

Mentorstvo kot spodbujevalec kroženja znanja: primer Skupnosti srčnega mentorstva

Tatjana Kolenc

Povzetek

Mentorstvo predstavlja učinkovit okvir za krepitev pridobivanja in prenosa znanja. V Sloveniji se pomen mentorstva vse bolj prepozna, kar potrjujejo številni mentorski programi. Večina jih naslavlja relativno omejen nabor izzivov, povezanih z določenimi ciljnimi skupinami, kar kaže na to, da potenciali mentorstva še niso v celoti izkoriščeni. Za poglobljeno razumevanje večdimenzionalnosti mentorstva, njegovega približevanja širši javnosti in lažje dostopnosti je potreben bolj celosten pristop. Primer tovrstnega pristopa je Skupnost srčnega mentorstva. Prispevek predstavi namen in način delovanja ter doprinos Srčnega mentorstva k razvoju mentorskih praks. Izpostavlja pomen povezovanja posameznikov v formalne in neformalne skupnosti, katerih cilj je krepitev medosebnih odnosov in sodelovanja.

Ključne besede: mentorstvo, vseživljenjsko učenje, medgeneracijsko sodelovanje, kroženje znanja, skupnost

Mentoring as a catalyst for knowledge circulation: the case of the Heart Mentoring Community

Abstract

Mentoring represents an effective framework for strengthening the acquisition and transfer of knowledge. In Slovenia, the importance of mentoring is increasingly being recognized, as evidenced by numerous mentoring programmes. However, most of these address a relatively limited set of challenges related to specific target groups, indicating that the potential of mentoring has not yet been fully utilized. A more holistic approach is needed to gain a deeper understanding of the multidimensional nature of mentoring, bring it closer to the wider public, and make it more accessible. An example of such an approach is the Heart Mentoring Community. The article presents the purpose, mode of operation, and contribution of Heart Mentoring to the development of mentoring practices. It highlights the importance of connecting individuals in formal and informal communities aimed at strengthening interpersonal relationships and collaboration.

Keywords: mentoring, lifelong learning, intergenerational cooperation, knowledge circulation, community

1 Uvod

Vloga mentorjev kot učiteljev, prijateljev, vodnikov in zaščitnikov, ki se ohranja že vse od antične Grčije, se je s časom spreminjala, skladno s pojavom novih oblik mentorstva in razvojem transformativnega mentorstva. To, v primerjavi s tradicionalnim mentorstvom, pri katerem je bil poudarek predvsem na prenosu znanja in razvoju konkretnih spretnosti, opolnomoča in usmerja posameznike v uresničevanje lastnih potencialov ter globlje spremembe s spodbujanjem samozavedanja in miselnosti rasti (Clutterbuck, 2013). Udeležence spremlja na poti celostnega razvoja, spreminjanja pogleda na sebe in svet ter ravnovesja na vseh področjih življenja. Pri transformativnem mentorstvu, še bolj kot pri tradicionalnem, pride do izraza dvosmernost procesa, v katerem oba oziroma vsi udeleženci rastejo in se razvijajo – z ohranjanjem avtentičnosti, empatije, skupnega raziskovanja identitete, vrednot in smisla. V prispevku celovito opisujem vlogo transformativnega mentorstva v sodobni družbi in jo podkrepljujem s študijo primera – Skupnosti srčnega mentorstva.

2 Kaj je mentorstvo

Opredelitev mentorstva je veliko. Crisp in Cruz (2009) navajata, da je v strokovni literaturi več kot petdeset opredelitev. Skupno jim je to, da mentorstvo razumejo kot metodo za podporo osebni in profesionalni rasti, ki jo uporabljamo v vseh življenjskih obdobjih. Zaradi specifičnosti mentorskega odnosa, ki udeležence povezuje tudi še potem, ko se ta formalno izteče, mentorji iz različnih obdobji sestavljajo posameznikovo mrežo mentorjev kot pomemben del njegovega podpornega okolja.

Mentorstvo je lahko formalno ali neformalno. Formalno mentorstvo poteka v izobraževalnem sistemu, delovnem okolju in v različnih profesionalnih združenjih. V delovnih okoljih se običajno izvaja v začetnih fazah zaposlitvenega cikla, redkeje v fazi kariernega razvoja. Neformalno mentorstvo je značilno za sodelovalna in učeča se okolja, ki spodbujajo stalno interakcijo med posamezniki na vseh ravneh. Neformalno mentorstvo se pogosto osredotoča na osebni razvoj posameznikov.

3 Vloga mentorstva v sodobni družbi

O pomembnosti mentorstva pišejo številni domači avtorji in avtorice, med njimi Govekar Okoliš in Krajnc (2016), Pavlović Milijašević (2022) ter Boštjančič in Lep (2022). O vlogi mentorstva sem pisala tudi sama v več publikacijah (Ivanušič-Bezjak idr., 2024; Kolenc in Javornik, 2020; Kolenc in Javornik, 2022; Kolenc,

2023; Kolenc, 2024). V nadaljevanju bom opredelila vlogo mentorstva v sodobni družbi, kar bo izhodišče za predstavitev izbranega primera Srčnega mentorstva, ki ga opisujem v drugem delu poglavja.

Vloga mentorstva postaja vse kompleksnejša in pomembnejša, ker:

- spodbuja vseživljenjsko učenje ter omogoča prenos, izmenjavo in kroženje znanja in praks med posamezniki;
- predstavlja vez med generacijami;
- predstavlja most med sodobnimi tehnologijami in umetno inteligenco ter tradicionalnimi človekovimi vrednotami;
- krepi razumevanje in pomen raznolikosti ter vključenosti vseh;
- utrjuje zavedanje pomena in moči medsebojnega sodelovanja, zaupanja in spoštovanja;
- s svojo sodelovalno in povezovalno vlogo spodbuja nastajanje različnih skupnosti ter njihovo povezovanje.

3.1 Mentorstvo kot spodbujevalec vseživljenjskega učenja

Vseživljenjsko učenje pomeni učenje v vseh obdobjih življenja. Vključuje tudi učenje v starosti. Mentorji imajo pomembno vlogo pri spodbujanju starejših za učenje. Vseživljenjski učenci ne predpostavljajo, da že vse vedo, temveč ob novih izzivih vidijo priložnost za učenje. Vodi jih razvojna miselnost (ang. growth mindset),¹ kot jo imenuje Dweck (2006), ki spodbuja željo po stalnem učenju. Nasprotje je toga miselnost (ang. fixed mindset), ki je ovira za učenje. Mentorji, ki izhajajo iz teorije prožne miselnosti, podpirajo mentorirance pri razvoju miselnosti rasti, kar je povezano s sodobnimi pogledi na mentorstvo v modelu transformativnega mentorstva (ang. transformative mentoring).

3.2 Mentorstvo kot metoda prenosa, izmenjave in kroženja znanja

Pri delitvi znanja postaja poleg prenosa in izmenjave vedno pomembnejše kroženje. Če pri prenosu govorimo o strukturiranem procesu ter pri izmenjavi o prostovoljni, večinoma neformalni in odprti izmenjavi znanj znotraj skupin ter med njimi, kroženje znanja pomeni širši koncept. Izkorišča namreč možnost, da znanje teče v več smereh, organizirano ali spontano, ter vključuje tako strukturirane (formalno organizirane) kot neformalne in priložnostne procese. Kroženje znanja vodi do obogatitve obstoječega in do novega znanja, saj se med kroženjem prilagaja, razvija, aktivno uporablja, izpopolnjuje ter nadgrajuje. Mentorstvo je

1 Besedna zveza growth mindset se v slovenskem jeziku pojavlja kot razvojna miselnost, prožna miselnost, razvijajoča se miselnost, miselnost rasti. Delo C. Dweck se povezuje s pozitivno psihologijo in tako imenovano pozitivno edukacijo.

učinkovita metoda za vse naštetе oblike delitve znanj. Posebej pomembno je pri prenosu plemenskega znanja (ang. tribal knowledge). Plemensko znanje je vrsta tihega znanja v organizaciji, ki temelji na (nedokumentirani) kolektivni modrosti zaposlenih in se običajno prenaša prek neformalnih stikov. Gre za osebne izkušnje, intuicijo, vpoglede in spretnosti, ki se med posamezniki prenašajo z neposredno interakcijo in opazovanjem. Najboljši prostor za to je mentorstvo, še posebej določene oblike mentorstva, kakršna je na primer osvetljevanje delovnega mesta (ang. job shadowing).²

V okolju z razvito mentorsko kulturo starejše zaposlene oziroma tiste z daljšim delovnim stažem, ki so nosilci tihega znanja, lažje navdušimo in po potrebi usposobimo za to, da bodo svoje znanje predajali drugim. V mnogih organizacijah je že uveljavljena praksa, da nekajkrat na leto povabijo bivše (praviloma upokojene) sodelavce, da mentorirajo novozaposlene. To je učinkovit način ohranjanja znanja v organizaciji, ob katerem se bivši sodelavci čutijo cenjene in koristne.

3.3 Mentorstvo kot most med generacijami

Večgeneracijska in večkulturna delovna okolja so naša velika prednost, če jih znamo učinkovito upravljati. Razlike med generacijami v delovnem okolju se običajno nanašajo na vrednote, odnos do dela, način komunikacije, motivacijske dejavnike in pričakovanja. Posledica njihovega nepoznavanja so nesporazumi in oteženo ali celo onemogočeno sodelovanje. Pri povezovanju generacij igra pomembno vlogo mentorstvo s soustvarjanjem okolja, ki omogoča vključenost in enakovrednost vseh ter prenos znanja med generacijami. Generacije se med seboj razlikujejo, skupna vsem generacijam pa je potreba po nadgradnji znanja in spretnosti, zato je to lahko skupen cilj za medgeneracijsko sodelovanje. Mentorska kultura, ki upošteva in zna izkoristiti prednosti različnih generacij, vodi do bolj zavzetih, inovativnih, empatičnih ter zadovoljnih posameznikov. Delovna okolja, izobraževalne inštitucije in druge skupnosti so namreč žive entitete, v katere vsaka generacija vnese nekaj novega. Mentorstvo pa je tisto, ki jih povezuje, premošča razkorake med njimi ter jih združuje v skupnem učenju in rasti.

3.4 Mentorstvo kot most med sodobno tehnologijo, umetno inteligenco in vrednotami

Mentorstvo v dobi hitrega tehnološkega napredka in umetne inteligence povezuje sodobna tehnološka znanja ter digitalne spretnosti z vrednotami, kot so spoštovanje, sočutje, odgovornost, medsebojna pomoč in sodelovanje. S tem soustvarja vključujoča, etična in inovativna delovna okolja ter posameznikom vseh

2 Besedno zvezo job shadowing prevajajo kot sledenje pri delu, spremljanje pri delu, opazovanje pri delu. V psihologiji dela uporabljajo izraz metoda osvetlitve dela, po katerem povzemam prevod.

generacij omogoča razvoj ključnih kompetenc prihodnosti, kot jih opredeljuje poročilo o prihodnosti dela (WEF, 2025). Mednje sodijo analitično in kreativno razmišljanje, odpornost in prilagodljivost, tehnološka in digitalna pismenost, motivacija in samozavedanje, empatija in aktivno poslušanje, radovednost in vseživljenjsko učenje ter družbeni vpliv.

Ena ključnih kompetenc je digitalna pismenost, ki jo opredeljujemo kot zmožnost varne in kritične uporabe digitalnih tehnologij pri delu, v prostem času in za sporazumevanje z drugimi. Čeprav se motivi za razvoj digitalne pismenosti med generacijami razlikujejo,³ je lahko mentorstvo priložnost, s katero se razlike premostijo. Vloga mentorjev je posameznikom pomagati razumeti, da digitalna pismenost ni izbira, temveč nuja. Z delitvijo lastnih praks in izkušenj s področja digitalne pismenosti jim svetujejo, kako tehnologijo izkoristiti za krepitev lastnega potenciala. Opozarjajo na pomen odgovorne in etične uporabe digitalnih tehnologij, ki vključuje spoštovanje pravic, zasebnosti in varnosti sebe in drugih ter zavedanje družbenega in okoljskega vpliva digitalizacije. Kako zaščititi svojo zasebnost in varnost na spletu, kako pravilno citirati in se sklicevati na vire, kako oceniti verodostojnost in ustreznost informacij, kako jasno in spoštljivo komunicirati na spletu ali kako ustvarjati in deliti digitalne vsebine, ki odražajo naše strokovno znanje in vrednote. Pri razvoju digitalne pismenosti leta (kronološka starost) niso pomembna. Bistveni sta motiviranost in razvojna miselnost. V podpornem okolju mentorskega odnosa posamezniki dobijo zaupanje vase, v lastne učne in digitalne sposobnosti, kar jim pomaga premagovati morebitni strah in zadržke pred učenjem novih stvari. Potreba po digitalnem opismenjevanju in uporabi umetne inteligence za predstavnike mlajših generacij in zaposlene s krajšim delovnim stažem pomeni tudi priložnost, da prevzamejo vlogo mentorjev, s čimer se razvije tako imenovano obrnjeno mentorstvo.

3.5 Mentorstvo kot spodbujevalec povezovanja posameznikov v skupnosti

Ljudje so se od nekdaj združevali v manjše in večje skupnosti zaradi uresničevanja določenih ciljev ali zadovoljevanja različnih potreb. Pri tem so posebej pomembne relacijske potrebe, med katerimi Erskine (1999) izpostavlja:

- potrebo po varnosti, ki jo lahko uresničimo v odnosu, v katerem smo lahko taki, kot smo, kjer lahko pokažemo svoje različne obraze in čustvena nihanja brez strahu, da bomo naleteli na nerazumevanje, obsojanje ali da bomo izgubili naklonjenost nam pomembnih ljudi;
- potrebo po spoštovanju naše edinstvenosti, da lahko počnemo stvari po svoje, da nam svojega ravnanja ni treba prilagajati pričakovanjem drugih, da lahko izrazimo sebe in svoje poglede ter da jih drugi slišijo;

3 Glej na primer objave Stanoje in Florijančič (2018), Ovin idr. (2021), Javrh idr. (2018).

- potrebo po občutku, da imamo v življenju nekoga, na kogar se lahko zanesemo, ko se znajdemo na razpotju, pred pomembnimi odločitvami ali v težavah;
- potrebo po občutku, da smo razumljeni, zaradi česar se povezujemo z ljudmi, ki doživljajo ali pa so doživeli podobne preizkuse in izzive kot mi;
- potrebo po vplivu na druge – občutek, da smo dovolj pomembni, zanimivi, upoštevani vredni, da pustimo pečat v življenju nekoga drugega ali v širši skupnosti.

Omenjene potrebe posamezniki uresničujejo s povezovanjem, pri čemer imajo lahko mentorji vidno vlogo. Med skupnosti, kjer so mentorji pomembni povezovalci, uvrščamo:

- Strokovna in interesna združenja, ki povezujejo posameznike s podobnimi interesi in ekspertnimi znanji, ki imajo s svojim zgledom, praksami ter znanjem moč vplivati na spremembe v širši družbi.
- Ekspertne skupnosti in forume, katerih osnovni cilj je suvereno obvladovanje stroke, njen razvoj ter skupno reševanje izzivov. Oblikujejo strategijo razvoja določenega področja, narekujejo trende, rešujejo različne izzive, širijo dobre prakse, pomagajo pri razvoju spretnosti svojih članov.
- Mreže alumnov, v katere se ne povezujejo več samo diplomanti izobraževalnih ustanov ter udeleženci različnih akademij in učnih programov, temveč tudi bivši zaposleni in posamezniki iz različnih okolij, v katerih se spletajo tesne in dolgotrajne vezi. V njih je prisoten močan občutek pripadnosti, ponujajo mentorsko podporo ter so prave oglasne deske za nove karijerne priložnosti in na drugi strani za iskanje talentov.
- Neprofitne in prostovoljne organizacije, ki ponujajo priložnosti za razvoj novih spretnosti. Ukvarjanje z dejavnostmi zunaj poklicnega delovanja izboljša prilagodljivost in razširi nabor spretnosti ter posameznikom daje občutek izpolnitve, s tem ko prispevajo skupnosti.

Zelo pomembne so tudi učne skupnosti kot prostor, v katerem se posamezniki zavežejo k vzajemnemu učenju z namenom izboljšanja svojega delovanja. Lahko se oblikujejo v katerem koli okolju, vsem pa so skupne temeljne značilnosti, kot so stalen dialog, refleksija, interakcija, osredotočenost na učenje in sodelovanje. V naštetih skupnostih mentorji spodbujajo mentorirance k povezovanju v omrežja zaradi širjenja njihove socialne mreže, novih znanj, novih priložnosti in nenazadnje dostopa do različnih mentorjev. Prisotne so že različne mentorske platforme in skupnosti, ki povezujejo mentorje, mentorirance, organizatorje oziroma skrbnike mentorskih programov ter vse, ki se tako ali drugače ukvarjajo z mentorstvom in njegovim razvojem. Tovrstne skupnosti so s svojo odprtostjo in zavezanostjo k sodelovanju zgled za povezovanje posameznikov in skupin na vseh ravneh: med organizacijami, različnimi sektorji in širše ter tudi znotraj njih.

V spodnji shemi pregledno predstavljam, kako se posamezniki povezujejo v sodelovalne skupnosti. Ta shema je bila tudi okvir za razvoj Srčnega mentorstva, ki ga bom opisala v naslednjem delu poglavja.



Slika 1: Od posameznikov do mrež, skupin, sodelovalnih skupnosti in povezane družbe
Vir: avtorica

4 Študija primera – Skupnost srčnega mentorstva⁴

Skupnost srčnega mentorstva (v nadaljnjem besedilu SSM) sloni na strokovnosti, empatiji, inovativnosti in proaktivnosti. Vključuje vrednote nesebičnosti, solidarnosti in predanosti. Edinstvenost SSM je v odprtosti in povezovalnosti. Odprta in dostopna je za vse, ki so predani osebni rasti ter vseživljenjskemu učenju. Pridružitev skupnosti ter povezovanje v mentorske pare in skupine sta prostovoljna in nista omejena na določeno starost, področje delovanja, položaj ali vlogo v organizaciji in družbi, regijo ali drug izključujoč kriterij, kar jo loči od drugih sredin, v katerih se izvaja mentorstvo. Izrazit je poudarek na pristopu, usmerjenem v človeka, oziroma srčnosti, ki v ospredje postavlja vrednoti iskrenosti in zaupanja. To ni le skupnost mentorjev in mentorirancev, temveč podporna skupnost, v kateri si ljudje z raznolikim strokovnim znanjem in izkušnjami izmenjujemo dobre prakse, se skupaj učimo ter rastemo, kot strokovnjaki in kot ljudje. Člane in članice SSM povezujejo zavedanje odgovornosti za lasten razvoj, zavezanost

4 Spletna stran projekta Srčno mentorstvo je na povezavi <https://www.srcnomentorstvo.com/>.

vseživljenjskemu učenju, vzajemno predajanje in sprejemanje znanj in izkušenj, želja po razvoju mentorskih in voditeljskih veščin, sprejemanje kodeksa skupnosti ter upoštevanje vodilnih načel in sestavin srčnega mentorstva.

4.1 Kako je Skupnost srčnega mentorstva nastala?

V Sloveniji je mentorstvo dokaj dobro razvito v različnih okoljih (izobraževanje, delovno okolje, prostovoljstvo, stanovska združenja), manj pa so poznane sodobne oblike mentorstva. Mentorski programi so usmerjeni v določeno obliko podpore, kot smo opisovali v prvem delu poglavja. So časovno omejeni, izvajajo se v vnaprej določenih ciklih in oblikah ter so odvisni od razpoložljive baze mentorjev. Dostop do njih je običajno vezan na članstvo v skupnostih, združenjih in platformah ali na izpolnjevanje drugih vnaprej določenih pogojev. To je pokazala tudi raziskava, katere rezultati so objavljeni v Katalogu mentorskih programov in platform (Kolenc in Javornik, 2022). Programi so v širši javnosti premalo poznani, zato se pogosto srečujemo z vprašanji posameznikov, kje si lahko najdejo mentorja ali kje bi lahko ponudili svoje znanje in izkušnje kot mentorji.

V letu 2022 sem zato soustanovila Skupnost srčnega mentorstva, prvo odprto mentorsko skupnost v Sloveniji. Njeno osnovno poslanstvo je omogočiti dostop do mentorstva vsem, ki potrebujejo to obliko podpore pri osebni in poslovni rasti, ter vsem, ki to podporo ponujajo. Skupnost je odprta tudi za povezovanje in sodelovanje z drugimi nosilci mentorskih programov z namenom delitve dobrih praks, skupnega reševanja izzivov na področju mentorstva in njegovega nadaljnjega razvoja. Člani in članice skupnosti, ki se vanjo vključijo kot mentoriranci, mentorji ali, najpogosteje, v obeh vlogah hkrati, se samoiniciativno povezujejo v mentorske pare in skupine. Spodbujamo jih, da si priznajo, da potrebujejo tovrstno podporo, in da si jo znajo tudi poiskati, saj je mentorstvo najučinkovitejše, če akterji vstopajo prostovoljno v mentorski odnos. Vsi mentorji skupnosti delujejo pro bono in s tem ohranjajo eno ključnih vrednot in poslanstev mentorstva. To je ustvarjanje odnosa, v katerem z iskreno željo po pomoči drug drugemu zapolnjujemo vrzeli v znanju in spretnostih, se podpiramo pri postavljanju ciljev in njihovem uresničevanju ter na ta način skupaj rastemo in postajamo vedno boljši.

4.2 Kje smo danes ali kako uresničujemo vlogo mentorstva na različnih področjih?

Baza članov in njena stalna širitev zagotavljata, da v SSM vsak najde sebi ustreznega mentorja. Mentorji in mentoriranci prihajajo iz vseh slovenskih regij, iz različnih dejavnosti in delovnih okolij, z različnih stopenj na karierni lestvici ter pokrivajo najširši spekter strokovnih in ekspertnih znanj in potreb po njih, kot so: sodobno voditeljstvo, karierna podpora, osebna in profesionalna rast, marketing, pravna

podpora, javno nastopanje, komunikacija, odnosne kompetence, psihologija dela, kadrovski management, prodajne spretnosti, digitalna in finančna pismenost, osebna blagovna znamka, timsko delo, reinoviranje, organizacijska kultura, podjetništvo, etika in izgorelost. V SSM najdemo širok izbor ekspertnih znanj, praktičnih znanj, pridobljenih ob opravljanju najrazličnejših vlog v gospodarstvu in na drugih področjih, specifičnih podjetniških znanj do znanj s področja odnosnih kompetenc in mehkih veščin. Največja dodana vrednost pri tem je, da so vsa ta znanja mentorji SSM tudi dejansko uporabljali oziroma preizkusili v praksi.

Trajanje, oblika ter drugi elementi mentorskega odnosa, ki ga vzpostavi mentor in mentoriranec ali več njih, so v njihovi domeni in odvisni izključno od dogovora med neposrednimi udeleženci. Pri vzpostavljanju mentorskih odnosov in vodenju mentorskih procesov so udeležencem na voljo pristopi in orodja, razvita in preizkušena s strani ustanoviteljic Platforme srčnega mentorstva, v okviru katere deluje SSM. Orodja, ki smo jih razvili v SSM, se uporabljajo tudi v drugih okoljih.

SSM predstavlja tudi stično točko, kjer lahko posamezniki, organizacije in druge skupnosti spoznavajo ter izmenjujejo različne mentorske prakse. S tem prihajajo do dragocenih znanj, navdiha in informacij pri uvajanju, posodabljanju in nadgradnji mentorskih programov ter ustvarjanju lastne baze kompetentnih mentorjev. SSM se povezuje z različnimi interesnimi in stanovskimi združenji, platformami, mrežami alumnov ter drugimi skupnostmi, z namenom vključevanja čim širšega kroga raznolikih posameznikov vseh generacij, ki s svojim znanjem, izkušnjami, spretnostmi, odnosom, dosežki in življenjskimi zgodbami prispevajo k raznovrstnosti podpore, ki jo SSM ponuja svojim članom in članicam.

4.3 Prenos, izmenjava in kroženje znanja

SSM ni omejena le na mentoriranje, temveč na vse oblike medsebojne podpore ter proaktivne izmenjave znanj in izkušenj. Je prostor sodelovanja in druženja podobno mislečih, ki verjamejo, da je znanje največ vredno takrat, ko ga delimo z drugimi. S tem se v skupnosti ustvarja in krepi zakladnica znanj, ki ni omejena le na skupnost, temveč je na voljo tudi posameznikom in organizacijam zunaj nje.

Prenos in izmenjava znanja potekata v okviru mentorskih parov in mentorskih skupin, kroženju znanja pa so namenjena strokovna srečanja SSM, poimenovana bliskovito skupinsko mentorstvo. Izvajalci in izvajalke so članice in člani SSM, ki delijo znanja ter izkušnje iz svoje dejavnosti, preizkušajo njihovo koristnost in tržni potencial, širijo svoje strokovne kompetence, se izboljšujejo na osebni in strokovni ravni ter širšo skupnost ozaveščajo o pomenu sodelovanja in povezovanja. Posebna pozornost je namenjena izobraževanju s področja odnosnih kompetenc, zavestnega in trajnostnega voditeljstva ter finančni, digitalni, etični in medkulturni pismenosti.

4.4 Medgeneracijsko povezovanje

V SSM se posamezniki učijo medgeneracijskega spoštovanja, razumevanja in komuniciranja, saj povezujemo posameznike vseh generacij, od tistih, ki so še vključeni v izobraževalni sistem, do tistih, ki vstopajo na trg dela, razvijajo svojo kariero, jo počasi zaključujejo ali pa so jo že zaključili. Na slednje smo še posebej ponosni, saj so neprecenljiv vir znanja in izkušenj, s katerimi so voljni podpreti mlade na njihovi življenjski in poslovni poti. Med njimi je tudi največ takih, ki se v skupnost vključijo kot mentorji in kot mentoriranci. S tem izkazujejo zavedanje da, čeprav primarno delujejo kot mentorji, ne vedo vsega in so se pripravljene še naprej učiti. S takim pristopom SSM stremi k opolnomočenju širokega kroga posameznikov in k njihovem dejavnemu prispevanju k bolj povezani družbi. SSM s svojimi člani tudi redno sodeluje na Tednih vseživljenjskega učenja in na Festivalu za tretje življenjsko obdobje, saj želimo z lastnim zgledom pokazati, da je mentorstvo odličen prostor za to, da ostanemo v vseh pogledih aktivni člani družbe ter poskrbimo, da se znanje in modrost nemoteno prenašata iz generacije v generacijo.

4.5 Družbeni vpliv

SSM prispeva k razvoju strokovnega znanja (Kolenc, 2024a; Kolenc, 2024b; Kolenc, 2021) in ima vpliv na širše okolje. Vključevanje v SSM omogoča posameznikom nadgradnjo kompetenc in spretnosti, zaradi katerih so bolj učinkoviti in agilni ter krepijo prožno miselnost, kreativnost in samozavest. V povezovanju z drugimi odkrivajo nove načine reševanja problemov in postajajo bolj inovativni, s čimer prispevajo k trajnostnemu poslovanju organizacij, v katerih delujejo. SSM posameznikom pomaga tudi pri preseganju predsodkov in nezavednih pristranosti, kar je pogoj za dobre odnose in izkoriščanje prednosti raznolikih delovnih okolij. SSM s svojim zgledom v okolje širi zavedanje o tem, da je prihodnost v sodelovalnih skupnostih, ki so ključne za socialno povezanost in občutek pripadnosti. SSM oziroma njen doprinos na področju mentorstva je bil v letu 2024, s podelitvijo bronastega priznanja za družbeno inovacijo osrednjeslovenske GZS, tudi širše prepoznan.

4.6 Kako naprej?

V skupnosti že razvijamo nekonvencionalne metode mentorstva, kot je mentorstvo med hojo⁵ v naravi, ki učinkovito združuje vse koristi mentorstva. V stiku z naravo je naš um pripravljen na refleksijo in samorefleksijo, s pomočjo katere bolje usklajujemo sedanost, naš smisel ter to, kako ga bomo uresničili. Zaradi zaupanja, ki ga vzpostavimo med gibanjem v naravi, smo bolj dovzetni in pripravljeni

5 Kratak opis mentorstva med hojo je v članku Kolenc, T. (2024), Mentorstvo med hojo, dostopnem na povezavi <https://epale.ec.europa.eu/sl/blog/mentorstvo-med-hoja>.

na sprejemanje nasvetov, znanja in izkušenj od mentorjev. Ob tem v polnosti pridejo do izraza štirje temelji mentorskega odnosa: enakovrednost, prilagodljivost, globoka povezanost in avtentičnost.



Slika 2: Skupnost srčnega mentorstva

Vir: avtorica

Narava in mentorstvo med hojo sta vir neprecenljivih lekcij za profesionalno in zasebno življenje. Učita nas, da je enako kot cilj pomemben proces, v katerem je vsak korak priložnost za učenje in rast, za preverjanje naše odločenosti, vztrajnosti, vrednot ter integritete, da je sodelovanje učinkovitejše od tekmovanja. V naravi ni prostora za maske. Med seboj se povezujemo kot ljudje, ne glede na formalno izobrazbo in nazive, akademske naslove, karijerne stopničke, položaj in vlogo v družbi, materialno poreklo ter druge raznolikosti.

Po zgledu mentorstva med hojo lahko med gibanjem v naravnem okolju izvajamo tudi druge aktivnosti, od coachinga, strateških in poslovnih sestankov, razvojnih razgovorov s sodelavci do različnih delavnic in podobnega. Naš cilj je ustvarjati kulturo zavestnega gibanja, sodelovanja in rasti. Verjamemo, da največje spremembe nastanejo, ko se premaknemo – fizično, mentalno in čustveno. S hojo oziroma gibanjem v naravi oziroma zunaj konvencionalnih prostorov učenja pomagamo posameznikom, timom in organizacijam ponovno najti stik s seboj, z drugimi, z bistvom oziroma s smislom njihovega delovanja ter odpreti pot do fizičnega in duševnega zdravja.

Mentorje SSM vidimo tudi kot koristno dopolnilo mentorskim programom v organizacijah, ki zaposlenim prvenstveno ponujajo strokovno podporo

za delovanje v organizaciji. Enako pomembna pa je tudi mentorska podpora za osebno rast, ki jo lahko nudijo mentorji SSM. V primeru manjših podjetij, ki sama nimajo zadostnega bazena usposobljenih mentorjev, jih lahko najamejo v SSM – tako za področje osebnega kot strokovnega razvoja, podobno kot zunaj organizacije najemajo coache in različne svetovalce.

5 Zaključek

Mentorstvo ostaja ena najučinkovitejših praks, ki pripadnikom vseh generacij omogoča, da ostanejo dejavni, povezani in prispevajo k soustvarjanju vključujoče družbe znanja. Združevanje posameznikov v formalne in neformalne mentorske skupnosti, kakršna je Skupnost srčnega mentorstva, omogoča neprekinjeno kroženje znanja med generacijami ter utrjuje razumevanje, da vsakdo – ne glede na starost – lahko prispeva. Takšne skupnosti starejšim odraslim ponujajo prilžnost, da s svojim bogatim znanjem in izkušnjami ne le mentorirajo mlajše, temveč tudi sami ostajajo učenci, radovedni in odprti za nova spoznanja. V vzajemnem učenju, temelječem na spoštovanju, avtentičnosti in soodgovornosti, se zmanjšujejo generacijske meje ter krepí občutek pripadnosti. Mentorstvo tako ni le razvojno orodje, temveč postaja ključni socialni mehanizem, ki spodbuja kulturo sodelovanja, vseživljenjskega učenja in skupnega razvoja. S pomočjo mentorstva gradimo trajnostno družbo, v kateri znanje kroži in iz katere nihče – ne glede na svojo starost ali vlogo – ni izključen.

Viri in literatura

- Boštjančič, E. in Lep, Ž. (ur.). (2022). *Kako (še) spodbujati zaposlene: nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž*. Založba Univerze v Ljubljani.
- Crisp, G. in Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525–545.
- Clutterbuck, D. (2013). *Making The Most of Developmental Mentoring: A Practical Guide For Mentors and Mentees*. Wordscapes.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Erskine, R. G. (1999). *Beyond Empathy: A Therapy of Contact-in-Relationships*. Routledge.
- Govekar Okoliš, M. in Krajnc, R. (2016). *Mentorstvo v praktičnem usposabljanju v delovnih organizacijah*. Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Ivanuš-Bezjak, M., Kosec, Z. in Kolenc, T. (2024). *Spreminjajoči se svet dela*. KOTA 92.

- Javrh, P., Možina, E., Bider, K., Kragelj, K., Volčjak, D., Sepaher, G., Gjerek, L., Matavž, H., Rejec, P., Ivaniš, B. N. in Brecelj, V. (2018). *Digitalna pismenost*. An-drageški center Slovenije.
- Kolenc, T. (2021a). Z mentorstvom do raznolikih in vključujočih delovnih okolij. *Revija HRM*, 7(36), 22–25.
- Kolenc, T. (2021b). Čas je za mentorsko kulturo. *Revija HRM*, 7(33), 26–29.
- Kolenc, T. (2022a). Mentorstvo – zanesljiva pot do sreče in zadovoljstva. *Revija ADMA*, 49, 24–27.
- Kolenc, T. (2022b). Moč mentorstva v delovnih okoljih prihodnosti. *Revija HRM*, 8(38), 27–30.
- Kolenc, T. (2023a). Nenadomestljiva moč skupinskega mentorstva. <https://epale.ec.europa.eu/sl/blog/nenadomestljiva-moc-skupinskega-mentorstva>
- Kolenc, T. (2023b). Moč mentorstva v delovnih okoljih prihodnosti. *Revija HRM*, 9(30), 27–30.
- Kolenc, T. (2023c). Z mentorsko miselnostjo do trajnostnega razvoja. *Revija HRM*, 9(44), 19–22.
- Kolenc, T. (2023č). Prihodnost je v skupnostih in njihovem povezovanju. *Revija HRM*, 9(43), 49–52.
- Kolenc, T. (2023d). Z mentorstvom do zdravih delovnih okolij in blagostanja zaposlenih. *Revija HRM*, 9(45), 19–22.
- Kolenc, T. (2024a). Z obratnim in vzajemnim mentorstvom do digitalne pismenosti. <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/through-reverse-and-mutual-mentoring-digital-literacy>
- Kolenc, T. (2024b). Kako se bomo v prihodnje mrežili in gradili podporni sistem. *Revija ADMA* 56, 38–41.
- Kolenc, T. (2024c). Mentorstvo med hojo. <https://epale.ec.europa.eu/sl/blog/mentorstvo-med-hojo>
- Kolenc, T. (2024č). Novi pristopi v mentorstvu in vzpostavljanju mentorskih odnosov. *Revija ADMA*, 58, 32–35.
- Kolenc, T. (2024d). Kaj lahko mentorstvo in coaching naredita za vašo digitalno pismenost v 2024. *Revija ADMA*, 57, 44–47.
- Kolenc, T. in Javornik, K. (2020). *Skrivnost srčnega mentorstva*. KOTA 92.
- Kolenc, T. in Javornik, K. (2022). *Povezani v mentorstvu – mentorstvo za vse*. KOTA 92.
- Kolenc, T. in Merljak, U. (2021). Z zavedajočimi se posamezniki do opolnomočenih skupin. *Revija HRM*, 7(35), 16–18.
- Ovin, R., Divjak, M., Maček, A. in Čič, V. Ž. (2021). *Digitalne kompetence ranljivih skupin za povečanje njihove zaposljivosti na trgu dela*. DOBA Fakulteta.
- Pavlovič Milijašević, S. (2022). Mentorska kultura. V E. Boštjančič in Ž. Lep (ur.), *Kako (še) spodbujati zaposlene: nov izbor psiholoških pristopov od A do Ž* (str. 113–126). Založba Univerze v Ljubljani.

Stanoje, S. in Florjančič, V. (2018). *Digitalna pismenost srednješolcev*. Založba Univerze na Primorskem.

World Economic Forum (WEF). (2025). The Future of Jobs Report 2025 <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>