

## Mentorstvo in mentorska izkušnja

Tjaša Cankar

### 1. Uvod

Mentorstvo mlajši raziskovalki v paru z bolj izkušeno raziskovalko je ena od iniciativ, ki pomaga vzpostavljati poklicne povezave in omrežja in je temeljnega pomena za doseganje cilja enakosti spolov v akademskem polju, za katerega je značilno, da so na višjih položajih ženske še vedno premalo zastopane. Pri taki obliki mentorstva je koristno, da upošteva karierno napredovanje žensk v kontekstu splošno opredeljenih vlog in družbenega položaja žensk ter omejitev, s katerimi se srečujejo. Klasično mentorstvo namreč ne upošteva strukturnih barier, s katerimi se srečujejo ženske in so povezane z družbenimi pričakovanji o ženskah, ki naj bi zaradi družinskih ali skrbniških vlog zmanjšale svojo udeležbo na delovnem mestu, s spolnimi vlogami in stereotipi ter razlikami v moči med moškimi in ženskami, ki ovirajo razvoj in karierno napredovanje žensk. Klasično mentorstvo tudi ne upošteva, da uspešnost žensk v raziskovalni in pedagoški karieri zavirajo različni individualni in organizacijski dejavniki, na primer poznejši vstop v akademsko polje, več prekinitev in manj možnosti za napredovanje (Chandler, 1996: 82).

Mentorstvo, ki deluje v obliki para mentorica-mentoriranka, temelji na pripoznanju teh omejitev ter ponuja orodja in možnosti, kako se z njimi soočati in jih presegati. Tako mentorstvo je večfunkcionalno, pri čemer pomaga odpirati karierna obzorja mentorirankam in nudi razmislek o izzivih, ki jih prinaša položaj raziskovalke. Mentorstvo gradi izpostavljenost in prepoznavnost mentoriranke, pomaga ji pri vzpostavljanju

kredibilnosti v organizaciji in pripravah na napredovanje. Mentorstvo pa ima tudi psihosocialno funkcijo (prav tam), saj vključuje mentorico kot vzornico in svetovalko, ki mlajši kolegici pomaga razvijati kompetence in oblikovati profesionalno identiteto. V zameno pridobi mentorica tehnično in psihološko podporo pri svojih profesionalnih nalogah, občutek osebnega zadovoljstva ter spoštovanje sodelavk in sodelavcev zaradi uspešnega uveljavljanja mlajših, obetavnih in talentiranih kolegic (prav tam).

Šest institucij, ki so od leta 2019 do konca leta 2022 sodelovale v konzorciju projekta Gearing Roles, je v svojih institucionalnih poročilih o stanju enakosti spolov ocenilo, da je ena najvidnejših neenakosti po spolu neenakost pri napredovanju v akademski karieri. Zavezale so se k sodelovanju v mentorskem programu, ki ga je organizirala španska organizacija FECYT (Španska fundacija za znanost in tehnologijo) v shemi EURAXESS. V mentorskem programu FELISE (FEminist Leadership In ScienceE – Feministično vodstvo v znanosti), je FECYT po posredovanju sodelujočih institucij povezala iz vsake do šest višjih oziroma uveljavljenih raziskovalk in predavateljic, ki se zavedajo vprašanj enakosti spolov v akademskem polju. Te so bile mentorice enakemu številu raziskovalk, ki delujejo na njihovih institucijah in so na začetku kariere, večina na zgodnjih podoktorskih položajih z željo po izgradnji kariere v svojem polju.

Skupaj je v mentorskem programu sodelovalo 35 parov mentoric in mentorirank. Poleg mentorstva je bil uveden tudi sponzorski program, v kateri se je vsaka mentoriranka povezala z mentorico iz druge institucije/države s podobnega raziskovalnega področja, da bi razpravljale o razvoju mednarodne kariere, kreptivi mednarodnih poklicnih mrež in prepoznavanju možnosti napredovanja. V mentorskem programu je sodelovalo skupno 70 raziskovalk ter 35 znotrajinstitucionalnih mentorskih in 33 medinstitucionalnih sponzorskih parov.

Mentorski program FELISE se je uradno začel julija 2020 in potekal do konca januarja 2021. Srečanja so zaradi pandemije potekala virtualno v obliki videokonferenc.

## 2. Potek mentorskega procesa

FECYT je za izvajanje mentorskega programa razvil priporočila o strukturi, vodenju in vsebinah programa, namenjena tako mentoricam kot mentorirankam.<sup>1</sup> Pri razvijanju mentorskega programa se je oprl na naslednja dognanja in usmeritve.

V zgodnjih fazah akademske kariere je delež žensk in moških na nižjih ravneh bolj ali manj enak, toda višji ko je položaj, večja je zastopanost moških in manjša zastopanost žensk. Ta pojav se v literaturi omenja kot »fenomen škarij«, ki nakazuje, da na višjih položajih v akademskem polju med moškimi in ženskami obstaja pomembna vrzel.<sup>2</sup>

Ena od iniciativ za preseganje te neenakosti spolov v akademskem polju je prav mentorstvo raziskovalkam, asistentkam na začetku kariere na instituciji, kjer je taka vrzel ugotovljena. Mentorstvo izhaja iz pripoznanja te vrzeli in razumevanja, zakaj je ženskam težje napredovati v raziskovanju in pedagoškem procesu ter s kakšnimi ovirami se srečujejo in kako je mogoče nekatere od teh ovir odpraviti. FECYT je v strukturi mentorstva sledil obliki navezave med mlajšo raziskovalko, asistentko ipd. kot mentoriranko in izkušenejšo raziskovalko kot mentorico.

Mentorstvo je bilo zamišljeno tudi kot ena od iniciativ, ki naj bi prispevale k institucionalnim spremembam v smeri večje enakosti spolov na področju raziskovanja. Vključenost čim večjega števila tistih, ki so senzibilizirani za vprašanje enakosti spolov, je izredno pomembna za uspešne institucionalne spremembe. Mentorski program jim namreč nudi številna potrebna orodja za dejanske spremembe, same mentoriranke pa so bolj ozaveščene o težavah in izzivih ter bolj pripravljene na soočanje s preprekami. Mentorstvo lahko prispeva k večji medsebojni povezanosti in nastajanju feministične mreže v institucijah kakor tudi k sodelovanju z drugimi institucijami. Prav tako je mreženje dober način za spodbujanje in uvajanje sprememb.

1 <https://gearingroles.eu/wp-content/uploads/2020/07/felise-handbook-web.pdf>

2 To je plastično prikazano v grafu kot škarjasta krivulja, kjer je opazna progresivna »evaporacija« oziroma izginjanje žensk z napredovanjem v karieri. Primer takega grafa tu: <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/67d5a207-4da1-11ec-91ac-01aa75ed71a1>, str. 181.

Mentorski program je bil tako pomemben za raziskovalke začetnice, ki se prvič srečujejo z ustrojem akademskega polja in izgradnje kariere v slovenskem ali tujem okolju, ki želijo na primer razumeti habilitacijske postopke v slovenskem oziroma sistem napredovanja v tujem okolju, ki želijo razširiti svoje znanje, veščine in poklicne možnosti, ki začenjajo projekt mobilnosti zunaj svoje države in želijo raziskati nove priložnosti poklicnega mreženja, ki jih zanima mednarodno raziskovalno sodelovanje in ki želijo nasploh razumeti, kaj pomeni delati v akademskem polju, kaj pomeni biti akademičarka. Izkušene raziskovalke pa z mentorstvom pridobijo izkušnjo na področju izmenjave spretnosti in znanja, razširijo razumevanje delovanja svoje in drugih organizacij, olajšajo mobilnost raziskovalk in okrepijo povezave med raziskovalnimi in drugimi visokošolskimi okolji.

Program FELISE je bil usmerjen k razvijanju mentorstva kot dvosmernega odnosa med mentorico in mentoriranko. Obe strani sta tako morali biti predani in poslušati druga drugo, saj sta se iz procesa obe učili. Pri mentorstvu je tako šlo za izmenjavo izkušenj, znanja in svetovanje – mentoriranka ni bila le učenka, ampak tudi strokovnjakinja, mentorica pa jo je usmerjala in ji nudila podporo pri kariernem napredovanju.

Program FELISE je mentorske pare spodbujal, da se podrobneje posvetijo naslednjemu:

- Mentorica in mentoriranka naj reflektirata lastno upravljanje kariere in analizirata znanje in veščine, pridobljene v raziskovalni karieri.
- Govorita naj o politikah, normah in praksah enakosti spolov v instituciji, kjer delujeta.
- Govorita naj o tem, kje obstajajo neenakosti med ženskami in moškimi pri napredovanju v akademski karieri.
- Identificirata naj možnosti in področja za izboljšave, predvsem v povezavi z izogibanjem pristranskosti na podlagi spola ter vključevanjem vidika spola v poučevanje in raziskovanje.
- Mentorski par lahko tudi preizkuša nove prakse in znanje ter jih prevaja v nova poklicna vedenja, s čimer spodbuja institucionalne spremembe in prevzame nalogo »agenta sprememb« v instituciji.
- Mentorski par naj tudi analizira vplive pandemije covid-19 na enakost spolov v raziskavah in poučevanju ter razmišlja o njenih možnih posledicah za akademsko kariero.

### 3. Odzivi udeleženk programa

S Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani so se tako zastavljenega mentorskega programa udeležili trije mentorski pari, ki so po končanem programu ocenili njegove prednosti in slabosti. Udeleženke so menile, da je mentorski program izredno dobra priložnost za pogovor in samorefleksijo, razmislek o lastni karierni poti in prihodnosti, o enakosti spolov v raziskovanju, o ovirah za ženske pri razvijanju uspešne in zadovoljive kariere, o tem, kako spodbujati enakost spolov v raziskavah in poučevanju znotraj institucije ter kako lahko mentorica in mentoriranka druga drugo podpirata pri krmarjenju v institucionalni kulturi in praksi.

Mentorski program tako dopolnjuje institucionalni mehanizem za razmislek in svetovanje o kariernem razvoju in ovirah, pri čemer ni splošen svetovalni program, ampak specifičen, ker mentorica predstavi in reflektira izkušnjo lastne kariere na točno določeni instituciji, na kateri deluje tudi mentoriranka, ta institucija pa deluje na podlagi točno določenih pravil in možnosti ter ima specifično organizacijsko kulturo. Ena od mentorirank je tako izpostavila, da imajo redki mladi priložnost zaposlitve v akademskem okolju in bi bil zanje tak program gotovo zelo koristen. Najprimernejši bi bil za najmlajše na samem začetku akademske kariere, za mlade raziskovalke, doktorske študentke v zadnji fazi, saj omogoča sprotno obravnavo težav, spoznavanje s sistemom, mentoricam pa nudi možnost predstaviti sistem novim akterkam v polju. Ena od mentoric je izpostavila tudi problem, povezan z načinom projektne dela v raziskovanju. Po njenem o tem kroži premalo informacij in raziskovalke\_c\_i ne vedo, kaj vse sploh obstaja, kje vse so možnosti za financiranje in kaj vse ti lahko ponudi institucija, na kateri deluješ. Poudarila je, da v tujini vse potrebno za razpisno prijavo pripravijo v projektne pisarnah, v slovenskem okolju pa je vsakdo prepuščen sam sebi, prijavlja projekte in je obremenjen s tehničnimi in logističnimi poročili, za vsebinsko delo pa zmanjka časa in energije. Zanj je tako mentorski program predstavljal tudi možnost refleksije inercije raziskovalnega in akademskega polja, v katerem deluje.

Mentorski program je po besedah udeleženk posrečen, ker je akademsko polje prostor, v katerem je težko razviti mrežo ter spoznati kolege in kolegice. Zanj sta značilna manko povezovanja in odsotnost mreženja. Ena od udeleženk je tako izpostavila, da se v fakultetnem okolju ni lahko

umestiti. Preveč je tekmovalnega mišljenja, ljudje se bojijo za svoj »fevd« in težko je najti koga, ki ni zavisten. Problem je tudi pomanjkanje časa, podpore in mentorskega angažmaja. Mentorski program pomaga to presegati in krepiti zavest, da smo skupaj močnejše.

Udeleženke so po drugi strani omenile tudi nekaj slabosti. Prva gotovo izhaja iz svetovnih okoliščin časa, v katerem je mentorski program potekal, ko so zaradi omejitev, povezanih s pandemijo covid-19, vsa srečanja potekala prek spleta. Udeleženke so poudarile, da vzpostavljanje prvega stika preko videokonferenc ni posrečeno, saj pogovori potekajo na ravni sestanka in imajo preveč uraden videz. Po njihovem mnenju bi bilo bolje pogovore organizirati v sklopu konferenc in drugih dogodkov, ko bi pogovore opravljale v živo. Omejitve so izpostavile tudi pri sponzorskem delu programa, kjer je bil stik formalnejši in se je tudi zaradi videokonferenc težje vzpostavila vsebinska, spontana vez. Sponzorski sestanki so tako potekali bolj na ravni izmenjave o tem, kako sta urejeni akademsko polje in napredovanje pri nas in kako v tujini. Udeleženke so izpostavile, da bi bilo bolje v sponzorski par umestiti osebi, ki imata vsaj nekaj skupnega.

Udeleženke so se strinjale, da je bil mentorski program dober pilotni preizkus in bi ga bilo treba na Filozofski fakulteti naprej uvajati in dodatno razvijati.

#### 4. **Zaključek**

Mentorski program je ena od iniciativ, ki pomaga vzpostavljati poklicne povezave in omrežja in je tako temeljnega pomena za doseganje cilja enakosti spolov v akademskem svetu. Povezovanje zaposlenih akademičark in njihovih idej, ki jih razvijajo v različnih institucijah in okoljih, omogoča razširitev nabora orodij in najboljših praks. Poleg tega take povezave pletejo mrežo predanosti in solidarnosti, ki je bistvena za doseganje institucionalnih sprememb. Pri takem mentorstvu je na karierno napredovanje žensk koristno gledati v kontekstu splošno opredeljenih vlog in družbenega položaja žensk in ta kontekst aplicirati na stanje v institucijah, v katerih mentorski pari delujejo.

Pomembno je, da visokošolska institucija podpira mentorski program tako s sredstvi kot s spodbudami, da priznava delo mentoric v mentorskem

programu kot razvijanje potencialnih kadrov in ga vrednoti kot skrb za prenos znanja in razvoj talentov. Mentorstvo tako ne vpliva le na osebno rast, ampak tudi na institucionalno spreminjanje in napredovanje, saj raziskovalke identificirajo kulturne in pravne ovire ter različna gonila poklicnega napredovanja žensk v raziskavah na svojih akademskih poteh; kritično ovrednotijo norme in prakse, povezane s spolom, na svojih institucijah in v akademskih krogih ter se s tem spoprijemajo z neenakostjo med spoloma, kot se kaže na individualni in institucionalni ravni; izzovejo dvom v predpostavke o spolni nevtralnosti notranjih aktov in ureditev akademskih institucij, v katerih delujejo in s katerimi se povezujejo; preizkušajo nove delovne prakse, ki omogočajo bolj trajnostne in izpolnjujoče kariere, ter vzpostavijo mrežo kolepic, ki podpirajo institucionalne spremembe za enakost spolov, in si s tem tudi krepijo poklicne mreže.

### **Literatura in viri**

Academic Careers and Gender Inequality: Leaky Pipeline and Interrelated Phenomena in Seven European Countries. Dostopno na naslovu: [https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia\\_working\\_paper\\_5\\_academic\\_careers\\_gender\\_inequality.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_working_paper_5_academic_careers_gender_inequality.pdf).

Handbook FELISE. Dostopno na naslovu: <https://gearingroles.eu/wp-content/uploads/2020/07/felise-handbook-web.pdf>.

Chandler, C. 1996. Mentoring and Women in Academia: Reevaluating the Traditional Model. *NWSA Journal*, 8(3): 79–100.