

Mentorstvo v organizacijah

Blaž Šarlija

Uvod

Mentorstvo je odnos, v katerem bolj izkušen ali bolj razgledan človek pomaga pri usmerjanju manj izkušenega ali manj razgledanega človeka. Mentor je po navadi starejši od osebe, ki jo mentorira, vendar mora imeti specifično strokovno znanje. To predstavlja partnersko učenje in razvoj med nekom z bogatimi izkušnjami in med nekom, ki se želi učiti. Mentorske izkušnje in struktura odnosov vplivajo na obseg posredovane komunikacije, psihične podpore, kariernе orientacije ter vzorništa, ki se pojavlja med mentorskim odnosom, v katerega sta obe osebi vključeni. Usposabljanje mentorjev in izvajanje mentorstva se sčasoma gotovo obrestujeta z veliko koristnimi učinki. Najpogostejša slabost v veliko organizacijah in podjetjih je, da posameznika prepusti samemu sebi in lastni iznajdljivosti za izpolnitev določenih nalog, ne glede na njihovo zahtevnost ali odgovornost. S tem se izgublja ogromno energije in posledično učinkovitost dela. Namesto da bi ta oseba takoj začela učinkovito delati, se mora ukvarjati z nekimi trivialnimi stvarmi, ki so drugim že znane, ta pa jih mora odkrivati sama.

Cilja prispevka sta opis in analiza mentorstva, predvsem v obrambno-varnostnih organizacijah, njegov zgodovinski razvoj, opis specifičnih primerov v svetu ter predstavitev prednosti in učinkovitosti takšnega načina posredovanja znanja. Hipotezi: 1) Mentorstvo ni nov pojav, saj se je pogosto uporabljal skozi zgodovino, ker so razumeli prednosti, ki jih dobra izobrazba ponuja v vsakodnevem življenju. 2) Mentorstvo ima za vse vključene strani pozitivne posledice in je zelo učinkovit način za prenos znanja.

Mentorstvo ima veliko različnih definicij; lahko bi ga definirali takole: Mentorstvo je proces neformalnega prenosa znanja, socialnega kapitala in psihosocialne podpore, ki ga obe strani zaznata kot ključnega za delo, kariero ali za poklicni razvoj. Mentorstvo lahko vključuje formalno ali neformalno komunikacijo, običajno z osebnim stikom, v daljšem časovnem obdobju, med osebo, za katero velja, da ima več ustreznega znanja, modrosti ali izkušenj (mentor), in osebo, za katero menijo, da jih ima manj (vajenec/vajenka).

Zgodovina mentorstva

Mentorstvo se v praksi uporablja že več tisoč let in je univerzalen človeški pojav. Skozi preteklost se je večino znanja posredovalo na način, ki bi ga lahko označili za mentorstvo. Od zgodnjih oblik lova do primitivnega kmetijstva je bil tak prenos znanja od mentorja do vajenca ključen za človeško preživetje, dobro bitje ter posledično gradnjo kompleksnih civilizacij, kot jih poznamo danes.

Da bi razumeli, zakaj se mentorstvo danes tako pogosto uporablja in promovira, je koristno vedeti nekaj o njegovi zgodovini. Pogosto se omenja, da je koncept mentorstva »nastal« z likom Mentorja v Homerjevi Odiseji. V tem delu je prvič opisan proces, ki bi ga lahko označili kot mentorstvo. V tej starogrški epski pesmi, ki sega približno 3000 let nazaj, Odisej zaupa svojega majhnega sina Telemaha skrbniku – Mentorju, svojemu zaupanju vrednemu spremljevalcu, medtem ko gre Odisej v boj v trojanski vojni. Nepričakovano ga ni več desetletij in v tem času Mentor neguje, izobražuje in podpira fantov razvoj (The Open University, 2020).

Kritiki trdijo, da Homer Mentorju ni dal značilnosti, ki bi jih lahko povezali z mentorstvom, in ga opisuje preprosto kot starega Odisejevega prijatelja. Namesto tega menijo, da je za ta priljubljeni pogled na Mentorja odgovoren francoski avtor Francois Fenelon, ki je njegov lik razvil v svojem romanu »Les Adventures de Telemaque« iz leta 1699, pri čemer je Mentorja označil za »vodnika in inštruktorja« ter »drugega očeta« (The Open University, 2020).

Še en odličen in širše znan primer večgeneracijskega antičnega mentorstva predstavlja odnos med Platonom, ki je znan kot oče zahodne filozofije, in njegovim mentorjem Sokratom. Platon je na podlagi Sokratovega znanja ustanovil tudi šolo filozofije, v kateri je nekdanji vajenec postal mentor Aristotelu, enako vplivnemu filozofu za zahodni svet. Veriga mentorstva pa se ni končala pri Aristotelu, saj je ta mentoriral mladega Aleksandra Velikega. Ta se je od njega učil o politiki in morali, ni pa Aristotel Aleksandra učil, kako se boriti. Dajal mu je veliko lekcij o pogajanjih in ga naučil več teorij politike pa tudi upravljanja z ljudmi. To pojasnjuje, da so se morali tudi največji kralji znati pogajati, vedeti, kako voditi vojsko, ter poznati državne posle. Že samo ta trojica nam pokaže izjemno moč mentorskih odnosov, ki segajo že v leto 400 pred našim štetjem, pa tudi, kako lahko učenec postane mojster (The Open University, 2020).

Zgodovinsko pomembni sistemi mentorstva vključujejo vzhodno tradicijo guru – učenec, ki se izvaja v hinduizmu in budizmu, ter starešine in sistem učenja, ki sta ga izvajala rabinski judaizem in krščanska cerkev.

Nekateri zgodovinarji povezujejo zgodovino mentorstva s srednjim vekom. Argumentirajo, da je mentorstvo postalo običajna praksa v času cehov in vajeništva, ko so si mladi pridobili tehnično znanje, pogosto s pomočjo pokroviteljstva bolj izkušenih in uveljavljenih strokovnjakov. Ti strokovnjaki so v večini primerov skrbeli za svoje vajence in jim nudili tudi neko vrsto »žepnine«. Z leti so vajenci svoj človeški kapital večali s pomočjo izobrazbe in izkušenj, ki jim jih je zagotavljal njihov mojster, in skozi leta prakse so si vajenci prizadevali, da bi sami postali mojstri in posledično nadaljevali cikel mentorstva (Bosshardt in Lupus, 2013). Tak način mentorstva je tudi omenjen v slovenskem romanu Visoška kronika, v katerem se glavni junak Izidor uči kovaške obrti pri mojstru v Škofji Loki, ki ga vzame pod svoje okrilje za tri leta.

Prednosti in slabosti mentorstva na podlagi študij

Da bi podkrepil svoj argument, bom porabil obsežno študijo mentorstva »*Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals*«, ki je bila objavljena leta 2008.

Študija mentorstva je bila na splošno izvedena v organizacijah na različnih življenjskih ravneh, pri čemer je bila v središču specifična vrsta mentorskega odnosa. Namen te študije je kvantitativno pregledati tri glavna področja mentorskega raziskovanja (mladinsko, akademsko, na delovnem mestu), da bi ugotovili splošno moč učinka, povezanega z mentorskimi rezultati za vajence. Raziskovano je bilo tudi, ali se razmerje med mentorstvom in rezultati vajencev razlikuje glede na vrsto mentorskega odnosa (mladinskega, akademskega, delovnega). Rezultati kažejo, da je mentorstvo povezano s široko množico ugodnih vedenjskih, odnosnih, zdravstvenih, relacijskih, motivacijskih in poklicnih rezultatov, čeprav je učinek na splošno manj opazen. Ugotovljene so bile tudi nekatere razlike med vrstami mentorstva. Na splošno so bile pri akademskem mentorstvu in mentorstvu na delovnem mestu zaznane večje velikosti učinkov kot pri mladinskem.

Iz njihovih ugotovitev lahko pridemo do štirih zaključkov. Najprej so ugotovili, da je mentorstvo v pozitivni smeri povezano s širokim razponom izidov pri vseh vajencih. Drugič, čeprav je vzorec učinkov manjši, se zdi, da je mentorstvo bolj povezano z nekaterimi rezultati vajencev (npr. odnosom do šole) kot z drugimi (npr. s psihološkim stresom in z obremenitvami). Ne nazadnje obstajajo predhodni dokazi o razlikah v »uspešnosti«, pri katerih je mentorstvo na splošno povezano z boljšimi rezultati med mladimi, med akademiki in na delovnem mestu.

Njihove ugotovitve so na splošno skladne s starejšimi študijami, ki so se osredinjale na določeno vrsto mentorstva (mladinsko, akademsko, delavno). Študija je dodatno potrdila pomembne povezave med mentorstvom na delovnem mestu in kariernim zadovoljstvom, delovnimi odnosi in nekaterimi kariernimi rezultati. Analize mladinskega in akademskega mentorstva so ugotovile povezavo med mentorstvom ter izidom kariere in zaposlitve. Obstajajo tudi primeri, ki povezujejo mentorstvo mladih, akademikov in mentorstva na delovnem mestu z boljšimi psihološkimi rezultati, kot so: pozitivna samopodoba, čustvena prilagoditev in pozitivno psihološko počutje, čeprav so bili podobni starejšim ugotovitvam, so dodatne analize odkrile le manjše učinke (Eby, Allen, Evans, Ng in DuBois, 2008).

Končno, analize o mladih ugotavljajo, da je mentorstvo povezano z bolj pozitivnimi socialnimi odnosi, večjo uspešnostjo in z manj problematičnim vedenjem. Zanimivo je, da rezultati kažejo, da je mentorstvo bolj povezano z odnosi vajencev do dela kot z njihovim vedenjem, zdravjem in rezultati kariere. Verjetno je, da se odnosi vajencev lažje spremenijo kot izidi, ker so stališča bolj odvisna od konteksta ali nanje lažje vplivajo osebnostne razlike.

Zdi se, da ta vzorec na splošno kaže, da akademsko mentorstvo močneje povezuje rezultate z uspehom kot pa mentorstvo pri mladih in mentorstvo na delovnem mestu. Ena izmed mogočih razlag za te razlike je specifični kontekst, v katerem se pojavljajo te različne vrste mentorstva. Dejavniki, ki bi lahko pojasnili učinkovitosti akademskega mentorstva, je, da se tovrstno mentorstvo pogosto šteje za osrednjo sestavino poslanstva ustanove (npr. fakultete). Poleg tega so mentorji v akademskem okviru mogoče bolj opremljeni za izvajanje takšnih funkcij, povezanih z mentorstvom, saj ta predstavlja osrednji del njihovega lastnega delovnega usposabljanja. Pogosto posamezniki, ki so mentor mladini ali so neformalni mentorji na delovnem mestu, to počnejo prostovoljno – z malo ali nič usposabljanja.

Ugotovitve študije imajo več praktičnih posledic. Mogoče je najpomembnejše, da opozarjamo akademike, strokovnjake in oblikovalce politik, da naj ne pre-cenjujejo potencialnega učinka mentorstva. Mentorstvo je lahko (ali pa tudi ne) najboljša (ali edina) rešitev določenega problema.

Ugotovitve študije ponujajo tudi smernice o vrstah rezultatov, za katere bi upravičeno pričakovali, da bo mentorstvo pozitivno vplivalo nanje. To bi lahko oblikovalce politik seznanilo s cilji, za katere bi formalni programi mentorstva mogoče prinesli korist. Na splošno lahko z mentorstvom najlažje vplivamo na stališča (npr. zadovoljstvo z delom, odnos do šole, pričakovanja v karieri), medosebne odnose in motivacijo/vključenost. Medtem ko mentorstvo manj vpliva na zdravje (npr. uživanje substanc, psihološki stres in preobremenitev) in karierne rezultate (npr. napredovanja, plača). Če pogledamo ugotovitve glede na vrsto mentorstva, se izkaže, da lahko mentorstvo mladih najmočneje vpliva na odnos do šole ter manj vpliva na uspešnost, psihološki stres, obremenitev motivacijo in na vključenost učencev. V akademski areni ima mentorstvo lahko največ koristi pri izboljšanju uspešnosti in odnosa do šole ter pri zmanjševanju apatije. Nazadnje, pri mentorstvu na delovnem mestu ugotavljamo, da so večji uspehi verjetni v smislu izboljšanja vedenja, zadovoljstva in navezanosti v medsebojnih odnosih, manj pa v smislu povečanja delovne uspešnosti in odvracjanja od apatije (Eby idr., 2008).

Način dela mentorja

Najpomembnejšo vlogo pri dvostranskem učenju, ki poteka v mentorskem odnosu, seveda igra mentor, saj je on primarno odgovoren za uspeh in učinkovitost prenosa znanja. Učitelji mentorji so izvajalci poučevanja, ki podpirajo in spremljajo pripravnike, ko začnejo intenzivno in trajno obdobje učenja za poučevanje v kontekstu prakse. Poudariti je treba, da ne obstaja univerzalen način mentorstva in da se načini krepko razlikujejo na podlagi narave dela, mentorjevega znanja, mentorjevega načina učenja itn. V prispevku bom opisal le eno izmed neskončnih metod, ki se uporablja pri mentorstvu za poklic učitelja. S to metodo lahko razdelimo odgovornosti učitelja mentorja v tri glavne kategorije: načrtovanje in komunikacija, podpora učenčevemu učenju ter ocena razumevanja in napredka (Michigan State University, 2020).

Načrtovanje in komunikacija

Z vajencem se dogovorite o zaporedju priložnosti za učenje, ki podpirajo postopno vključevanje vaše pomoči v poučevanje. Mentor je odgovoren za prehod od opazovanja do sonačrtovanja in součenja ter do končnega prevzema vodilnih učiteljskih odgovornosti. Nujna je vzpostavitev jasnega učnega časa, da se s pripravnikom lahko pogovorite o svojem poučevanju in mu pomagate pri dolgoročnem načrtovanju učenja: določite teme študija, določite mesta v učnem načrtu, na katerem lahko pripravnik preizkusi svoje ideje, ki se jih je naučil na univerzitetnih predavanjih, predlagajte mu tudi ustrezna gradiva za učni načrt ter šolske in okrožne vire za nadaljnjo pripravištvost ter omogočite njihovo uporabo v praksi (Michigan State University, 2020; Renken, 2017).

165

V obdobjih vodenja pouka naj mentor pripravi ustne in pisne povratne informacije glede: splošne osredinjenosti na lekcije (npr. v kolikšni meri lekcije učijo konceptualno razumevanje, kako dobro se posamezna lekcija poveže z dolgoročnimi cilji); učinkovitosti lekcije v smislu uvajanja (povezave predhodnih lekcij in splošnih ciljev učne enote), motivacije in razvoja dejavnosti, ki promovirajo učence v aktivno oblikovanje mnenja in idej (nasprotno od pasivnega poslušanja učitelja); ocenjevanja razumevanja študentov, vključenih v pouk (ali je učenec dosegel želeno stopnjo razumevanja) (Michigan State University, 2020).

Podpiranje učenja pripravnikov

Sodelujte s pripravnikom in delite odločitve, ideje in opažanja. Ko je pripravnik v vlogi vodilnega učitelja, nadaljujte s poučevanjem v podporni vlogi in opazujte poučevanje pripravnikov ter jim pomagate, da aktivno razmišljajo o svojem poučevanju, vključno s njegovim razumevanjem, o alternativnih pristopih, vodenjem itd. (Michigan State University, 2020).

Uporabite kontrolni seznam za opazovanje, da pripravniku pripravite redne pisne povratne informacije o njegovem poučevanju v okviru procesa inštruiranja. Ko pripravnik dokaže pripravljenost in zaupanje, mora učitelj mentor zagotoviti priložnosti in pripravniku omogočiti, da z vso odgovornostjo vadi kot enakopravna oseba, zadolžena za vse vključene odgovornosti. Tako se pripravnika počasi privaja v vse odgovornosti poklica s čim manjšimi posledicami za organizacijo. S pripravniki se pogosto pogovorite o njihovem poučevanju, učenju študentov ter

o idejah in strategijah, ki jih preučujete na tečajih prakse. Pripravite tudi gradiva za vmesne konference in na koncu študijskega leta napišite končno poročilo o vsakem pripravniku, s katerim delate, za lažji in učinkovitejši nadzor nad napredovanjem (Renken, 2017).

Ocena splošnega razumevanja pripravnikov in ocena napredka

Mentor poskrbi za pripravnike s pisnimi povratnimi informacijami, ki jih bodo uvrstili v »Beležnico« za pripravnika. Razpravljajte s pripravnikom o njegovem učnem napredku, načinu učenja ter o idejah in strategijah, ki jih preučujete na univerzitetnih tečajih.

166

Mentor naj se dodatno prilagaja pripravniku s spoznavanjem njegovih staršev, kolegov, šolskih politik, spoznavanjem učnega načrta in ciljev, ki so zadani učencu. Na tak način mentor gradi zaupanje in kontekst med seboj in svojim vajencem, kar pozitivno vpliva na splošni uspeh učenja (Michigan State University, 2020; Renken, 2017).

Z uporabo programskih standardov učitelji mentorji olajšajo in spremljajo rast in razvoj pripravnikov, ko se pripravniki premikajo in napredujejo po instituciji. Pomagajte pripravnikom začeti razmišljati o njihovi poklicni poti in pri pregledu kariernih možnosti, dodatnih izobraževanj, portfeljev ter priporočil in pisanju življenjepisa (Michigan State University, 2020; Renken, 2017).

Mentorstvo v Slovenski vojski

Da bi lažje opisal stanje mentorstva v vojski, sem se odločil narediti lastno raziskavo. Opravi sem pogovore s tremi zaposlenimi osebami v Slovenski vojski. Vprašanja, ki sem jih postavil, so bila vezana na temo mentorstva, njihovih izkušenj z njim in mnenja za tak način učenja.

Prva oseba, s katero sem opravil pogovor, je ženskega spola, v starostni skupini 30–40 let, z več kot 10 leti delovnih izkušenj v Slovenski vojski. Opravljeno ima fakultetno izobrazbo z diplomo in si je pred kratkim pridobila čin častnika. Po njenem mnenju se mentorstvo v vojski ne uporablja pogosto ali preveč učinkovito, verjetno zaradi kadrovskih in finančnih pomanjkanj. Iz njenih lastnih izkušenj

je imela mentorja samo zadnji del nastanitve na častniški šoli, natančneje zadnje štiri tedne, ko je bila dodana v enoto. Pojasnila je dodatno, da v njeni enoti »VZE« (vojaška zdravstvena enota) dobijo mentorja tisti, ki vstopajo v poklic zdravstvenega tehnika, torej tisti, ki se usposabljaajo in izobražujejo za deficitarni poklic. Po njenih izkušnjah so mentorstva najbolj deležni višji čini in specializirani poklici z manjšim številom pripadnikov, saj je pri njih usposabljanje lahko bolj osebno in prilagojeno, kljub temu pa je to v celoti odvisno od osebe, čina in od specializacije, tako da splošne ocene tu ne more podati. Dodala je še, da si želi, da bi bili novi člani organizacije bolj deležni mentorstva, saj bi s tem hitreje dosegli standarde in pričakovanja institucije z manj osebnega truda.

Druga oseba, s katero sem opravil pogovor, je moškega spola v starostni skupini 35–45 let, z več kot 15 leti izkušenj v Slovenski vojski. Oseba ima končano srednjo šolo in se ne usposablja za čin častnika ali podčastnika. Pravi, da sam ni bil deležen nekega mentorstva, če pod mentorstvo ne štejemo ocenjevanja in popravkov med izobraževanjem na strani inštruktorjev. Po njegovem mnenju si v vojski »vržen v vodo in plavaš«, ko se pridružiš enoti. Seveda lahko vedno vprašaš podčastnika ali častnika za nasvet ali pomoč, samo takšne pomoči ni mogoče označiti kot mentorstvo. Dodal je še, da v njegovi enoti nihče ni dobil svojega mentorja in da je to precejšna redkost v Slovenski vojski. Po njegovih izkušnjah so mentorstva najbolj deležni najvišji čini in strokovni oddelki vojske z zelo specifičnim znanjem, kot so ostrostrelci ali zdravstveno osebje. Dodal je še, da bi programi mentorstva verjetno zahtevali večjo časovno posvetitev vajencem, za kar bi potrebovali obsežnejši mentorski program, ki ga Slovenska vojska trenutno ni sposobna realizirati zaradi kadrovskih in finančnih omejitev.

Tretja oseba, s katero sem opravil pogovor, je ženskega spola v starostni skupini 25–30 let. Ima dokončano višjo zdravstveno šolo in je pred kratkim uspešno končala usposabljanje za podčastnico v Slovenski vojski; z vojsko ima stik že dve leti. Po njenem mnenju se izvajanje mentorstva v vojski načelno ne razlikuje od drugih organizacij ali služb. Z njenega vidika se mentorstvo ne uporablja preveč pogosto za usposabljanje kadrov, saj naj bi se vojska posluževala drugih načinov razvijanja kompetenc med svojimi kadri. Oseba sama je imela sorazmerno malo izkušenj s pravim mentorstvom pri usposabljanju, še posebej ob vstopu v vojsko. Mentorstvo kot orodje naj bi bilo bolj prisotno na sami častniški šoli, po njenem mnenju zaradi večje odgovornosti, ki se pojavi pri vzgoji in usposabljanju častnikov, ter zaradi nižje številčnosti enote v izobraževanju. Po njenem mnenju se mentorstvo ne uporablja pogosto in učinkovito po celotni organizaciji, čeprav je to povsem odvisno od posameznika, mentorja, nadrejenega, čina, enote ..., tako

da splošen odgovor tu ni mogoč. Po njeni presoji so mentorstva najbolj deležni pripadniki z višjimi čini in pripadniki specializiranih enot (npr. zdravstveno osebje) zaradi svoje manjše številnosti in potrebe po specifičnem načinu dela, izobraževanja in odgovornosti, ki je zanje ključno.

Sklep

Skozi prispevek sem poudaril koristi mentorstva kot načina posredovanja informacij in uvajanja za delo. Kot dokaz se lahko sklicujem na široko univerzalno uporabo mentorstva po svetu in na njegovo stalno uporabo skozi preteklost. Včasih, tako kot danes, so ljudje jasno razumeli pomen dobre izobrazbe za vladarje ali navadne delavce ter so bili zanjo pripravljeni odšteti velike količine denarja in truda. Predstavil sem primere pomembnejših mentorskih odnosov v preteklosti in kako so ti vplivali na sodobno razumevanje pojava. Na podlagi študije sem dodatno predstavil velik obseg prednosti, ki jih mentorstvo ponuja v organizacijah v vseh obdobjih življenja. Brez dvoma lahko zatrdim, da mentorstvo v organizacijah predstavlja veliko korist za delodajalca in potencialnega delavca. Kljub temu pa na podlagi odgovorov pripadnikov Slovenske vojske lahko sklepam, da se mentorstvo ne uporablja dovolj pogosto ali učinkovito, še posebej ne v Slovenski vojski. Ta ugotovitev bi bila lahko Slovenski vojski in drugim institucijam v korist, saj bi z malo truda in vlaganja v svoje zaposlene institucije iz delavcev dobile boljši izkoristek njihovega časa in truda, kar bi vodilo k večji učinkovitosti dela in zadovoljstvu na splošno.

Viri

- Bosshardt, William in Jane S. Lopus (2013). Business in the Middle Ages: What Was the Role of Guilds? *National Council for the Social Studies*, 77(2), 64–67. https://www.socialstudies.org/system/files/publications/articles/se_77021364.pdf
- Eby, Lillian T., Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng in David DuBois (2008). Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *Journal of vocational behavior*, 72(2), 254–267. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2352144/>
- Michigan State University. (2020). *Special Education Internship Year Information*. <https://education.msu.edu/teacher-preparation/specialed/internship/roles-collaborating-teachers/#:-:text=The%20mentor%20joins%20the%20novice%20in%20unit%20and%20lesson%20planning,to%20show%20what%20can%20be>

- Renken, Leslie (2017). *Mentorship: Understanding a Leader's Investment*. <https://www.armypress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2017/December/Mentorship/>
- The Open University (2020). *A brief history of mentoring*. https://www.open.edu/openlearn/ocw/mod/oucontent/view.php?id=74475§ion=2#back_longdesc_idm45686686533792