciji. Svetuje se, da naredijo časovni načrt, odprto govorijo o ciljih in pričakovanjih, so potrpežljivi in se poslušajo med seboj. Na koncu predstavitve so objavljeni pari. Po njej pa mentorji in mentoriranci vzpostavijo prvi stik. Navadno se svetuje, da starejši vodijo začetni pogovor in tudi organizirajo prvo individualno srečanje. Program traja šest mesecev.

Po koncu programa vsi vključeni izpolnijo vprašalnik o svoji izkušnji. Napisati morajo, kaj so bile tri glavne pozitivne stvari, ki so jih pridobili v vlogi mentorja/mentoriranca; kaj mislijo, da bi lahko še izboljšali glede procesa, programa, sodelovanja in kako; če bi priporočali program kolegu in zakaj. Poleg vprašalnikov naredijo tudi nekaj polstrukturiranih intervjujev za bolj poglobljeno razumevanje njihove izkušnje. Vprašanja so naslednja:

- Kaj ti je pomenil program obrnjenega mentorstva?
- Kolikokrat si že sodeloval?
- Kako si izbiral svojega partnerja?
- Si imel kakšne težave pri tem, kaj bi lahko ponudil starejšemu partnerju? (to vprašanje je bilo namenjeno samo mentorjem)
- Je vajin odnos deloval bolj v smeri tradicionalnega ali obrnjenega mentorstva?
- Meniš, da ti je program pomagal kakorkoli pri tvoji nadaljnji kariери, opravljanju dela, posredno ali neposredno?
- Kaj ti je bilo pri programu všeč, v smislu prednosti/ugodnosti?
- Kaj so po tvojem mnenju možne ovire za uspeh programa obrnjenega mentorstva?
- Meniš, da ima lahko obrnjeno mentorstvo tudi negativne učinke?
- Kaj ti pri programu ni bilo všeč ali kaj misliš, da bi lahko izboljšali?

Tisti, ki so sodelovali že pri več ciklih programa, lahko tudi primerjajo svojo izkušnjo z različnimi partnerji.

VLOGA PSIHologa

Psiholog lahko sodeluje v celotnem procesu vpeljave, izvedbe in evalvacije obrnjenega mentorstva. Najprej lahko sodeluje že pri ugotavljanju, ali je ta metoda primerna za določeno delovno organizacijo. Preveriti mora pripravljenost vodstva za vpeljavo te metode in če je metoda sploh primerna za kulturo organizacije. Ta metoda namreč ni primerna za kulture z visoko distanco moči, v katerih se spodbuja hierarhična razporeditev zaposlenih. Prav tako je pomembno, da prevladuje zaupno in sprejemajoče okolje.

Če je metoda torej primerna, lahko psiholog sodeluje pri postavitvi programa. Ključen je lahko pri postavitvi jasnih kriterijev, kateri od kandidatov je primeren za udeležbo v programu, morda glede na osebnostne lastnosti, kompetence ipd. Njegov doprinos je lahko tudi pri postavljanju ciljev, če imata mentor in mentoriranec sama težavo pri tem. Pri izvedbi dogodka ima lahko vlogo tistega, ki navaja razlike med

različnimi starostnimi skupinami, torej v mišljenju, učenju, predvsem pa je pomembno, da poskuša poudarjati različne napačne stereotipe oziroma predsodke, ki jih imajo udeleženi o vključenih skupinah.

V primeru težav, konfliktov, ki se lahko med programom pojavijo v odnosu med mentorjem in mentorirancem, lahko psiholog pristopi kot arbiter ali mediator (glej tudi poglavje Mediacija). Pri tem lahko s svetovanjem pomaga, da se posamezni konflikti razrešijo in odnos lepo poteka dalje. Prav tako je lahko v podporo udeležencem in izvajalcem v celotnem programu.

Po koncu programa sledi še evalvacija. Menim, da je psihologa dobro vključiti predvsem pri izvedbi intervjujev s posameznimi udeleženci v programu. Med izobraževanjem namreč psihologi pridobijo veliko izkušenj s postavljanjem vprašanj in (aktivnim) poslušanjem (glej tudi poglavje Aktivno poslušanje) odgovorov. Tako lahko od udeležencev dobimo kakovostne informacije.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Za prepričevanje starejših zaposlenih v to, da je biti mentoriran vredno njihovega časa, je treba vložiti veliko truda. Posebej je to težko v organizacijah s kulturo, v kateri je izražena velika distanca moči (Garg in Singh, 2020). Za take kulture je namreč značilno, da sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči, kar je pa ravno v nasprotju z namenom obrnjenega mentorstva, ki želi vpliv moči izničiti. Pomembno je tudi, da se zavedamo, da vsak mentor ali mentoriranec ni ustrezen. Težava je, če je mentoriranec egocentričen in izkoriščevalski, ali če je preveč dominanten. Pri mentorju pa je pomanjkljivost, če mu primanjkuje ustreznih veščin, samoučinkovitosti in je manj čustveno inteligenčen. To se lahko izrazi v nefunkcionalnem odnosu mentorja in mentoriranca (Garg in Singh, 2020). Na metodo se je tako treba dobro pripraviti. Predvsem je pomembno, da so že v začetku postavljeni jasni kriteriji, ki jih mora mlajši zaposleni izpolnjevati, da lahko postane mentor. S tem se izognemo napetostim, ki bi jih lahko prinesla netransparentnost kriterijev. Če so kriteriji postavljeni arbitrarno, lahko to pripelje tudi do slabših medosebnih odnosov (Gadomska-Lila, 2020).

Obrnjeno mentorstvo zahteva veliko sprotnega preverjanja, torej mu je treba nameniti nekaj časa. Pomembno je, da vodja programa redno spremlja odnos med mentorjem in mentorirancem ter pridobiva čim več povratnih informacij. Zaradi raznolike delovne etike, miselnosti in odnosa do dela med mlajšimi in starejšimi lahko pride do medsebojnih konfliktov. Možno je, da so prisotni tudi razni obstoječi in neznani generacijski oz. kulturni predsodki ali stereotipi, ki omejujejo izvajanje obrnjenega mentorstva (Veingerl Čič, 2019). V tem primeru mora vodja čim prej intervenirati, se pogovoriti z mentorjem in mentorirancem ter poskušati razrešiti razne neskladnosti, ki ovirajo dober odnos med udeležencema.

LITERATURA

- Browne, I. (2021). Exploring reverse mentoring; “Win-win” relationships in the multi-generational workplace. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15, 246–259. <https://doi.org/10.24384/jkc9-2r51>
- Breck, B. M., Dennis, C. B. in Leedahl, S. N. (2018). Implementing reverse mentoring to address social isolation among older adults. *Journal of Gerontological Social Work*, 61(5), 513–525. <https://doi.org/10.1080/01634372.2018.1448030>
- Chaudhuri, S., Park, S. in Johnson, K. R. (2021). Engagement, inclusion, knowledge sharing, and talent development: is reverse mentoring a panacea to all? Findings from literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 468–483. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2021-0005>
- Cronin, N. (3. 7. 2020). *The complete guide to reverse mentoring*. <https://www.guider-ai.com/blog/reverse-mentoring-guide>
- Gadomska-Lila, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1313–1328. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0326>
- Garg, N. in Singh, P. (2020). Reverse mentoring: A review of extant literature and recent trends. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(5) 5–8. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2019-0103>
- Garg, N., Murphy, W. in Singh, P. (2021). Reverse mentoring, job crafting and work-outcomes: the mediating role of work engagement. *Career Development International*, 26(2), 290–308. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0233>
- Harvey, M., McIntyre, N., Thompson Heames, J. in Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344–1361. <https://doi.org/10.1080/09585190902909863>

- Kaše, R., Saksida, T. in Mihelič, K. K. (2019). Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners. *Human Resource Management*, 58(1), 57–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.21932>
- Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Tanevska, G. (2019). *Reverse mentoring in theory and practice: A case of an international organization*. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Veingerl Čič, Ž. (2019). *Obratno mentorstvo v luči medgeneracijskega sodelovanja in staranja delovne sile*. <https://projekt-polet.si/wp-content/uploads/2019/11/POLET-gradivo-regijski-posvet-1-MAIL.pdf>

REVERSE MENTORING

Reverse mentoring is a method that aims to reduce differences between different social groups. It usually involves a younger, less experienced employee acting as a mentor and an older, more experienced employee acting as a mentee. It is one of the methods used for the career and personal development of employees. From the perspective of young employees, it is particularly useful for retaining young talent and developing their leadership skills, as they will be the ones who will be in management positions in the future. The method has many benefits, including increased employee motivation, commitment and performance. However, it is important to plan it well and monitor its implementation closely, and thus it can be time-consuming and relatively inefficient. It is also necessary to check before implementation that the focal organization is sufficiently open, accepting and has a culture of low power distance, as if not problems are more likely to arise.