

MENTORSKA KULTURA

»Mentorski sistem in tudi mentorska kultura sta odlični metodi za učenje praktičnih sposobnosti, ki so lahko specifične za delovno mesto ali pa popolnoma splošne. Skozi mentorstvo se zaposleni lahko veliko nauči tudi o kulturi in pravilih obnašanja v organizaciji, tudi o delih, ki so nenapisani, a pričakovani. Dodana vrednost mentorskega odnosa je predvsem odnos, ki se zgradi med mentorjem in mentorirancem, skozi katerega potem vsak od njiju dobiva dodatna znanja, nove ideje in podobno.«

Mentorska kultura (angl. *culture of mentorship*) 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 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). Mentor mentorirancu pomaga z nasveti in praktičnimi pojasnili - bolj izkušen posameznik manj izkušenega uči o organizaciji, in ga na nek način pomaga uvesti v organizacijsko kulturo te organizacije. Mentorski sistem v delovni organizaciji lahko predstavlja uporabno strateško orodje; preko mentorstva (v katerikoli obliki) lahko organizaciji prinese nove ideje ter perspektive, večji ugled in zadovoljstvo zaposlenih. S pomočjo mentorskega

sistema lahko zaposlene v podjetju obdržimo dlje časa (Novak in Esih, 2019). Organizacija lahko z mentorstvom prihrani stroške in spodbuja kulturo učenja ter krepí večjo pripadnost tej organizaciji (Žezlina, 2014).

Mentorska kultura pa je še več kot mentorski odnos – je učeče se okolje, v katerem 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.

NASTANEK IN RAZVOJ 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 sta ga prevzeli gospodarstvo ter industrija (Govekar-Okoliš, 2016).

Koncept **kariernega mentorstva** se je uveljavil v drugi polovici 19. stoletja kot del leksikona socialnega kapitala, v splošni besednjak pa je ta besedna zveza prišla šele v 90. letih prejšnjega stoletja (Laird, 2006). Za mentorstvo danes je predvsem značilno, da sta v ospredju posameznik in njegovo izobraževanje (Govekar-Okoliš, 2016).

Izraz mentorska kultura se je prvič pojavil v drugem desetletju 21. stoletja, ko so mentorstvo postavili ob rob kulturi in pregledovali kulturne razlike znotraj mentorskih odnosov v različnih državah (Kochan, 2013). V literaturi še naprej prevladuje osredotočenost na odnose 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).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

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 opravljajo, 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 samo-refleksijo, 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 v medicini in izobraževanju (Top idr., 2021) ter pri 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).

Na zadovoljstvo z delom in lažje opravljanje delovnih nalog ter splošno dobro počutje na delovnem mestu vpliva predvsem **kakovost mentorstva** (Jiang, 2020). To pa je povezano tudi z razvojem prihodnjega sebe na delu, ki je povezano z iskanjem kariernih priložnosti (Kao, 2020a). Zaposleni v mentorskem odnosu so v primerjavi s sodelavci, ki niso v mentorskem odnosu, manj dovzetni za čustveno izčrpanost zaradi težkih nalog v službi (Kao, 2020b). Prispevek kakovostnega mentorskega odnosa (mentorstva) k zadovoljstvu z delom pa je pomemben ne glede na kulturo, starost ali delovno dobo zaposlenega (Lee, 2021).

Za mentorsko kulturo je pomembno **vrednotenje mentorskih projektov**. Pomemben je pravi namen mentorskega odnosa – da se uči ta oba in ne le eden od mentorskega para – ter malo nadzora nad izvajanjem mentorstva (Kochan in Pascarelli, 2003, v Kochan, 2013). V veliki večini raziskav se mentorska kultura omenja v smislu formalno organiziranega sistema mentorstva (Warnock, 2006). Mentorska kultura sicer zahteva formalno organiziran sistem mentorstva, ni pa to dovolj – organizacija mora poleg tega mentorstvo vključiti v kulturo, sistem mora delovati po principu razpršene odgovornosti (vsi so odgovorni za dobro mentorstvo), spodbujati vključitev v mentorski odnos ter vključiti elemente mentorstva v svoj vrednotni sistem (Zachary, 2005).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Mentorsko kulturo v organizaciji vzpostavimo takrat, ko želimo oblikovati in spodbujati kulturo sodelovanja, deljenja in povratnih informacij. Bolj neizkušenemu posamezniku z uporabo metode omogočimo razvoj in napredek, ob tem pa se izpopolnjuje tudi mentor (Novak in Esih, 2019). Ker gre pri mentorstvu za vzajemen odnos, je pomembno, da 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 zaposlenih (Kolenc, 2021a).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda je namenjena 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 boljše usposobljen za samostojno delo (Novak in Esih, 2019), ima pa tudi več možnosti izobraževanja takrat, kadar se sooči s problemi. Metoda je uporabna v organizacijah, ki želijo krepiti razvoj in medosebne odnose zaposlenih ter kot ključni vrednoti izpostaviti raznolikost in vključevanje (Kolenc, 2021a).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Uvedba mentorske kulture znotraj podjetja je 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 delovno organizacijo lahko razdelimo v več faz, ki 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. Po ocenah T. Kolenc (2021a) do 80 % zaposlenih pričakuje redne povratne informacije, 70 % zaposlenih pa si želi imeti mentorja. V tem koraku pregledamo tudi že obstoječe cilje in vrednote organizacije.

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

Že obstoječe vrednote in cilje organizacije preoblikujemo tako, da bodo skladni z mentorsko kulturo – okrepimo sodelovalne odnose, deljenje znanja in povratne informacije ter oblikujemo cilje po metodi SMART – 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 različnih težav s strani mentorja ali mentoriranca. Zato mora biti vzpostavljen sistem in oseba, na katero 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 treba opredeliti tudi formalni mentorski sistem. To lahko storimo z naslednjimi koraki:

- *Izbira kandidatov, ki bi bili primerni za mentorja.* Od 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 bolj 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 v organizaciji niso dobili dovolj znanja. Organizacija se lahko poleg tega poveže s fakulteto, ki se ukvarja z izbranim področjem, in k sodelovanju vabi študente, ali v mentorski odnos vključi novo zaposlene. 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.* Mentoriranec se mora na mentorski proces pripraviti. Vedeti mora, zakaj sploh želi postati mentoriranec, glede na svoje cilje pa izbrati primernega mentorja. Znane mu morajo biti njegove vrednote, ki morajo biti podobne vrednotam mentorja. Pred začetkom mentorstva naj mentoriranec opravi osebno analizo SWOT. Opredele naj tudi cilje SMART 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 izberemo glede na potrebe organizacije. Če želimo krepiti razumevanje med predstavniki različnih kultur, spolov ipd., potem sestavimo skupine oz. pare iz različnih skupin. Če pa bi želeli podpreti predstavnike spregledanih skupin, sestavimo pare oz. skupine tako, da združujemo posameznike iz istih skupin, saj se tako lažje vzpostavi 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 udeleženiima. Pomembno je, da se na tem prvem srečanju vzpostavi odnos med mentorjem in mentorirancem. Tako 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 v mentorskem odnosu. 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 od 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 pozneje 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 vključiti v mentorski program. 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 za doseganje 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 bo potekal prenos znanja in veščin 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.

PRIMER UPORABE METODE

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 od 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.

Nato oblikujemo sistem za varnost mentorstva – odločimo se, da bo pri tem sodelovala skupina, ki jo sestavljajo psihologinja, vodja in predstavnik zaposlenih. Ti bodo pomagali reševati težave, ki se lahko pojavijo med mentorskim odnosom.

Zatem začnemo graditi formalni mentorski sistem. Med zaposlenimi 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 ustrezno usposobimo. Znotraj organizacije pošljemo tudi vabilo mentorirancem. Ti morajo za prijavo napisati motivacijsko pismo, na podlagi katerega jih ocenjujemo. Med prijavljenimi izberemo izbrano število kandidatov, ki bodo postali mentoriranci. Pred začetkom mentorskega odnosa jih povabimo na srečanje, na katerem se pripravijo na mentorski proces – opredelijo cilje s pomočjo metode SMART in si poskušajo predstavljati vlogo mentorja znotraj uresničevanja teh ciljev.

Pozneje sestavimo mentorske pare – vsakemu mentorirancu pripišemo enega mentorja. Skupaj vzpostavita odnos in si postavita cilje. Vsak mesec se mentor in mentoriranec srečata, pregledata dosežene cilje in si podata povratno informacijo o mentorskem procesu. Z mentorji se večkrat sreča tudi vodja mentorskega projekta in jih povpraša o njihovi evalvaciji procesa.

Po dosegu zastavljenih ciljev ali izteku predvidenega časa mentoriranja mentor in mentoriranec skupaj ocenita mentorski proces in pregledata 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 uporaba metode povezana 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 delovni organizaciji.

VLOGA PSIHologa

Psiholog je največkrat pobudnik uvedbe mentorske kulture – tu je zelo pomembna njegova izobraževalna vloga. Ključna je njegova pomoč pri izvedbi in predstavitvi analize stanja v delovni organizaciji. 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 treba doseči.

Psihologi so pomembni tudi pri vzpostavitvi sistemov za varnost mentorskega odnosa in pri vzpostavitvi formalnega mentorstva – tam lahko sodelujejo in svetujejo vključenim pri vseh korakih. Psiholog je lahko tudi sam del mentorskega procesa, kot mentor ali mentoriranec – tako predstavlja model vedenja za ostale zaposlene v organizaciji.

Psiholog pozneje 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 ostalim organizacijam, s čimer tudi sam deluje v skladu z mentorsko kulturo.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Pomembno je, da ločimo pojem mentorske kulture od drugih podobnih pojmov, kot so coaching, učeča se organizacija in svetovanje. Coaching je interaktiven proces, ki pomaga posameznikom in skupinam razviti nova vedenja s pomočjo coaching orodij in tehnik (glej poglavje Coaching). 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.). Mentorstvo vsebuje prvine coachinga, vendar se od njega razlikuje, saj 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.

Učeca se organizacija 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, saj obe zahtevata vpletenost vseh zaposlenih in delitev znanja med njimi. V učeči se organizaciji je večji poudarek na spreminjanju in prilagajanju ustaljenih postopkov, medtem ko v mentorski kulturi lahko pride do tega, vendar to ni nujno cilj procesa mentorstva.

Pri mentorskem odnosu ter tudi znotraj mentorske kulture je pomembno zavedanje, da vsak strokovnjak ne bo nujno dober mentor, saj morda nima razvitih veščin predajanja znanja (Novak in Esih, 2019). Mentorji se morajo zato na svojo vlogo pripraviti ter pripraviti 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 postati mentorji – nekaterim mentoriranje ni prijetno, drugi bodo v njem uživali (Novak in Esih, 2019).

Največji izziv pa mentorjem predstavlja čas. Nujno je, da je mentor pripravljen mentorski odnos postaviti visoko na prioriteten lestvici (Mavrič, 2021). Slab mentorski proces (slabo načrtovan ali slabo izpeljan) namreč 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).

V primeru neformalnega mentorskega odnosa, ki se pojavlja znotraj mentorske kulture, je izbira mentorja prepuščena mentorirancu samemu. Če ta z mentorjem ni zadovoljen, se lahko v proces vključi še tretja oseba, saj se tako spodbuja sodelovanje. Zato mora biti jasna tudi politika organizacije glede mentorstva – kdaj, zakaj, kdo in koliko časa je mentor, zakaj je treba biti mentor in kje lahko mentorji dobijo podporo, ki jo potrebujejo – tudi tu se lahko vključi psiholog (Novak in Esih, 2019).

Pri vzpostavljanju in krepitevi mentorske kulture je pomembno, da vsi vključeni razumejo in spoštujejo pomen raznolikosti in vključevanja,

da med vključenimi obstaja zaupanje. Mentorska kultura 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 dolgotrajen.

Težava se pojavi tudi pri vprašanju morebitne finančne kompenzacije mentorja (dodatno plačilo za mentoriranje). Glede tega raziskovalci na podlagi intervjujev ugotavljajo, da je motivacija plačanih in prostovoljnih mentorjev razmeroma podobna. Oboji namreč izhajajo iz notranje motivacije: drugim bi radi pomagali pri učenju (Terrion in Leonard, 2010). Pri odločanju za kompenzacijo je treba dobro pretehtati pozitivne in negativne vidike plačila. To namreč ne bo nujno zaznano kot spodbujanje mentorske kulture, saj ta predvideva, da si tudi brez plačila zaposleni pomagajo in se učijo drug od drugega.

LITERATURA

- Brečko, D. (2001). Učeča se organizacija in delavci znanja: Prevzemanje odgovornosti za izobraževanje in učna pogodba. *Andragoška spoznanja*, 1, 38–47. <https://doi.org/10.4312/as.7.1.38-47>
- Govekar-Okoliš, M. (2016). Mentorstvo nekoč in danes – pomembna oblika izobraževanja ter prenosa znanja in izkušenj. *Andragoška spoznanja*, 22(2), 3–7. <https://doi.org/10.4312/as.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, članek 103373. <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. (2020). I see my future!: Linking mentoring, future work selves, achievement orientation to job search behaviors. *Journal of Career Development*, 49(1), 232–245. <https://doi.org/10.1177/0894845320926571>
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Lee, H. T., Cheng, Y. C., Dax, I. in Hsieh, M. W. (2022). Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion. *Journal of Career Development*, 49(2), 457–470. <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). *Psihologija dela*. <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?* Kompetenca. https://kompetenca.si/nase_novice/73/mentorski_sistem_strateški_nacrt_ali_nujno_zlo/
- 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. 5. 2019). *The origin 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, članek 104030. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104030>
- van Dam, L., Blom, D., Kara, E., Assink, M., Stams, G. J., Schwartz, S. in Rhodes, J. (2021). Youth initiated mentoring: A meta-analytic study of a hybrid approach to youth mentoring. *Journal of Youth and Adolescence*, 50(2), 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.
- Žezlina, J. (22. 4. 2014). *Mentorji kot pospeševalnik ciljne kulture v podjetju*. Energos consulting group. <https://ecg.si/clanki/mentorji-kot-pospeševalnik-ciljne-kulture-v-podjetju/>

MENTORING CULTURE

A mentoring culture is a feedback culture, in which employees can build fulfilling relationships. It is inclusive, collaborative and learning-oriented, and is based on a mentoring system. It is important that a mentoring culture is adequately supported by the related organizational culture, and thus that organizational values and goals are aligned with the mentoring culture, its values and goals. A mentoring culture is more than just mentorship (mentoring relationship), although it is obviously an important part of it. A mentoring culture is a learning environment where employees learn from each other and next to each other every day, professionally and/or personally. It promotes openness and good interpersonal relationships, where employees learn and cooperate with each other all the time. The role of a psychologist is to promote a mentoring culture in an organization and educate employees and management on the processes of such a culture. Their assistance can be crucial in shaping or transforming an organization's values and goals in a way that is consistent with a mentoring culture. This is a great way to learn practical skills, but also to learn about an organizational culture and its rules of conduct, which are often unspoken, but expected.