



REPUBLIKA SLOVENIJA
SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ
IN EVROPSKO KOHEZIJSKO POLITIKO


Norway
grants

Mentor, preseNEETi se!



**Priročnik o mentorstvu za delo z
mladimi, ki prihajajo iz ranljivih okolij**



MLADINSKI
SVET
SLOVENIJE
NATIONAL
YOUTH
COUNCIL
OF SLOVENIA



Univerza v Mariboru



LJUBJANA UNIVERZA
Ekipa dobrih ljudi



Zavod Republike Slovenije
za zaposlovanje



Kolofon:

Naslov: Mentor, preseNEETi se!

Urednica: Maja Drobne

Avtorice: Urša Leban, Mateja Morič, Mia Zupančič, Maja Drobne

Lektor: Kaja Tržan

Oblikovanje in prelom: Kreativni Studio, Klemen Skočir, s.p.

Izdajatelj: Mladinski svet Slovenije, Dimičeva ulica 9, 1000 Ljubljana, www.mss.si, info@mss.si

Izdano: Ljubljana, november 2022

Nosilec avtorskih pravic: Mladinski svet Slovenije

Naklada: 100 izvodov

Financerji: norveški mehanizem

PreseNEETi se – opolnomočenje in vključitev oseb NEET na trg dela in razvoj celostnega programa podpornih storitev za osebe NEET, vključno s pripravo sistemskih rešitev.

V sklopu projekta PreseNEETi se želimo opolnomočiti in socialno aktivirati osebe NEET (mlade, ki niso zaposleni, se ne izobražujejo ali usposabljaajo), da se vključijo na trg dela in v družbeno okolje.

Glavni cilj projekta je opolnomočenje in socialna aktivacija oseb NEET, s katero projekt prispeva tako k vzpostavljanju podporne storitve za osebe NEET kot k izboljššanemu izobraževanju in družbenemu okolju, ki je namenjeno podpori prikrajšanih skupin. Opolnomočenje in socialna aktivacija oseb NEET pripomore k vzpostavljanju podporne storitve za osebe NEET na naslednje načine:

1. razvoj celostnega programa za opolnomočenje oseb NEET, ki temelji na izbranih izobraževalnih modulih, psihosocialni podpori in motivacijskih modulih, namenjenih osebam NEET;
2. vzpostavitev dvotirne mentorske sheme, v katero sta vključena tako mentor iz mladinskega sektorja kot svetovalec iz ZRSZ;
3. krepitev pomena kariernega svetovanja (individualni izvedbeni načrt izobraževanja in iskanja zaposlitve, priprava življenjepisa, priprava poslovnega načrta), v katerega so vključeni partnerji tako na vmesno, kot na makro ravni;
4. integracija oseb NEET na trg delovne sile prek razvoja modela opolnomočenja in socialne aktivacije, ki temelji na štirih stebrih (usposabljanje – program; vključevanje – svetovanje; spodbujanje zaposlovanja/razvoj poslovne ideje – mentorstvo; registracija na Zavodu za zaposlovanje; vključevanje v prostovoljstvo – sistemski vidik).

Konkretni cilji

1. Opolnomočenje in socialna aktivacija vsaj 30 oseb NEET na trgu delovne sile

Z vzpostavitvijo programa usposabljanja z različnimi moduli (mehke veščine, komuniciranje, podjetništvo, računalniške in digitalne veščine) bomo vanj vključili 30 oseb NEET, s poudarkom na neregistriranih na Zavodu za zaposlovanje. Program usposabljanja, ki ga bo oblikovala Ljudska univerza Celje, bo temeljil na sistemu mentorstva. Pri tem bo vsak izmed vključenih oseb NEET imel dva mentorja, in sicer:

1. mentorja iz vrst mladinskih delavcev na področju oseb NEET za krepitev neformalnih veščin (MSS);
2. mentorja iz vrst Zavoda za zaposlovanje za krepitev formalnih veščin.

V program bo vključenih 40 mentorjev. V sklopu programa usposabljanja bo LUC razvila še sistem svetovanja, ki predvideva tako poklicno (priprava življenjepisa, priprava poklicnega profilaw) kot zasebno (psihosocialno) svetovanje. Pri tem bo še posebej v ospredju vidik motivacije v skopu psihosocialnega svetovanja s ciljem krepitev samozavesti in produktivnosti oseb NEET.

Po usposabljanju pričakujemo, da se bo vseh 30 oseb NEET vključilo na trg delovne sile. Pri tem želimo doseči naslednje cilje:

1. vsaj dve osebi NEET pripravita podjetniški načrt;
2. vsaj osem oseb NEET se vključi v lokalno okolje kot prostovoljec;
3. vsaj štiri osebe NEET se zaposlijo;
4. vsaj deset oseb NEET se registrira na Zavodu za zaposlovanje in postanejo aktivni iskalci zaposlitve.

2. Vključitev vsaj 40 mentorjev v vzpostavljeno mentorsko shemo

Z vzpostavitvijo programa usposabljanja in mentorske sheme ob vključevanju strokovnih delavcev (svetovalcev) z Zavoda za zaposlovanje bomo v sklopu projekta razvili celostni model za upravljanje z osebami NEET na vmesni ravni. Pri celostnem modelu za socialno aktivacijo oseb NEET je ključna mentorska shema, v kateri bo sodelovalo vsaj 40 mentorjev (mladinski delavci, svetovalci). Ti bodo pridobili nove veščine, s katerimi bodo tudi njihove organizacije (tako nevladni sektor kot izobraževalne ustanove in javni zavodi) pridobile novo znanje in veščine za nadaljevanje uresničevanja celostnega modela zgodnje intervencije s ciljem preprečevanja višanja deleža oseb NEET v Sloveniji, s poudarkom na delu v lokalnem okolju.

3. Opolnomočenje vsaj 100 deležnikov na sistemski ravni z novo metodologijo za identifikacijo osnovnih karakteristik in potreb populacije NEET

Tekom projekta bodo raziskovalci na Univerzi v Mariboru skupaj s strokovnjaki na Zavodu za zaposlovanje vzpostavili metodologije za identifikacijo osnovnih karakteristik in potreb populacije NEET (ob predpostavki sledenja vsem zakonom, vključno z GDPR), s čimer bodo javni zavodi in državni uradniki dobili orodje za snovanje projekcij in oblikovanje takšnih javnih politik, ki bodo omogočile zgodnjo intervencijo na tem področju. V sklopu razvoja metodologije za identifikacijo oseb NEET bodo pripravljena tudi specifična priporočila (policy recommendations), kjer bo natančno opredeljen celostni model na treh ravneh za učinkovito upravljanje z osebami NEET. Tako metodologija kot priporočila bodo diseminirana vsaj petim ministrstvom, 50 državnim uradnikom, desetim javnim zavodom in 20 čezmejnimi partnerjem, ki se pri svojem delu srečujejo z osebami NEET.

Projekt traja od 1. 6. 2022 do 30. 4. 2024. Projektno partnerstvo sestavljamo Ljudska univerza Celje, Mladinski svet Slovenije, Univerza v Mariboru, Zavod RS za zaposlovanje ter norveški partner NOSCO/Norwegian Organisation for Supervision and Co-Operation.

Projekt je sofinanciran iz sredstev norveškega finančnega mehanizma.

1. Jaz, super mentor	6
1.1. Kdo je super mentor?	6
1.2. Kako pristopamo k mentorstvu?	7
1.3. Katere osebnostne lastnosti mora imeti super mentor?	9
1.4. Ključne kompetence kot osnovno orodje super mentorja	11
1.5. Priprava na mentorski proces	16
1.6. Potencialni izzivi v procesu mentoriranja	17
1.7. Jaz, mentor skupine NEET-ov	18

2. Naša organizacija – mentorska organizacija	21
2.1. Namen mentorstva in učinki za organizacijo	21
2.2. Zakaj mentorstvo v organizaciji?	21
2.3. Ključni koraki uvedbe mentorskih programov v organizacijah	21

3. Načrtovanje mentorskega procesa	23
3.1. Koraki mentorskega procesa	23
3.2. FAZE RAZVOJA MENTORSKEGA ODNOSA	25
3.3. Izzivi, ki se pojavljajo v mentorski praksi	26
3.4. Motivacija za spremembo	27
3.5. Etična vprašanja	31

4. Metodološki pristopi	33
Model 5C	33
STAR model	37
GROW model	38

Tehnike, ki jih lahko mentorji uporabljate pri svojem delu	41
Aktivno poslušanje	41
Mind mapping – metoda miselnih zemljevidov	43
Postavljanje ciljev	43
Vizioniranje	45
Postavljanje pravih vprašanj	45
Analiza nasprotujočih si sil	48
Pozitivne osebnostne lastnosti	48
Hvaležno poizvedovanje	48
Karierni scenarij	49
Kako izgleda uspeh?	49
Kaj že deluje?	49
Kolo življenja	49
Reka življenja	51
Molekula identitete	51
Metoda Solution Walk	51
Lestvica hoje	52
Skok v prihodnost – vizija – naslednji koraki	52
Pozitivno ogovarjanje	52
Johari okno	52
Reflected Best Self Exercise™	53
Naša hiša	54
Mentorska pogodba	54
Območje nelagodja	55
Balon sprememb	56

Tehnike refleksije in podajanja povratne informacije	57
Splošni nasveti in triki	60
Tudi mentorji potrebujejo podporo	61

1. Jaz, super mentor



1.1. Kdo je super mentor?

Kako pristopiti k mentorstvu, osebnostne lastnosti, veščine dobrega mentorja

Mentor – oseba, ki se pojavlja na različnih strokovnih področjih in v različnih življenjskih obdobjih, vedno pa z glavnim namenom: predati znanje in veščine skozi strukturiran učni proces in odnos. Zagotovo gre za eno izmed najpogostejših izkustvenih oblik učenja skozi odnos, ki se v različne namene uporablja že zelo dolgo, najpogosteje pa se omenja v literaturi na področju vzgoje in izobraževanja ter v gospodarstvu. Kljub temu da se je teoretični okvir mentorskega procesa skozi leta nekoliko spreminjal ter posodabljal v skladu s smernicami in potrebami hitro razvijajočega se sveta, pa se nekatere značilnosti odnosa ne spreminjajo. Klasični modeli mentoriranja so v ospredje postavljali pomembnost in odgovornost vloge mentorja, medtem ko novejši modeli mentoriranja naslavljajo vzajemno odgovornost za učenje v mentorskem odnosu. Tako sta za učenje, proces in odnos odgovorna oba – tako mentor kot tudi mentoriranec. Kot glavne značilnosti sodobnega pojmovanja mentorstva pa avtorji navajajo:

- učenje – ključen element, ki zahteva spodbudno okolje;
- razvoj, ki naj bo v ospredju, predvsem pa osredotočen na prihodnost;
- recipročnost – učenje, odgovornost in doprinos so vzajemni;
- komunikacija, usmerjena k reševanju vprašanj in dilem ter iskanju odgovorov.

Soodgovornost obeh deležnikov pa je podkrepljena z njuno aktivno participacijo v mentorskem procesu, ki ga opisujemo skozi 4 različne faze: pripravo, dogovarjanje, usposabljanje in zaključevanje (Govekar-Okoliš in Kranjčec, 2012).

Za učinkovit mentorski proces pa potrebujemo najprej super mentorja. V tem poglavju bomo namreč naslavljali najpomembnejše sestavine super mentorja, ki pomembno napovedujejo uspešnost in učinkovitost mentorskega procesa ter zagotavljajo prijetno učno izkušnjo za oba, mentoriranca in mentorja. Prvo in osnovno vodilo v mentorskem procesu bi moralo biti namreč sledeče: gre za učni proces, v katerem sta oba deležnika učnega procesa ter se medsebojno spoštujeta in nadgrajujeta.

V otroštvu se posamezniki pogosto poistovetijo z različnimi pravljичnimi junaki, podobe, vrednote in vedenjski vzorci idolov iz obdobja zgodnjega obdobja življenja pa jih spremljajo tudi kasneje. Navadno otroci na vprašanja o vzrokih za izbiro določenega junaka naštevajo njegove pozitivne lastnosti, slednje pogosto izražajo moralno-etične vrednote ter se navezujejo na širšo družbeno dejavnost. Morda na prvi pogled izpostavljena primerjava ne ponuja neposredne povezave z mentorskim odnosom, pa vendar lahko potegnemo nekaj vzporednic. Otroci se namreč z oboževanimi junaki poistovetijo, najdejo lastnosti, ki so jim všeč, si jih želijo ali jih občudujejo ter jih prek junaka zrcalijo tudi nase. Od dane osebe si torej želijo prevzemati njihova znanja, veščine, kompetence in vrednote, saj osebo dojemajo kot ideal. Slednje si želimo doseči tudi v mentorskem procesu. Uspešnost mentorskega procesa je v prvi vrsti odvisna od mentorirančeve želje po učenju in prevzemanju veščin in znanja od mentorja, kljub temu pa ima v procesu pomembno vlogo tudi mentor sam. Pomembno je, da se mentor zaveda odgovornosti in poslanstva svoje vloge, saj mentoriranec, podobno kot na področju pravljичnih junakov, tudi v tem procesu idealizira mentorja ter se posledično bolj spontano in samozavestno prepusti mentorskemu odnosu. Odločilno je zavedanje, da na ustvarjanje vtisa na mentoriranca ne vpliva nujno zgolj strokovna usposobljenost mentorja, vendar so pomembne tudi druge determinante, kot so osebne značilnosti posameznika, vzpostavljanje stika z mentorirancem, stališče do mentorskega procesa na splošno ter vrednote, ki jih sporoča s svojim odnosom.

Vse te komponente pomembno napovedujejo uspešnost procesa, oz. metaforično pojasnjujejo, kako močno se bo mentoriranec poistovetil z mentorjem ter začutil željo po učenju in sledenju mentorskemu procesu.

Glede na široko uporabo mentorstva v različnih panogah in strokah posledično obstaja veliko različnih teoretičnih modelov, ki pojasnjujejo mentorski proces. Podobno ugotavljata avtorici T. D. Allen in L. T. Eby (2007), ki sta skozi pregled literature ugotovili, da obstaja ogromno število definicij, vendar pa je pri vseh v ospredju ena sestavina procesa – mentorski odnos. Teorije si namreč delijo naslednje skupne značilnosti:

- mentoriranec pri delu sodeluje z mentorjem,
- mentorski odnos je trajen in se ves čas razvija,
- mentorski odnos je vzajemen, vendar asimetričen, izčrpen in skladen.

Prva in najpomembnejša determinanta mentorskega procesa je torej vzpostavljanje odnosa, ki se prične ob prvem stiku dveh (ali več) sodelujočih oseb. S tem vzpostavljamo osnovni temelj, na katerem bo kasneje zrasel odnos in bo odločilno izhodišče za učinkovito komunikacijo, ki je vsekakor ključna sestavina vsakega odnosa, bodisi profesionalnega ali zasebnega. Vzpostavljanje odnosa je torej primarna sestavina mentorskega odnosa, ki je v domeni mentorja in je pomemben dejavnik pristopanja k mentorskemu procesu. Omogočanje pozitivne začetne izkušnje ter postavljanje trdne osnove za odnos je nujni pogoj za trden temelj, ki bo omogočal uspešen in vzajemen prenos informacij. Bistvo in cilj, ki si ga v odnosu želimo, je to, da sta oba deležnika slišana, da slišita in poslušata. Zgolj tako lahko omogočamo transparentno in kakovostno komunikacijo, ki je v učnem procesu ključnega pomena.

Slednje potrjuje tudi raziskava, ki sta jo izvedli R. Lazowski in A. Shimoni (2007). Avtorici sta namreč ugotavljali pogled ter pričakovanja do idealne mentorske vloge, tako s strani mentorjev kot tudi mentorirancev. Vsi udeleženci so pri naštevanju prioritizirali strokovne in osebne značilnosti ter mentorski odnos in mentorjevo stališče do svoje vloge. Ravno slednje se je izkazalo kot pomemben napovednik, udeleženci pa so izrazili, da se mentorjevo stališče kaže v njegovi odprtosti, spodbujanju, skrbi in dostopnosti. Dodatno izsledki potrjujejo pomembnost kakovostnega mentorskega odnosa, ki je za mentorirance ključen. Mentoriranci namreč v odnosu težijo k občutku enakosti, spoštovanja, proaktivnosti in podpore, kar je razumljivo, saj v mentorskem procesu posameznik postopno razvija profesionalno zaupanje in kompetentnost. Mentorirance so v raziskavi vprašali o najpomembnejši vlogi mentorja v procesu. Izmed štirih vlog – učitelj, svetovalec, konzultant in pokrovitelj – so poudarili vlogo učitelja, saj je ta ključna za strokovni razvoj.

1.2. Kako pristopamo k mentorstvu?

Da zagotovimo dobro osnovo za razvijanje odnosa, moramo biti ob prvem stiku pozorni na naslednje vidike.

Prvi stik

Ob prvem srečanju smo pozorni na zgled, ki ga kot mentorji dajemo, prav tako smo pozorni, da omogočimo pozitivno prvo izkušnjo, saj bo ta lahko pomembno vplivala na mentorirančev mnenje o mentorskem procesu ter o nas samih. Želimo si, da bi mentoriranec v nas videl osebo, ki mu omogoča napredovanje tako na osebnem kot tudi na strokovnem področju, zato je prvi vtis pomemben. Ob prvem stiku **se na kratko predstavimo**, ohranjamo ustrezen očesni stik in mimiko obraza. Smo pozitivno naravnani in samozavestni, hkrati pa moramo dati tudi vtis dostopnosti. Predstavitev prilagodimo glede na okolje, v katerem bomo razvijali mentorski proces (formalno, neformalno), ter **izrazimo naklonjenost do sodelovanja z mentorirancem**. Tako zagotovimo, da se bo tudi mentoriranec počutil sprejeto in dobrodošlo ter bo v odnosu bolj sproščen in samozavesten. V kolikor nam je blizu, lahko uporabljamo humor, vendar v zmernih količinah.

- **Telesna govorica**

Premalokrat se zavedamo, koliko sporočil predajamo prek svoje telesne govorice, pogosto nezavedno. Lahko bi trdili, da je branje telesne govorice ljudem samoumevno, nagonsko in spada med kolektivne veščine ljudi, saj razumevanje in izražanje čustev na telesni ravni poteka samodejno. Pri prvem stiku na poti k vzpostavljanju mentorskega odnosa je torej pomembna tudi telesna govorica. Pazimo na **stisk roke, pokončno in samozavestno držo** ter **izražamo naklonjenost s pozitivno obrazno mimiko**. Ob tem spoštujemo osebni prostor posameznika in se prilagajamo sogovorncu (objemanje, sedenje preblizu, ...). Pozorni smo na sproščenost telesa, s sogovornikom redno vzpostavljamo očesni kontakt, a pri tem ne strmimo. Prav tako smo pozorni na ton govora in usklajenost kretenj glede na govorico. Vse te podrobnosti bo sogovornik vsekakor opazil ter se na podlagi njih tudi komplementarno odzval.

- **Predstavitev**

Mentorirancu se **kratko in jedrnato predstavimo**, pri tem izpostavimo naše delovno mesto ali pozicijo, na kateri smo v podjetju/organizaciji, ter predstavimo našo vlogo v mentorskem procesu. Zaželeno je, da poudarimo iskreno naklonjenost za sodelovanje z mentorirancem ter predstavimo pripravljenost za učenje in rast tudi nas samih. S tem poudarimo in poglobimo zavedanje egalitarnosti v odnosu, torej enakovrednosti med mentorirancem in mentorjem. Želimo si ustvariti horizontalno hierarhijo v odnosu, kjer sta oba vpletena sproščena, opolnomočena, se medsebojno spodbujata ter prispevata k razvoju optimalnega učnega okolja. V začetnem razgovoru pazimo na izražanje in tempo govora ter sledimo in se prilagajamo tudi sogovorncu.

- **Druge pomembne determinante mentorskega odnosa**

Poleg pomembnosti vzpostavljanja ugodnega prvega stika pa mentorski odnos pomembno soustvarjajo tudi posameznikove osebnostne lastnosti in vrednote, ki jih modeliramo v mentorskem odnosu ter jih posredno ali neposredno, nezavedno ali zavedno prenašamo na mentoriranca. Tudi na področju pomembnih lastnoti uspešnega mentorskega procesa najdemo v literaturi različna pojmovanja. Sicer nekoliko starejše – a še vedno zelo primerno – je pojmovanje, ki ga navajata Kristančič in Ostrman (1998). Avtorja sta namreč navedla tri področja, ki odločilno sovplivajo na vzpostavljanje dobrega svetovalnega odnosa:

- vrste in načini komuniciranja mentorja svetovalca,
- čustvovanje mentorja svetovalca,
- mišljenje mentorja svetovalca.

Nesmiselno bi bilo pričakovati, da imajo vsi mentorji odlično razvite vse lastnosti in posedujejo vse te vrednote, pomembno pa je vlagati v lasten razvoj potencialov, redno izvajati samoevalvacijo ter vedno stremeti k osebnemu napredku. Slednje naj vam torej služi kot opora za lasten proces vrednotenja ter za načrtovanje lastnega napredka, z namenom doseganja odličnosti v mentorski vlogi.

Glede na raznolikost kompetenc lahko opazimo, da je vloga mentorja izjemno raznolika, saj mora v različnih situacijah v odnosu z mentorirancem prevzeti različne vloge in perspektive. Nastran-Ule (1994) sicer kot najpomembnejšo vlogo izpostavlja ravno vlogo vodje. Avtorica navaja, da lahko vlogo gledamo skozi tri različne prizme;

- **psihološko prizmo**, kjer je mentor tudi psihološka opora ter oseba, s katero se posamezniki indentificirajo, poleg tega je osrednji simbol skupine, ki daje posameznikom občutek varnosti, samozaupanja in potrditve;
- **socialno prizmo**, v kateri je mentor tisti, ki deli in koordinira delovne naloge med posamezniki v skupini, poleg tega razrešuje tudi konflikte znotraj skupine ter predstavlja skupino posameznikov navzven;
- **strokovno prizmo** mentorja, ki se nanaša na vlogo koordinatorja aktivnosti, načrtovanja in strokovnjaka.

1.3. Katere osebnostne lastnosti mora imeti super mentor?

V priročniku smo zbrali osebnostne lastnosti, ki se nam zdijo pomembne v mentorskem procesu, predvsem pri delu z mladimi, ki niso v izobraževalnem procesu.

- **Spoštovanje**

Spoštovanje predstavlja osnovo vsakega odnosa in mora biti vedno vzajemno. Je osebnostna lastnost, ki je temeljna ter univerzalna. Ravno zato mora biti prisotna tudi v mentorskem odnosu. Izraz spoštovanja se ne kaže zgolj v izbiri besed, v naslavljanju posameznika in izražanju kretenj, temveč se subtilno kaže tudi prek drugih meril odnosa. Predvsem pri delu z mladimi je ravno spoštovanje ključno, saj bodo mladi tako začutili pomembno enakopravnost v odnosu ter lažje zaupali mentorju in procesu.

- **Odgovornost**

Mentorska vloga je zahtevna, saj prinaša skrb in odgovornost do mentoriranca ter njegov proces učenja in napredovanja. Mentor je namreč tisti, ki je zadolžen za spodbujanje, učenje, usmerjanje in pravočasno urgiranje v mentorskem procesu ter je odgovoren za doseg končnega cilja. Pri tem tudi mentoriranec nosi svoj del odgovornosti, saj je prav tako aktiven član odnosa in je vzajemno odgovoren za svoj uspeh. Ključno pa je mentorjevo usmerjanje proti cilju ter smiselno podajanje povratne informacije. Mentorjeva odgovornost je namreč tako strokovni in osebni razvoj mentoriranca kot tudi lasten napredek, pri tem pa je iskrena povratna informacija ključna za doseganje izboljšav.

- **Zaupanje**

Ena izmed najbolj ključnih lastnosti je zagotovo zaupanje, saj je eden izmed ključnih sestavin mentorskega odnosa, pravzaprav kateregakoli odnosa. V odnosu, v katerem moramo deliti svoje osebne izkušnje, notranje doživljanje, čustva, potrebe in želje, je zaupanje izrednega pomena, saj se moramo počutiti varne in sprejete. In ravno zaupanje je predpogoj za vzpostavljanje varnega odnosa. Mentoriranec se mora v odnosu počutiti varno ter mora mentorju zaupati, da lahko z njim deli svoje najbolj intimne želje o kariernih in osebnih ciljih, pa tudi svoje strahove in pomisleke o procesu. Ravno tu je mentorjev pristop k zaupanju nujen in bistven za zagotavljanje odprtega in varnega odnosa skozi celoten mentorski proces.

- **Empatija**

Empatija spada med osebnostne lastnosti, ki negujejo zaupanje v odnosu. Nanaša se na sposobnost prevzemanja tuje perspektive ter razumevanja čustev in vedenja druge osebe. Slednje je pomembno tudi v mentorskem procesu, saj nam ravno empatija omogoča vpogled v razumevanje posameznikovega notranjega doživljanja ter čustev, ki jih doživlja ob nekem dogodku. V novejših teorijah empatijo razlagajo kot večdimenzionalen konstrukt, ki je sestavljen iz kognitivne, čustvene in socialne komponente, ki se nanaša na altruizem (Senese, De Nicola, Passaro in Ruggiero, 2016). Z empatičnim odnosom in komunikacijo se lažje približamo posamezniku v krizni situaciji ter mu bolj učinkovito nudimo podporo in pomoč. Ob pojasnjevanju pojma empatije je smiselno omeniti tudi čustveno inteligenco, ki je prav tako povezana s posameznikovo sposobnostjo zaznavanja, vrednotenja, razumevanja in ustreznega odzivanja v socialnih situacijah. Čustvena inteligenca se namreč nanaša na sposobnost samozavedanja, samoupravljanja, izražanja čustev, pa tudi na področje empatije, motivacije in socialnih spretnosti (Goleman, 1996). Mentor tako mora, v kolikor želi tudi sam v odnosu z mentorirancem rasti, v procesu spremljati, vrednotiti, uravnavati in razumeti svoje notranje doživljanje ter evalvirati svoje odzive in vedenje.

Ravno osebe, ki aktivno razvijajo in upravljajo s svojo čustveno inteligenco, imajo namreč boljše možnosti za razvijanje svojih lastnih potencialov, pa tudi boljše pogoje za uspešno upravljanje z odnosi (Parvesh in Gopal, 2010). Tako empatija kot tudi razpon čustvene inteligence sta povezana z učinkovitostjo spopadanja z vsakdanjim stresom, pa tudi z drugimi nenormativnimi situacijami. Čustveno opolnomočen in stabilen posameznik bo zato lažje reševal spore in nesoglasja v mentorskem procesu, hkrati pa bo poznal svoje motivacijske težnje ter načine in učinke vplivanja na druge ljudi, kar je v mentorskem odnosu ključno (Možina, 2001).

- **Strokovnost**

Strokovna kompetentnost ali ekspertnost mentorja na določenem področju je odločilna, saj predstavlja osnovni pogoj za izvedbo mentorskega procesa, pri katerem je osrednjega pomena učna izkušnja in predaja znanja. Kljub temu da poudarjamo pomembnost in kakovost mentorskega odnosa kot pomembnega dejavnika procesa, sta ključnega pomena tudi širina in kakovost znanja, ki ju skozi ta odnos želimo predati. Vlogo mentorja lahko zasede nekdo, ki poseduje ekspertno znanje in veščine na izbranem strokovnem področju. Strokovno znanje ali ekspertnost lahko opredelimo kot specifično znanje, izkušnje in učinkovito reševanje problemov v okviru izbrane stroke (Swanson in Holton, 2001). Strokovnjaki posedujejo skupek povezanih dejstev, znanja, spretnosti, izkušenj, stališč in vrednostne presoje, ki je neposredno povezan z njihovim delom, ob tem pa morajo imeti tudi sposobnost učinkovitega delovanja v najrazličnejših situacijah (Herling in Provo, 2000). Poleg ekspertize pa so pomembna tudi znanja poučevanja in predajanja znanja ter vodenja mentorskega procesa, ki predstavljajo dopolnjujoče elemente mentorskega odnosa, ki bistveno ločujejo mentoriranje od zgolj običajnega učnega procesa, v katerem prav tako zgolj prenašamo znanje.

- **Dostopnost**

Občutek dostopnosti je občutek, ki nakazuje dobrodošlico, ki jo čutimo ob človeku. Glede na posameznikovo vedenje v odnosu do nas samih ocenimo, kako odprt in sprejemljiv je do druge osebe, torej kako dostopen je. V mentorskem odnosu je v ospredju učenje in vodenje mentoriranja, pri čemer je odnos vzajemen. Slednje lahko zagotavljamo zgolj v primeru, ko je mentor dostopen in se občutek sprejetosti prenese tudi na mentoriranje. Mentor mora svojo dostopnost tudi nasloviti in jo jasno izraziti ter po potrebi omejiti. V strukturiranem okolju se bo mentoriranec lažje znašel ter razumel dinamiko odnosa.

Grafika: diagram osebnostnih lastnosti



1.4. Ključne kompetence kot osnovno orodje super mentorja

Osebnostne lastnosti, ki slonijo na temeljih vrednot, so vsekakor dobra osnova za vzposatvljanje, oblikovanje in vzdrževanje ugodnega in obetavnega mentorskega procesa, vendar pa so za dosego zelenega cilja nujne tudi kompetence, ki se izražajo skozi različne vloge mentorja. Avtorica K. Kram (1983) je v literaturi pojmovala vloge mentorja z razvojno-odnosnega vidika in potrdila dve ključni funkciji: *karierno in psihosocialno*. Prva funkcija je namenjena profesionalnemu razvoju mentoriranja, druga pa se nanaša na kakovost odnosa med mentorjem in mentorirancem. Kompetenca se nanaša na sposobnost posameznika, da združi lastno teoretično znanje in naučene veščine ter jih uporablja v dani praktični situaciji.

- **Učinkovita komunikacija**

Učinkovit prenos informacij med dvema osebama predstavlja jedro in osnovno gonilo mentorskega odnosa. Tako mentor kot tudi mentoriranec morata znati izražati potrebe, želje, pomisleke in ideje, ter jih naslavljati skozi primerno, ustrezno in spoštljivo komunikacijo. Od zanesljive in transparentne komunikacije je namreč odvisno, kako gladko bo tekel mentorski proces ter kako dobro bo mentoriranec dosegel zastavljene cilje.

Osnovno vodilo učinkovite komunikacije so *načela aktivnega poslušanja*.

- **Zrcaljenje ali reflektiranje**

Gre za tehniko aktivnega poslušanja, pri kateri posamezniku izkažemo zanimanje in pozornost pri pogovoru prek zrcaljenja njegovih točnih besed. Po domače, ponovimo povedano misel, ki se nam zdi pomembna, močna ali kako drugače ključna za posameznikovo razumevanje lastnega doživljanja, ter jo s tem "zrcalimo". Pri tem vedno uporabljamo enake besede ali fraze, ki jih je posameznik uporabljal. S tem želimo usmeriti posameznikovo pozornost na posamezne dele pogovora, ki so v nekem specifičnem kontekstu pomembni in za katere je smiselno, da se jih sogovornik zaveda. S to tehniko poudarjamo pomembne izjave (Bras, 1977; Vec, 2002).

Praktični primer

Mentoriranec Uroš: "Zadane naloge nisem uspel dokončati, saj sem imel izjemno naporen dan, poleg tega se nisem mogel zbrati in spisati poročila do konca. Predvsem imam težave pri pisanju finančnega načrta projekta, saj ne razumem bruto in neto zneskov. Bi mi lahko, prosim, obrazložila ta del?"

Mentorica Eva: "Aha, slišim, da si imel naporen dan in si se težko zbral za pisanje poročila."

Mentoriranec Uroš: "Ja, res je. Zadnji teden imam težave s koncentracijo, občutek imam, da se utapljam v delu."

Mentorica Eva: "V redu, pomagala ti bom. Skupaj bova napisala načrt in naloge, ki jih moraš narediti, ter ugotovila, katerim morava dati prednost. Prav tako ti bom pomagala pri pisanju finančnega načrta. Brez skrbi, uspelo ti bo!"

● **Parafraziranje**

Pri tehniki parafraziranja aktivno poslušanje izražamo tako, da z drugimi besedami povzemamo sogovornikovo pripoved. Pri tem pazimo, da izpostavimo glavni namen sporočila, vendar ga zgolj na kratko povzamemo. S tem sogovorniku pokažemo, da sledimo njegovi pripovedi, da ga razumemo in da slišimo, kaj nam sporoča. Gre namreč za enega izmed temeljnih terapevtskih pristopov, s katerim na enostaven način preverjamo, ali smo pravilno razumeli sporočilo, ki ga predaja sogovornik. Smiselno je izpostaviti čustva, ki so zajeta v pripovedi, saj tako izpostavimo in poudarimo posameznikovo notranje doživljanje, ki je v problemski situaciji izjemno pomembno.

Praktični primer

Mentoriranec Uroš: “Zadane naloge nisem uspel dokončati, saj sem imel izjemno naporen dan, poleg tega se nisem mogel zbrati in spisati poročila do konca. Predvsem imam težave pri pisanju finančnega načrta projekta, saj ne razumem bruto in neto zneskov. Bi mi lahko, prosim, obrazložila ta del?”

Mentorica Eva: “Uf, slišati je, da ti je zelo težko in te nekatere delovne naloge dodatno obremenjujejo.”

Mentoriranec Uroš: “Ja, res je. Zadnji teden imam težave s koncentracijo, občutek imam, da se utapljam v delu.”

Mentorica Eva: “V redu, pomagala ti bom. Skupaj bova napisala načrt in naloge, ki jih moraš narediti, ter ugotovila, katerim morava dati prednost. Prav tako ti bom pomagala pri pisanju finančnega načrta. Brez skrbi, uspelo ti bo!”

●

● **Postavljanje odprtih vprašanj**

V pogovoru je pomembno tudi postavljanje odprtih vprašanj, saj ta spodbujajo razširjene odgovore ter nam s tem povečajo možnost, da bomo v odgovoru izvedeli, kar nas zanima. Odprta vprašanja so vprašanja, ki se začnejo z vprašalnici “kaj”, “kje”, “kdo”, “zakaj”, “kako”, “kateri” itd., medtem ko se zaprti tip vprašanj začne z vprašalnico “ali”, nanje pa lahko odgovorimo zgolj pritrdilno ali nikalno (z “da” ali “ne”). S tem krepimo pogovor, dajemo sogovorniku odprte iztočnice za razmišljanje ter mu odpiramo prostor za njegov vložek v pogovor.

Odprta vprašanja, ki širijo in poglobljajo pogovor:

“Katere cilje si želiš zasledovati v tem mentorskem procesu?”

“Zakaj meniš tako?”

“Kateri dejavniki vplivajo na tvojo odločitev, mnenje, izbiro?”

“Kako bi opisal mentorski proces?”

“Kaj bi si želel izboljšati v svoji izkušnji mentorskega procesa?”

Kljub temu da je na področju komunikacije manj zmede glede jasnih teoretičnih modelov v primerjavi z mentorstvom, pa so nekateri avtorji izdelali različne načine tolmačenja komunikacije. Eden izmed avtorjev jo je tako opisal skozi štiri perspektive:

- z vidika procesa, kjer se komunikacija razume kot prenos informacij, idej in čustev z uporabo simbolov;
- z vidika sporazumevanja, kjer je komunikacija dinamičen proces, ki se nenehno spreminja in prek katerega se medsebojno sporazumevamo;
- z vidika povezovanja, kjer je komunikacija razumljena kot proces, s katerim se med seboj povezujejo različni deli živega sveta;
- z vidika pridobivanja moči, kjer komunikacijo razumemo kot mehanizem, s pomočjo katerega se uveljavlja moč (Littlejohn, 1992).

Vsak posameznik ima svojstven način komuniciranja in tako je tudi pri mentorjih. Vsak mentor se na podlagi mentorskega odnosa, lastnih osebnostnih značilnosti, strukture okolja in namena vzpostavljenega odnosa odloči, kako bo z mentorirancem komuniciral. Pri tem so v teoriji ločili več različnih tipizacij komunikacije, ki se je poslužujejo mentorji, ter zajeli naslednje tipe:

dorečen mentor – pri svojih usmeritvah je konkreten, navodila podaja zelo jasno in strukturirano, manjša možnost napačne interpretacije sporočila;

“jaz” mentor – v pogovoru pogosto uporablja “jaz” stavke, torej pogosto situacije razlaga s svoje perspektive, opiše svoje mnenje, opažanja in razloge, pri tem pa opiše tudi vpliv dogajanja na njegovo lastno notranje doživljanje, mentorirancu se v takšni komunikaciji lažje približa ter spodbuja dvosmerno komunikacijo;

razumljiv mentor – uporablja preprost, pregleden, strnjen in zanimiv način komuniciranja, bistvo pripovedi navadno zajame z manj besedami ter pri tem ohranja jedrnatost in razumljivost, pogosto se znajde na vodilnih položajih;

objektivni mentor – v komunikaciji se izogiba svojih osebnih doživljanj, subjektivnih mnenj in opažanj, njegova komunikacija temelji na objektivnosti in pravičnosti;

jasen mentor – oseba, ki ima jasen uvid v sebe in v druge, razume notranje vzgibe, mišljenje, veden je ter tako svoje čustvovanje kot tudi čustvovanje mentoriranca, trudi se razviti in ohranjati resničen, pravi dialog, takšen mentor je navadno uspešen in prepričljiv;

posredni mentor – mentorirancem dopušča prostor in čas za izražanje svojih doživljanj, čustev in opažanj.

Ne glede na tip mentorja in izbrane komunikacije pa je za uspešen mentorski proces nujno, da mentorji evalvirajo način komunikacije, ki ga uporabljajo v odnosu z mentorirancem, ter ga poskušajo optimizirati in najbolje prilagoditi glede na lastne osebnostne lastnosti in lastnosti mentoriranca (Brajša, 1983; v Govekar-Okoliš in Kranjčec, 2002).

● **Poučevanje, spodbujanje in svetovanje**

Kompetenca, ki se nanaša na mentorjevo sposobnost poučevanja, spodbujanja in svetovanja, je prav tako ključ do uspeha. Kot smo že omenili, se mentorski proces navadno vedno vzpostavi z nekim učnim ciljem, ki ga skozi odnos skuša doseči mentoriranec. Pri tem pa ima ob sebi svojega osebnega navijača, učitelja in spodbujevalca, ki ga skozi proces usmerja. Zelo pomembno je, da se že na začetku dogovorita o ciljnih mentoriranca, ki jih bo zasledoval v odnosu, ter o načinu komunikacije, ki ustreza obema. Vedno morajo biti v ospredju cilji mentoriranca in ne cilji mentorja, saj s tem zagotovimo notranji lokus kontrole, ki ima pomembno vlogo pri ohranjanju notranje motivacije mentoriranca pri doseganju cilja. Mentor mora samostojno presoditi, kdaj je smiselno nuditi podporo, ki mora biti ustrezno časovno in krajevno umeščena.

Vsekakor bo mentoriranec potreboval več opore in podpore na začetku, vendar pa je pomembno, da mu zna mentor počasi skozi proces prepuščati vedno več avtonomije pri delu. Avtonomija je namreč zelo močno orodje, s katerim posamezniku sporočamo, da mu zaupamo in vanj verjamemo, da bo lahko sam opravil določeno nalogo. To mu dodatno vliva samozaupanje in motivacijo, da verjame vase, posledično pa bo lažje premostil vse prepreke na zadani poti do cilja. Posebna modrost mentoriranja je ravno v tem, da se kot mentor znamo distancirati in ne posegati v proces, ko to ni nujno potrebno. S tem posredno spodbujamo posameznika ter mu nudimo možnost lastne učne izkušnje. Nujno je sicer redno spremljanje napredka in razvoja, saj bomo le tako lahko sproti ocenjevali, ali so bile naše tehnike in metode uspešne in ali jih je potrebno dodatno prilagoditi za uspešen proces. Mentorirancu vedno omogočamo vire, ki jih lahko uporabi ter na katere se lahko zanese. Latentna dimenzija, ki usmerja celoten proces, pa mora biti lastna želja po predaji znanja in veščin, iskrena dobronamernost ter težnja po lastni in mentorirančevi osebnostni in strokovni rasti. Ravno slednje bi lahko opredelili v okviru koncepta generativnosti, ki ga je avtor Erikson (1950) sprva opredelil kot eno izmed stopenj psihosocialnega razvoja ter se nanaša na skrb za vzpostavitev in vodenje naslednje generacije. Navadno se ta težnja kaže v izbiri vloge starša, učitelja in mentorja (Huta in Zuroff, 2007). Gre za osebnostno lastnost, ki se je izkazala kot zelo močen napovednik družbene odgovornosti posameznika, njegove kompetence družbeno odgovornega vodenja ter napovednik za uspešen učni izid mentoriranca oz. učenca (Rossi, 2001, Hastings in Sunderman, 2019, Dreschsler idr., 2011; NASPA in ACPA, 2004).

- **Nujnost povratne informacije**

Osnovno pravilo stalnega napredka je pomembnost vzpostavljanja kulture povratne informacije. V kolikor kot menor stremimo k procesu, ki zagotavlja nenehno izboljšanje samega sebe ter mentoriranca, moramo v jedro mentorskega odnosa postaviti redno podajanje povratne informacije. Ker gre za nekoliko ranljivejšo vsebino, je smiselno pri tem upoštevati zlata pravila podajanja povratne informacije, opisana v nadaljevanju.

- **Dobronamernost in spoštljivost**

Povratna informacija mora biti vedno podana iskreno dobronamerno, z namenom pomagati drugi osebi do napredka v osebnem ali strokovnem razvoju. Povratno informacijo o določenem dejanju ali situaciji podajamo zgolj takrat, ko ocenimo, da je to nujno potrebno za posameznikov osebni napredek, in mu želimo podati možnost za izboljšanje. Pogosto se namreč zgodi, predvsem v neugodnih situacijah, da imamo težnjo podajanja povratne informacije, saj nas nek dogodek bremeni oz. želimo izraziti svoje nezadovoljstvo s procesom ali izidom. Pri tem pa je nujno najprej ugotoviti, kako bo povratna informacija sploh vplivala na dotično osebo, kaj bo zanjo drugače ter kaj želimo pri osebi s tem doseči.

- **Vnaprej dogovorjen način podajanja informacije**

Podajanje informacije o posameznikovem uspehu ali neuspehu lahko nekomu predstavlja precej ranljivo in težko vsebino in je morda zaradi svojih predispozicij ne bo znal ali želel sprejeti. Ravno zato je nujno, da se o podajanju povratne informacije mentor in mentoriranec dogovorita vnaprej, natančno določita način in izvedbo ter se obvezeta k rednemu podajanju povratne informacije. Smiselno je, da je mentor glavni pobudnik procesa ter mentorirancu na ustrezen način predstavi koncept in namen rednega podajanja povratne informacije. Tako že na začetku zagotavlja možnost ustvarjanja ugodne kulture povratne informacije v mentorskem odnosu, ki pomembno prispeva k odkriti, transparentni in učinkoviti komunikaciji.

“Ti” ali “vi”?!
“Hej” ali “pozdravljeni”?!
“Čao” ali “lep pozdrav”?!

- **Primernost kraja in časa**

Ob podajanju povratne informacije moramo poskrbeti, da zagotovimo primeren prostor in čas, saj bomo le tako lahko zagotovili, da bo naše sporočilo slišano. V kolikor namreč pričnemo s podajanjem povratne informacije mentorirancu vpričo drugih zaposlenih ter na izpostavljenem javnem kraju, je več možnosti, da druga oseba povratne informacije ne bo želela slišati, saj se bo počutila osramočeno, izpostavljeno, lahko se bo postavila v obrambno držo zaradi občutka napada. Zato je ključno, da zagotovimo miren prostor, da je primeren čas ter da se obe osebi počutita dobro. Zgolj tako bodo pomembne in dobronamerne informacije slišane ter sprejete.

- **“Jaz” stavki**

Ni pomembno zgolj, kdaj in kje podajamo povratno informacijo, ampak predvsem na kakšen način je podana. Od tega je odvisno tudi, kako nas bo sogovornik na drugi strani zaznal, ali bo v naših besedah znal prepoznati, da mu želimo dobro ter da mu podajamo informacijo o njegovem uspehu ali neuspehu z namenom optimizacije njegovega lastnega delovanja. Pri podajanju našega lastnega mnenja je smiselno upoštevati strukturo “jaz” stavka, ki omogoča, da posameznik lažje razume naša čustva, misli in gledišče v dani situaciji. Z “jaz” stavki sporočamo naša občutja v dani situaciji, pri tem pa ne prelagamo krivde na sogovorca ter s tem zmanjšamo možnost obrambnega odziva. Sestavljen je iz treh delov:

- izpostavimo vedenje, ki smo ga zaznali kot neprimerne ali neustreznega glede na dano situacijo (“Ko ne jemlješ resno mojih nasvetov, ...”);
- čustva, ki jih ob tem dogodku občutimo (“... se počutim žalostno in jezno, ...”);
- posledice, ki jih občutimo zaradi tega vedenja (“... ker imam občutek, da me ne zaznavaš kot kompetentnega mentorja.”).

Precej jasno je, da so se na področju mentorstva razvile različne teorije in modeli, ki mentorski odnos tolmačijo z različnih gledišč. Kljub temu pa obstajajo nekatere skupne značilnosti mentorstva, ki so jih navedli Eby, Rhodes in Allen (2007).

Mentorstvo je edinstven odnos med dvema posameznikoma, vsako mentorstvo pa je edinstveno, saj gre za vpletenost dveh unikatnih posameznikov, ki si medsebojno izmenjujeta znanje. Nekateri mentorski odnosi so tako globoki in bogati, da lahko spremenijo posameznikovo življenje, spet drugi so nekoliko bolj površinski ali pa celo destruktivni.
Mentorstvo je učno partnerstvo – kljub temu, da se dogaja v različnih okoljih ter so lahko cilji zelo široki in raznovrstni, pa skoraj vsi vključujejo pridobivanje znanja. Učenje je v ugodnem mentorskem procesu učinkovito, medtem ko lahko včasih eden ali oba zaznavata mentorski odnos kot neustrezen in učna izkušnja ni zagotovljena.
Mentorstvo je proces, v katerem glavno vlogo igra način, na katerega mentor podpira kandidata. Mentorjeve veščine in funkcije v odnosu se delijo na dva glavna pola: na strokovni ali inštrumentalni (npr. informiranje, izpostavljanje mentoriranca) in psihosocialni oz. čustveni pol (npr. prijateljstvo z mentorirancem, sprejetost mentoriranca).
Mentorski odnos je sicer vzajemen, vendar še vedno asimetričen – kljub temu da poudarjamo učno izkušnjo za oba, je primarni cilj rast in razvoj mentoriranca.
Mentorski odnos je dinamičen in se spreminja skozi čas – dlje kot traja, močnejši je vpliv mentorstva.

1.5. Priprava na mentorski proces

Odločitev za mentorstvo je vsekakor izjemna, a s seboj prinese tudi določene organizacijske in logistične ovire, ki pa so z dobrim načrtovanjem rešljive. V tem poglavju bomo naslavljali ravno to, kako dobro organizirati delo, da proces mentorstva ne bo vplival ali otežil lastnega dela ter bo hkrati nudil mentorirancu vse, kar bo potreboval.

• Organizacija in časovni management

Mentorstvo s seboj prinese določene odgovornosti ter novo osebo, na katero moramo usmerjati svojo pozornost, energijo in čas. Posledično je nujno, da svoj čas optimalno organiziramo, saj bomo le tako lahko mentorirancu nudili optimalno oporo ter sebe zavarovali pred nepotrebnim stresom in izgorelostjo.

Pred prvim srečanjem je smiselno, da najprej sami preverimo časovne in logistične možnosti, s katerimi bomo lahko mentorirancu omogočili dovolj podpore in časa, da bo lahko uspešno dosegal učne cilje. Označimo si termine in možnosti, ko bi lahko imeli čas za mentoriranca, pri tem pa upoštevamo, da bodo srečanja na začetku pogostejša, s časom pa bo mentoriranec načeloma potreboval manj intervencij podpore, kar bo pomenilo tudi manj sestankov in srečanj z mentorirancem.

Pred začetkom mentorskega procesa se moramo tudi ustrezno pripraviti. Dobro je, da si naredimo seznam stvari, ki se jih moramo na začetku dogovoriti z mentorirancem, ter zapišemo informacije, ki jih moramo nujno predati mentorirancu ob pričetku. V kolikor mentoriranca vpeljujemo v podjetje ali organizacijo, moramo pred pričetkom prihoda obvestiti vse ostale uslužbenke ter jih pripraviti na to, da v njihovo delovno okolje vstopa nova oseba. S tem seznanim tudi mentoriranca.

• Komunikacijski kanali

Pred pričetkom procesa se moramo odločiti, na kakšen način in kdaj želimo komunicirati z mentorirancem. Zdravo je namreč postaviti jasne meje, saj se bo tako tudi mentoriranec počutil bolje ter bo lažje in hitreje dostopal od pomoči, v kolikor se bo znašel v zagati. Sami pa se bomo zavarovali pred možnostjo pretirane obremenitve ter stalne pripravljenosti, ki na dolgi rok ni zdrava in ne vzdržuje mentorskega odnosa, saj lahko zaradi obilice obveznosti postanemo neproduktivni in neučinkoviti, kar bi znatno zaznamovalo tudi našo zmožnost nudenja podpore mentorirancu. Prav je, da se o končni metodi in načinu komuniciranja dogovorimo skupaj z mentorirancem in upoštevamo tudi njegove želje in potrebe.

Poleg načina komunikacije je nujno dogovarjanje tudi glede formalnosti oz. neformalnosti komunikacije. Prav je, da sami presodimo, kaj nam ustreza in kaj ne, ter to jasno komuniciramo z osebo na drugi strani. Prav je, da se dobro počutimo in postavljamo jasne meje, ki jih tudi izrazimo in pojasnimo. Skupaj z mentorirancem se odločimo glede osnovnega bontona v odnosu, ki bo začrtal meje odnosa ter omogočil jasno in učinkovito komunikacijo.



• Prijazna dobrodošlica in vzpostavljanje rutine

Kot smo že nekajkrat omenili, je od prvega stika obeh udeleženih odvisno, kako se bosta v odnosu počutila tudi v nadaljevanju procesa. Ravno zato ima mentor odgovornost, da ob prihodu mentorirancu izreče iskreno dobrodošlico in prek besedne in nebesedne komunikacije izraža naklonjenost in pozitiven odnos do mentoriranca. V kolikor bo mentoriranec del večje organizacije, je smiselno, da ga ob prihodu seznanimo tudi z drugimi sodelavci ter da ima možnost na kratko pokramljati z njimi. Ti majhni triki so pomembni za dobro počutje mentoriranca, kar bo posledično pozitivno vplivalo tudi na njegovo željo po učenju ter na pripadnost v mentorskem odnosu. V kolikor bo mentoriranec v organizaciji ostal dlje, ga je smiselno postopno vključiti v vse pomembne tradicije in obrede, ki jih imajo zaposleni (posebna presenečenja ob rojstnih dnevih, tedenska pijača, teambuilding ob koncu leta itd.).

Na začetku je smiselno nekaj časa v odnosu posvetiti usklajevanju delovne rutine, ki lahko novi osebi znatno olajša organizacijo in razumevanje delovanja mentorskega procesa, hkrati pa se lahko s pomočjo natančno in smiselno urejenega urnika dneva, tedna ali meseca lažje znajde in hitreje uvede v delovno področje. Dorečena rutina je za posameznika kot kompas, po katerem se bo lažje orientiral in znašel v začetku procesa.

1.6. Potencialni izzivi v procesu mentoriranja

V tem poglavju vas želimo opozoriti na morebitne izzive, ki jih s seboj prinese mentoriranje. Bolj ko smo informirani, lažje se pripravimo in bolj verjetno bo proces stekel brez nepričakovanih težav. V nadaljevanju so naštetih najpogostejši izzivi na področju mentorstva ter ukrepi, s katerimi lahko delujemo preventivno.

• Postavljanje osebnih meja in preventiva pred izgorelostjo

Pomembnost postavljanja zdravih meja v mentorskem odnosu smo omenili že nekajkrat, saj je namreč zavoljo duševnega in telesnega zdravlja nujno, da poznamo svoje zmožnosti in omejitve. Na dolgi rok nam prekoračenje osebnih zmožnosti ne prinese nič dobrega in pozitivnega, izgorelost pa nas lahko doleti, še preden se popolnoma zavemo, kako globoko smo padli. Zato je preventiva nujno potrebna. Jasno izražanje svojih potreb in postavljanje časovnih in logističnih okvirjev glede komunikacije in dostopnosti, ki jo nudite, je potrebno mentorirancu odkrito predati ter se tega tudi držati. V kolikor izrazite željo, da med vikendi niste dosegljivi, nato pa se kljub temu odzovete na sporočila, bo mentoriranec morda zmotno mislil, da ste tudi takrat dostopni, in slednje pričakoval tudi v prihodnje. Situacija je seveda lahko tudi obrnjena. Ne glede na to, kdo je na kateri strani, pa to ustvarja nejasne meje, ki vodijo v zmedenost in rušenje osebnih dogovorov v odnosu. Posledično se kompas komunikacije in vedenja v odnosu izgubi in slednje lahko prinese kup nezadovoljstva za obe strani. Poleg tega mora mentor obdržati zavedanje, da mentorska vloga predstavlja zgolj manjši delček njegove osebnosti, prav tako kot je poklicna identiteta zgolj del naše celotne identitete. Ponotranjenje tega dejstva je dobra in zdrava iztočnica za delovanje v mentorskem procesu.

• Mentorstvo ali prijateljstvo?

Glede na različna okolja, v katerih se odvija mentorski odnos, so različne tudi stopnje formalnosti, na kateri odnos razvijamo. Na začetku je smotno sicer poudariti, da je stopnja formalnosti vsekakor skupna odločitev med obema deležnikoma, vendar pa se pogosto zgodi, da odnos preraste v neformalno prijateljstvo. Neustrezno bi bilo soditi, ali je slednje smiselno ali ne, saj je vsak mentorski odnos poseben in v vsakem mentorskem odnosu se obe strani zavestno odločita, kako globoko želita ali ne želita razvijati odnos. Razumno je poudariti, da mora mentor že na začetku procesa jasno izraziti, v kolikor je njegova želja in potreba ohranjati odnos na profesionalni ravni.

●● Razumevanje razlike med coachingom in mentorskim odnosom

Ena izmed najpogostejših napak pri razumevanju mentorstva je zamenjava tega procesa z drugimi – pogosto se ga namreč enači s coachingom ali svetovanjem. Kljub nekaterim vzporednicam obstajajo jasne razlike med tem, kaj je coaching in kaj mentorski odnos. Coaching je ključen za spoznavanje socialnega in organizacijskega okolja, prav tako je vloga coachinga tudi pri razvijanju in krepitevi osebnega kapitala mentoriranca. Mentorstvo se od coachinga razlikuje v tem, da gre za širši in bolj kompleksen koncept, ki vključuje spoznavanje in uvajanje mentoriranca v organizacijo, spoznavanje delovnih nalog in sodelavcev. Poleg tega je mentorjeva naloga tudi načrtovanje in spremljanje kariere in strokovnega razvoja. V mentorskem procesu pa so navadno prisotne sodobne metode poučevanja, ki med drugim vključujejo tudi usposabljanje za specifične veščine, tu pa se mentorstvo in coaching začeta tesno prepletati. Coaching se namreč navadno uporablja pri usposabljanju za usvajanje določene veščine, bodisi v strokovnem (zapleten tehnični postopek v nekem tehničnem podjetju) ali zasebnem (časovni management za boljšo organizacijo časa) okolju. Navadno temelji na specifičnem in točno določenem znanju mentorja o neki veščini, ki ga mora skozi strukturiran proces predati na drugo osebo. Osnovni cilj procesa je navadno dosežen takrat, kadar mentoriranec v coachingu osvoji veščino. Slednje nakazuje na dejstvo, da se osnove coachinga vsekakor uporabljajo tudi znotraj mentorskega procesa, saj tudi mentor, med drugim, skrbi za prenos veščin na mentoriranca (Allen idr., 2009, Podlesek, 2016).

1.7. Jaz, mentor skupine NEET-ov

Kot smo že večkrat izpostavili, je mentorstvo zagotovo odgovorna in pomembna vloga, še toliko bolj, kadar delamo z ranljivo populacijo mladih. NEET-i oz. mladi, ki niso vključeni ne v izobraževanje ne v usposabljanje oz. niso zaposleni, vsekakor spadajo v bolj ranljivo populacijo in imajo specifične potrebe, tudi na področju mentoriranja. Ravno zato je bistveno, da se mentorji pred vstopom v mentorski proces z NEET-i tega zavedajo, se nanj ustrezno pripravijo ter se opolnomočijo tako z dodatnim znanjem kot tudi z veščinami. Poudarili bi radi, da so vse sestavine in komponente dobrega mentorja, ki smo jih navedli v prvem poglavju, bistvene za vsak mentorski odnos, kljub temu pa moramo pri delu z ranljivo populacijo še več poudarka dati empatičnemu vzpostavljanju odnosa ter ustrezni in učinkoviti komunikaciji. Ravno ta človeški faktor lahko namreč odločilno vpliva na kakovost mentorskega odnosa in ravno od slednjega je odvisno, kako uspešno bo mentoriranec dosegel zastavljene cilje v mentorskem procesu.



Reference:

Allen, T. D., Finkelstein, L. M. In Poteet, M. L. (2009). Designing workplace mentoring programs: An evidence based approach. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Allen, T. D. In Eby, L. T. (2007). Overview and introduction. V T. D. Allen in L. T. Eby (ur.), The Blackwell handbook of mentoring: a multiple perspective approach (str. 375–395). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Bras, S. (1977). Izbrana poglavja iz psihoterapije. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Dreschsler Sharp, M., Komives, S. R. In Fincher, J. (2011). Learning outcomes in academic disciplines: Identifying common ground. Journal of Student Affairs Research and Practice, 48(4), 481–50. 10.2202/1949-6605.6246

Eby, L. T., Rhodes, J. E. In Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. In T. D. Allen in L. T. Eby (ur.), The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach (pp. 7–20). Blackwell Publishing.

Erikson, E. H. (1950, 1963). Childhood and society. New York: Norton.

Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. New York: Bantam.

Govekar-Okoliš, M. In Kranjčec, R. (2012). Vloga mentorja v izobraževanju starejših odraslih in razvoj mentorskega odnosa. Andragoška spoznanja, 28(2), 43-53.

Hastings, L. J. In Sunderman, H. M. (2019). Generativity and socially responsible leadership among college student leaders who mentor. Journal of Leadership Education, 18(3), 1-14. <https://doi.org/10.12806/V18/I3/R1>

Herling, H.A., & Provo, J. (2000). Knowledge, competence, and expertise in organisations. Advances in Developing Human Resources. 2 (1), 1–7.

Huta, V., & Zuroff, D. C. (2007). Examining mediators of the link between generativity and well-being. Journal of Adult Development, 14(1-2), 47–52, 10.1007/s10804-007-9030-7.

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. Academy of Management Journal, 26(4), 608–625.

Kristančič, A., Ostrman, A. (1998). Osnove in elementi svetovalne komunikacije. Ljubljana: AA Inserco svetovalna družba.

Lazovsky, R. In Shimoni, A. (2007). The on-site mentor of counseling interns: Perceptions of ideal role and actual role performance. Journal of Counseling & Development, 85, 303–316.

Littlejohn, S. W. (1992). Theories of human communication. Belmon: Wadsworth Publishing Company.

Možina, S. (2001). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nastran-Ule, M. (1994). Temelji socialne psihologije. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

National Association of Student Personnel Association Administrators (NASPA) in American College Personnel Association (ACPA). (2004). Learning reconsidered: A campus-wide focus on the student experience. Washington, DC: NASPA and ACPA.

Parvesh, K.C. in Gopal, K.K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. Total Quality management & Business Excellence, 21(19), 971-1004.

Podlesek, A. (2016). Razvoj sistema supervizirane prakse psihologov v Sloveniji. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Rossi, A. S. (2001). Domains and dimensions of social responsibility: A sociodemographic profile. V A. S. Rossi (ur.), Caring and doing for others: Social responsibility in the domains of family, work, and community (97-134). Chicago: University of Chicago Press.

Senese, V. P., De Nicola, A., Passaro, A., in Ruggiero, G. (2016). The Factorial Structure of a 15-item version of the Italian Empathy Quotient scale. European Journal of Psychological Assessment.

Swanson, R.A., & Holton E.F. III. (2001). Foundations of human resource development. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Vec, T. (2002). Specifične komunikacijske tehnike v svetovno terapevtski praksi. Socialnapedagogika, 6 (4), 405 -430.



2. Naša organizacija – mentorska organizacija



2.1. Namen mentorstva in učinki za organizacijo

Gostiteljska organizacija je organizacija, v kateri je mentor zaposlen ali v njej deluje kot prostovoljec.

Odgovornosti gostiteljske organizacije:

- imenovanje mentorja v svojih vrstah;
- mentorju omogoči udeležbo na usposabljanju za mentorje;
- program dela z mladimi v okviru projekta PreseNEETi se vključi v delovne naloge mentorja;
- udeležencu zagotovi osnovna gradiva in opremo za delo (mizo, računalnik);
- kadar je mogoče, udeleženca vključi v interna usposabljanja.

2.2. Zakaj mentorstvo v organizaciji?

Kaj prinaša mentorstvo v organizacijo in kakšne učinke pušča za sabo?

- Mentorstvo naj bo sestavni del strategije organizacij, saj mentorski programi v organizacijah pomenijo strateško prednost pri privabljanju novih talentov;
- predstavljajo učinkovito orodje za prepoznavanje obstoječih potencialov;
- podpirajo prihajajoče strokovnjake ter krepijo znanja in veščine obstoječih zaposlenih;
- gradijo vključujočo mentorsko kulturo, usmerjeno v učenje, delitev idej ter oblikovanje skupne vizije in ciljev;
- zmanjšujejo izključevanje in zapostavljenost, povečujejo zavzetost, razvoj kompetenc, samozavest in s tem psihološko odpornost zaposlenih.

2.3. Ključni koraki uvedbe mentorskih programov v organizacijah

- Opredelitev namena in ciljev v skladu s strategijo, vizijo in cilji organizacije;
- opredelitev osnovnih značilnosti programa;
- komuniciranje o programu mentorstva znotraj organizacije;
- nabor mentorjev in mentorirancev;
- združevanje mentorskih parov;
- usposabljanje mentorjev in mentorirancev;
- izvajanje programa;
- merjenje uspešnosti programa.

Pomembno je, da se zavedamo odgovornosti organizacije, če se zaveže k mentorskemu procesu, da mentorju omogoči čas, da ga podpira v procesu in da nadgradi tudi svoje delo s tem, ko določene procese prilagodi mentorirancu.

Pomembno je, da se mentoriranec v organizaciji počuti domače in varno, da lahko načrtuje svoje učne učinke in svoj napredek.

Kako lahko poskrbite za to, da se udeleženec v organizaciji dobro počuti?

Povabite ga na sestanke tima;
naredite učni načrt;
vprašajte, kaj se želijo naučiti;
razložite, kako pri vas poteka delo;
dogovorite se, da je za delo z mentoriranci potreben čas in ga načrtujte v svojem tedenskem urniku,
dajte priložnost mentorirancu, da spozna kulturo vaše organizacije in se vanjo vključi.

Reference:

<https://www.vodja.net/mentorstvo-na-delovnem-mestu/>

<https://www.srcnomentorstvo.com/spoznajmo-mentorstvo/o-mentorstvu/mentorstvo-v-organizacijah/>

<https://core.ac.uk/download/pdf/67543231.pdf>



3. Načrtovanje mentorskega procesa



V tem delu priročnika se osredotočamo na elemente, ki nam bodo v pomoč pri načrtovanju mentorskega procesa.

Da bi to naredili, bomo preučili:

korake mentorskega procesa;
faze razvoja odnosa med mentorjem in mentorirancem;
izzive, ki se pojavljajo v praksi;
nasvete in trike izkušenih mentorjev;
specifike NEET populacije;
motivacijo za spremembe;
etične pomisleke.

Koraki mentorskega procesa nam bodo pomagali strukturirati delo mentorja in razumeti, kaj se mora zgoditi na začetku, na sredini in na koncu mentorskega procesa.

Pregled faz razvoja odnosa med mentorjem in mentorirancem bo omogočil globlji vpogled v ozadja procesov, ki se sočasno dogajajo v procesu mentoriranja, ter ta odnos predstavil kot najmočnejše orodje, ki se uporablja v procesu mentoriranja.

Potem se bomo posvetili povezovanju teorije in prakse ter preučili najpogostejše izzive, ki se pojavljajo v mentorski praksi, in razmislili, kako se z njimi spopasti, ter izpostavili nekaj dodatnih nasvetov in trikov iz prakse.

Pomembno je imeti v mislih, da smo osredotočeni na mentorstvo specifične in precej raznolike populacije, mladih NEET-ov. Zato bomo podali nekaj misli o specifikah mentoriranja mladih NEET-ov, ki bi se jih morali zavedati, ko delamo z njimi.

Ena izmed pomembnih vlog mentorja je, da mentoriranca motivira, da pa bi to lahko storili, bomo pogledali motivacijo za spremembo in model stopenj sprememb.

Nenazadnje vsak poklicni odnos vzbuja tudi etične pomisleke. Preučili bomo osnovne principe mentorskega procesa ter glavna etična vprašanja, ki se pojavljajo v praksi.

3.1. Koraki mentorskega procesa

1. Pred začetkom mentorstva

Preden se mentorstvo začne, mora mentor narediti zavesten korak k organizaciji formalnega programa za mentoriranje. Tu se sprejmejo kritične odločitve glede vrste mentorskega programa, udeležencev, virov itd. za optimalne rezultate.

Po drugi strani pa je pomembno, da kot mentor pomislite, kaj vi osebno vnesete v mentorstvo. Kakšne so vaše kompetence, vrednote, prepričanja? Kje ste trenutno čustveno, kakšne so vaše kapacitete?

Kakšne so vaše predhodne izkušnje z mentoriranjem? Kakšne so vaše predhodne izkušnje z delom z NEET populacijo? Kaj prinašate v ta odnos? Kaj vas skrbi? Česa se veselite?

2. Spoznavanje

Prvo srečanje mentorja in mentoriranca je res pomembno. Pomislite na moč prvega vtisa – zato smo se ga dotaknili že v prvem poglavju priročnika, posebne tehnike, ki jih lahko uporabite pri spoznavanju, pa so predstavljene tudi v četrtem poglavju.

Namen tega koraka je dvojen: razjasniti vloge, pričakovanja in logistiko ter vzpostaviti ton mentorskega procesa. Konkretno to pomeni, da morata oba, mentor in mentoriranec, deliti in razumeti, kdo je kdo, za kaj sta tam, kakšna so njuna pričakovanja od tega procesa ter se dogovoriti o tem, kako bosta delala in komunicirala. Nekateri od teh elementov, zlasti tisti, ki upoštevajo logistiko, se lahko sčasoma spremenijo. Vaša pričakovanja glede postopka se bodo zagotovo spremenila, ko se boste začeli bolj poglobljati v proces. Toda ključno je zagotavljanje jasnosti.

Seveda se ne bosta spoznala že na prvem srečanju. Kot smo že omenili (in bomo še nekajkrat), je ključna sestavina mentorskega procesa odnos med mentorjem in mentorirancem. Medsebojno spoznavanje, razvijanje odnosov, vzpostavljanje zaupanja in ustvarjanje varnejših prostorov so dolgoročni procesi, v katere je pomembno vlagati ves čas.

3. Postavljanje ciljev

Ta korak lahko traja nekaj srečanj. Poudarek je na postavljanju ciljev, ki jih boste skupaj dosegli v preostalem delu mentorskega procesa. Ti cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno omejeni (SMART = specific, measurable, achievable, relevant, timebound). Več o SMART ciljih si lahko preberete v četrtem poglavju.

Da bi prišli do ciljev, morate raziskati izzive, s katerimi se mentoriranec sooča, pa tudi raziskati, kaj bi rad dosegel.

Vaše največje orodje v tem procesu je postavljanje vprašanj. Več o posebnih raziskovalnih in odprtih vprašanjih, ki jih lahko uporabite, najdete v četrtem poglavju.

4. Nudenje podpore

V tem koraku se mentorji in mentoriranci srečujejo v pogostih intervalih, da bi izmenjali znanje in dosegli svoje vnaprej določene cilje. Pri tem je zelo pomembno, da se vrnete k pričakovanjem in zelo jasno sporočite, kaj lahko ponudite in česa ne morete. V tem koraku bi moral mentor ne le podpirati mentoriranca pri doseganju njegovih ciljev, ampak tudi skrbno spodbujati njegovo motivacijo, saj lahko v tej fazi, po povečanju postavljenih ciljev, ta občutno pade, ko se pojavi prvi izziv.

5. Evalvacija in zaključevanje

Eden izmed zelo pomembnih elementov mentorskega procesa je posredovanje povratnih informacij. Čeprav je to sestavni del celotnega odnosa, bi tu moralo biti v ospredju. Še posebej, ko se proces mentoriranja bliža koncu, saj ga je treba ovrednotiti, pošteno oceniti napredek mentoriranca in zaključiti odnos. To je lahko zelo čustven proces za obe strani. Pomembno si je to priznati in se pogovoriti o naslednjih korakih – kako bo mentoriranec samostojno nadaljeval svojo pot po koncu mentorskega procesa.

3.2. FAZE RAZVOJA MENTORSKEGA ODNOSA

Raziskave Hubbla, Duncana in Millerja (1999) kažejo, da je odnos 7-krat močnejši dejavnik sprememb kot kat-erakoli tehnika. Uspešni mentorski odnosi gredo skozi nekaj faz, ki druga drugo nadgrajujejo, razlikujejo pa se po dolžini.

A) Iniciacija

V tej fazi mentor in mentoriranec neformalno razpravljata o nekaterih svojih skupnih vrednotah, interesih, sanjah in ciljih. Takrat se oblikuje tudi skupen dogovor o tem, kako želite sodelovati. Dober mentor bo omogočil refleksijo pričakovanj, strahov in potreb ter to vzel za izhodišče skupnega dogovora.

V tej fazi je prav tako pomembna vzpostavitev zaupnosti. Mentorju mora biti zelo jasno, katera vsebi-na je zaupna in katero bo moral deliti oz. o njej poročati zunaj. Tipičen primer tega, kar presega pogodbo o zaupnosti, je, da mentoriranec pove, da bo škodoval sebi ali komu drugemu. Razjasnitev, kaj je zaupno, ter natančnost in jasnost glede tega, kaj ni, bo pomagala razviti zaupanje.

Tisto, kar resnično pospešuje razvoj odnosa med mentorjem in mentorirancem, je, da si vzameta čas in skupaj zastavita vsaj en dosegljiv cilj v vašem odnosu. Kaj želite vidva od tega odnosa? Prav tako je dobro, da svo-jemu mentorirancu pomagate postaviti osebne cilje. To je lahko še ena priložnost za zastavljanje ciljev in delo v smeri njihovega doseganja.

B) Pogajanje

V tej fazi lahko pride do pomanjkanja komunikacije ali težav pri komunikaciji. Mentoriranec morda nerad zaupa mentorjem in lahko poskuša z njimi manipulirati.

Kot mentor je pomembno zagotoviti predvidljivost in doslednost. Da bi pospešili proces vzpostavljanja zaupanja, je potrebna doslednost, tudi če mentotriranec ni tako dosleden kot vi.

Pogosto se zgodi, da v tej fazi mentoriranec testira mentorja, da vidi, kako se bo odzval. Mentoriranec morda ne bo prišel na dogovorjeno srečanje ali pa bo prišel pozno. To se zgodi, ko mentoriranec uporabi mehanizem obvladovanja ali obrambe, da ugotovi, ali vam lahko zaupa. V bistvu vas preizkuša, da bi videl, ali vam je mar zanj. Bodite odločni in se zavežite k skupnemu dogovoru, ki ste ga ustvarili na začetku.

C) Rast

O tej fazi govorimo, ko je zaupanje vzpostavljeno. Takrat začneta mentor in mentoriranec delati v smeri ciljev, ki sta si jih zastavila v prvi fazi odnosa.

V tej fazi lahko mentor in mentoriranec začutita pristno bližino v svojem odnosu. To ne pomeni, da je razmerje popolno. Lahko pride nekaj težkih obdobij. Mentorji bi morali biti na to pripravljeni in ne domnevati, da je z odnosom nekaj narobe, če se to zgodi.

če kot mentor ugotovite, da je vajin odnos dosegel to raven, potrdite njegovo edinstvenost. Skupaj lah-ko naredite tudi nekaj, da proslavite dosegel v vajinem razmerju. To lahko pomeni, da si na koncu srečanja skupaj privoščite čokolado ali pa si simbolno izmenjate spodbudna sporočila.

D) Zaključek

Ključnega pomena je, da se zaključna faza ne spregleda. Veliko mladih, posebej v NEET populaciji, je že dožive-
lo, da so odrasli prišli in odšli v njihovem življenju, in zelo redko jim je dana priložnost, da se primerno poslovijo.

Nasveti za zaključek:

bodite pozorni na to, kdaj naj se razmerje konča;
poiščite osebni način, da izrazite svoje občutke glede mentorskega procesa;
zahvalite se;
tudi če ste razočarani nad izidom, prepoznajte in izrazite pozitivne koristi, ki ste jih pridobili kot
rezultat mentorskega odnosa;
vzemite si čas, da razmislite, kaj ste se naučili, in ugotovite, kaj boste v drugem mentorskem odnosu
naredili drugače;
praznujte.

3.3. Izzivi, ki se pojavljajo v mentorski praksi

• Mentor in mentoriranec si ne vzameta časa, da bi se posvetila razmerju.

To je najverjetneje eden od najpogostejših izzivov. Običajno je to posledica bodisi tega, da mentor ni zmožen
biti v celoti prisoten na sestankih, bodisi tega, da mentoriranec ne prepozna potencialnih sadov tovrstne
podpore in se zadržuje. Ne samo, da bo to imelo manjši učinek, lahko je zelo obremenjujoče za obe stra-
ni. Na mentorskih srečanjih delite tisto, kar vas trenutno bremeni. Seveda pa včasih zaradi velike čustvene
intenzivnosti to ni mogoče. V tem primeru raje premislite, ali ste pripravljeni na tovrsten odnos. Mogoče na tej
točki nimate kapacitet, a bi bili vključeni v mentorstvo ali pa se mora fokus mentorstva spremeniti.

• Mentor in mentoriranec se ne ujameta dobro.

To je lahko posledica različnih osebnosti, različnih pričakovanj, drug drugega lahko razdražimo s svojimi iz-
kušnjami, vedenjem ali osebnostnimi lastnostmi. Če se to zgodi, odprite pogovor na mentorskih srečanjih.
Bodite pošteni in poskušajte mentorirancu zagotoviti drugega mentorja.

• Vzpostavljanje odnosa in postavljanje meja.

Postavljanje meja je še posebej pogosto v fazi pogajanj, ko lahko mentoriranec začne s testiranjem mentorja.
Če si mentor ne »prisluži« spoštovanja, lahko mentoriranec postane uporen in ga še dodatno preizkuša. Pri
ustvarjanju skupnega dogovora bodite zelo natančni, saj je to trenutak, da se vrnete k njemu. Mentoriran-
ca opomnite, kaj ste se dogovorili, in po potrebi navedite nadaljnje korake. V komunikaciji uporabljajte »jaz«
stavke. Občasno mentoriranci poročajo o tem, da imajo občutek, da jim mentorji samo dajo naloge in potem
preverjajo, ali so jih izpolnili. Poudarek mora biti res na podpiranju oseb v tem procesu, pomembno pa je tudi
ustrezno stopnjevanje zahtevnosti nalog.

• Mentor dela stvari namesto mentoriranja.

To se običajno dogaja dobronamerno, a na žalost je to medvedja usluga. Mentoriranec bi moral razviti nove
veščine in se opolnomočiti, da stvari počne sam. Če opazite, da to počnete, razmislite o svoji motivaciji za tem.
Od kod prihaja vaša potreba? Kako lahko bolje podprete mentoriranja, da se nauči biti neodvisen?

• Prilagajanje pričakovanj.

Tako mentorji kot mentoriranci imajo lahko skozi celoten proces nerealna pričakovanja. To je pogosto
povezano s tem, da odnos postaja bolj osebni. Mentoriranec lahko pričakuje več podpore od mentorja ali pa
si mentor »želi več« od mentoriranca. Vložite čas v utemeljitev pričakovanj na začetku, da se temu izognete.
Redno razmišljajte o pričakovanjih.

Dodatni nasveti

Razmislite o pogostosti srečanj. Med enim in drugim srečanjem naj bo dovolj časa, da lahko
mentoriranec opravi naloge, za katere ste se dogovorili, vendar ne preveč, da ne izgubi motivacije.
Prostor, kjer se srečujete, lahko vpliva tudi na hitrost vzpostavljanja odnosa. Če se sestajate v
pisarni, poskusite z rastlino ali ponudite piškote, da bo srečanje malo manj formalno. Upoštevajte tudi
morebitne motnje. Izklopite telefon in svojim sodelavcem sporočite, naj vas ne motijo.
Včasih je lahko jezik, ki ga uporablja mentor, preveč profesionalen, da bi ga mentoriranec razumel.
Poskusite bolj preprosto razložiti zapletene koncepte in preverite, ali vas je oseba razumela. Ko se
pogovarjate z mentorirancem, zrcalite besede, ki jih uporablja.
Upoštevajte čas v dnevu, ko se srečate z mentorirancem. Morda srečanje v zgodnjih jutranjih urah
ni najboljša ideja, če vaš mentoriranec ne funkcionira dobro, preden spi kavo ali mora še prej ujeti
javni prevoz, da pride na srečanje.
Na začetku se dogovorite, kako boste komunicirali. Boste komunicirali prek elektronske pošte,
telefonskih klicev ali kako drugače? Kateri kanal naj mentoriranec uporabi za pošiljanje domače
naloge? Pri mentorirancu tudi preverite, ali zna določen kanal uporabljati.
Sprejmite tišino, saj morda mentoriranec samo potrebuje nekaj časa, da o določeni stvari dobro
razmisli, ali pa mu bo pomagalo, če bo med pogovorom naredil nekaj zapiskov. Preverite, kaj bi mu
lahko pomagalo.

3.4. Motivacija za spremembo

V najširšem smislu motivacija pojasnjuje, **zakaj se nekdo v določenem trenutku obnaša na določen način**
(Beck, 2003). Že v tej definiciji je mogoče opaziti nekatere elemente motivacije, ki je povezana z vedenjem in
se spreminja skozi čas.

Bertolino (1999, po Žižak, 2010) navaja še nekatere druge značilnosti motivacije. Je specifična,
spremenljiva, medosebna in je lahko notranja ali zunanja. Ko rečemo, da je motivacija **specifična**, pome-
ni, da je oseba motivirana za točno določeno stvar. V okviru mentorstva je na primer lahko motivirana le za
eno področje. To je zelo uporabno, saj lahko mentor mentoriranja pohvali, če opazi povečano zanimanje
mentoriranja za neko področje. Lahko mu predlaga, da sam razišče to področje, začne pogovor o tem, itd.
Mentor lahko tudi preveri, kateri elementi tega področja mentoriranja zanimajo, da lahko prilagodi svoj
pristop tudi na drugih področjih (Žižak, 2010).

Tudi motivacija je **spremenljiva**, torej ne bo enaka v vseh fazah mentorskega procesa, vsekakor pa ne bo
konstantna. To v praksi pomeni, da mora mentor delati na motivaciji skozi celoten proces.

Poleg tega je **medosebna**, torej odvisna od ostalih oseb, nanjo pa vplivajo različni dejavniki.

Razlikujemo **notranjo in zunanjo motivacijo**. Notranja motivacija izhaja iz nas samih, cilj delovanja pa je v
sami aktivnosti. Želimo doseči nekaj, kar nas zanima, želimo razvijati svoje sposobnosti, se naučiti nekaj nove-
ga in to tudi razumeti.

Proces je pogosto pomembnejši od rezultatov in je lahko sam po sebi vir zadovoljstva. Zunanja motivacija se nanaša na vedenje, ki ga poganjajo zunanje nagrade. Te nagrade so lahko oprijemljive, na primer denar ali ocene, ali nematerialne, na primer pohvale ali slava.

Motivacija je bistveni del procesa sprememb. Je spodbuda za osredotočenost, trud in energijo, ki je potrebna, da se posameznik premakne skozi celoten proces spreminjanja, in pomeni obstoj želje in pripravljenosti za to, da se nekaj naredi.

Pri NEET mladih pa govorimo predvsem o motivaciji za spremembo. Preprosto povedano je **motivacija za spremembo želja osebe, da spremeni svoje vedenje**.

Na naslednjih nekaj straneh predstavljamo model stopenj spremembe. Ta model ponuja integrativni okvir za razumevanje procesa sprememb vedenja, ki vsebuje iniciacijo, modifikacijo ali zmanjšanje določenih oblik vedenja.

To je lahko odličen pripomoček za mentorje, saj lahko ocenijo, na kateri stopnji je mentoriranec, in ga spodbudijo, da se premakne na naslednjo stopnjo.

1. FAZA – PREKONTEMPLACIJA

Osebe – mentoriranci – se na tej stopnji procesa spreminjanja vedenja ne zavedajo problema in o njem ne želijo razmišljati, saj jih odvrne od ukrepanja ali pa so se odločili, da jim to ne koristi pri vedenjskih spremembah. Ne čutijo, da so negativne posledice njihovega vedenja odtehtale pozitivne, zato mentorirance pogosto označujemo za odporne na spremembe.

Nasvet za mentorje

Vaša naloga je ugotoviti, zakaj mentoriranec čuti odpor ter ta odpor preusmeriti v pozitivno smer. Razlogi za odpor v prekontemplaciji so najboljše razloženi znotraj model 4R. Vsak od zgornjih načinov razmišljanja in občutki podpirajo mentoriranca pri odporu do sprememb.

Model 4R model (reluctance, rebellion, resignation and rationalization)

a) Nenaklonjenost

Mentoriranec zaradi pomanjkanja znanja noče razmišljati o spremembah, ne more obvladati tveganja, ki ga spremembe prinašajo, ali pa se ne zaveda popolnoma negativnih učinkov lastnega vedenja. Je pasiven, noče sprememb.

Nasvet za mentorje

Zaželeno je uporaba tehnik aktivnega poslušanja, povratne informacije in izražanja sočutja.

b) Upor

Mentoriranec se pogosto zaveda svojih težav in vedenja ter posledic, ki jih slednje prinaša. Njegovo vedenje je sovražno in je izrazito odklonilno. Pogosto se prepira z mentorjem, jasno pove, da ne želi sodelovati pri spremembi in našteje cel seznam razlogov, zakaj se ne namerava spremeniti.

Nasvet za mentorje

Mentoriranca je treba spodbuditi k svobodnemu izražanju močnih čustev do sprememb in jih mimogrede usmeriti v pozitivno smer. Na primer, če se mentor strinja z mentorirancem, da ga nihče ne more prisiliti, da se spremeni, lahko pogosto zmanjša odpor do mentorja, pa tudi do procesa.

Najboljši pristop je ustvariti seznam možnosti za spremembo in spodbuditi mentoriranca, da naredi več manjših sprememb, namesto uvajanja "takojsnje rešitve". Mentoriranca je treba spodbujati, da sam vidi razloge za in proti spremembi ter se na podlagi tega odloči. To je nevsiljiv način spodbujanja mentoriranca, da preuči vse možnosti in prevzame odgovornost za nastalo situacijo.

c) Odstop

Mentoriranec se je odpovedal spremembam in meni, da je zanje prepozno.

Nasvet za mentorje

Vlivanje upanja in raziskovanje ovir za spremembe je najbolj produktivno. Pomembno je, da se mentoriranec zaveda, da je ponovitev del spremembe, ne neuspeh. Veliko oseb gre večkrat skozi stopnje motivacijskega intervjuja, preden sprejmejo spremembo kot življenjski slog, in vsak poskus je priložnost za učenje. Pogosto je ključ do uspeha pri delu s takim mentorirancem gradnja samozavesti s svetovanjem in pomočjo pri odločanju ter nagrajevanje vsakega uspeha, ki ga dosežejo, pa naj bo še tako majhen.

d) Racionalizacija

Mentoriranec ne razmišlja o spremembah, ker misli, da je dovolj razmišljal o osebnih tveganjih, ki jih prinaša njihovo vedenje, ali pa verjame, da je njegovo vedenje normalna reakcija na vedenje drugih. Mentoriranec, ki stvari racionalizira, daje lažne odgovore na vprašanja o svojih občutkih in mislih. Pripravljen je razpravljati o svojih pogledih, ker mu to koristi, saj še bolj okrepi svoja začetna mnenja.

Nasvet za mentorje

Najboljši tehniki za delo s takimi mentoriranci sta empatija in refleksija.

Idealna strategija je, da mentoriranec našteje dobre stvari, ki izhajajo iz njegovega vedenja.

Takrat lahko razume, da se z njim nimamo namena prepirati in da razumemo, da imajo njegova vedenja namen.

Ko našteje vse dobre strani svojega obnašanja, je ponavadi bolj odprt za razpravo.

Razmislek in poudarjanje ambivalentnosti mu pomaga ozavestiti, da so nekatere njegove utemeljitve izkrivljene.

1. FAZA – RAZMIŠLJANJE

V tej fazi se mentoriranec spopada z mislimi o problemu, o vzrokih in o tem, kaj so možne rešitve. Mentoriranec se pogosto zaveda slabih posledic svojega vedenja, a pri njih kljub temu vztraja. To je faza, v kateri je ključen cilj, da mentoriranec ozavesti svojo ambivalentnost oz. jo prepozna in razišče ter da razišče odnos med osebnimi cilji, vrednotami in trenutnim vedenjem. Ko se mentoriranec zave koristi spremembe, je pomembno poudariti izgube, ki jih prinaša sprememba. Ključne tehnike so aktivno poslušanje, povzemanje, povratna informacija, refleksija, dajanje potrditve/dovoljenja, pogovor o eksperimentiranju s »spremenjenim vedenjem«.

Nasvet za mentorje

Najprej je pomembno ugotoviti, kako dolgo mentoriranec razmišlja o spremembi in ali je že poskušal narediti korake k spremembi. Pomembno je, da se zaveda tveganj, ki jih prinaša njegovo vedenje. Podrobno opišite njegovo vedenje in njegov vpliv na življenja drugih oseb v njegovi okolici, poudarjajte pozitivne rezultate, ki prihajajo s spremembo, in izpostavljajte, da je sprememba mogoča.

2. FAZA – PRIPRAVA

V tej fazi mora oseba razviti individualni načrt sprememb. Velik del mentorirancev je na tej stopnji odločenih, da želi uvesti spremembo. Izziv je ustvariti načrt za spremembo, ki je sprejemljiv, dostopen in učinkovit.

Nasvet za mentorje

Osnovna naloga je pomagati mentorirancu pri ustvarjanju kreativnega efekta načrta spremembe, vključno z upoštevanjem njegovih življenjskih okoliščin in preteklih izkušenj s spremembami. Oblikovanje več možnosti je najboljši pristop, saj ima mentoriranec tako možnost izbire, ki je zanj najbolj sprejemljiva. Mentor lahko ponudi tudi načrte drugih oseb, ki se soočajo s podobnimi izzivi in jim je uspelo spremeniti nekatere časovne okvirje. Treba je pozorno poslušati mentoriranca in razmišljati ter razvijati zaupanje, saj v tej fazi potrebuje varnost in podporo. Mnogi raziskovalci, ki se ukvarjajo z motivacijo, so ugotovili, da smo ljudje veliko bolj motivirani, če imamo vsaj dve ali tri izbire, ne samo eno (Miller, 1985; McMurren, 2002).

3. FAZA – UKREPANJE

Na začetku faze mentoriranec naredi ključno spremembo, npr. preneha piti, kaditi itd. Izvaja načrt, ki ga je pripravil skupaj z mentorjem, in aktivno sodeluje pri spremembi. Dela v smeri doseganja ciljev za spremembo. Ta faza stremi k temu, da omogoči ozaveščanje o samoučinkovitosti z osredotočanjem na aktivnost mentoriranca, potrjevanje lastnih odločitev za spremembo in pripisovanje uspeha lastnim intrinzičnim lastnostim, motivom in prizadevanju.

Nasvet za mentorje

Pomembno je, da je mentoriranec deležen zunanjega priznanja in podpore oz. da dobi nagrado. Možno je, da bo pogrešal nekdanji način življenja, a v takih trenutkih ga je treba podpreti v njegovi vztrajnosti pri spremembi, pa tudi preveriti, ali je treba določen del načrta popraviti. Če nima zavedanja o samoučinkovitosti, je zelo verjetno, da se sprememba dolgoročno ne bo obdržala.

Pomembno je, da se z mentorirancem pogovorite o »sprožilcih«, ki bi ga lahko spet pripeljali do težavnega vedenja, jih razvrstite, ga ozavestite o najbolj tveganih »sprožilcih« in z njim razvite strategije za naslavljanje le-teh.

4. FAZA – VZDRŽEVANJE

V tej fazi mentoriranec prepozna pridobitve, dosežene med 4. fazo, in se bori s skušnjavami. To je tvegana faza, v kateri je cilj, da mentoriranec ohrani novo spremembo v svojem življenju in razvija načine za spopadanje s tveganimi situacijami. Sreča se z okoljem, ki je polno sprožilcev. Včasih pride do ponavljanja starih vzorcev, kar pa se ne sme šteti za neuspeh, ampak samo kot korak nazaj v procesu sprememb. Če pride do ponovitve, se je mentoriranec naučil nekaj dragocenega in ima izkušnjo spremembe.

Nasvet za mentorje

Mentoriranci pogosto doživljajo ponavljajoče se krize, ko potrebujejo dodano podporo. Pridejo preobremenjeni in bojijo se, da bo stara navada prevladala nad njihovim trdom, zato ponovno iščejo opolnomočenje in potrditev, da so se pravilno odločili. Pomembno je pokazati, da je kriza priložnost za učenje in ne neuspeh. Če pride do ponavljanja starih vzorcev, je pomembno mentoriranca motivirati, da začne z novim načrtom sprememb, ki bo bolj učinkovit. Da bi bile osebe uspešnejše pri ohranjanju spremembe in vključevanju spremembe v nov življenjski slog, jim lahko pomagajo prosocialni odnosi in spodbujanje k lastnem nagrajevanju za vsak »korak naprej«. Ugotavljanje, katero vedenje bi bilo konstruktivno, lahko mentoriranca odvrne od slabih navad. Spodbudimo ga, da poskušajo vzpostaviti okolje, ki jih spodbuja k dobrim navadam (Prochaska, Levesque; po McMurren, 2002).

3.5. Etična vprašanja

Najpogostejša etična vprašanja, ki se pojavljajo v odnosu med mentorjem in mentorirancem, so (med drugim) naslednja:

mentoriranec postane preveč odvisen od mentorja;
odnos se iz profesionalnega spremeni v osebne;
dinamika moči med mentorjem in mentorirancem;
izčrpanost zaradi sočustvovanja
ohranjanje zaupnosti in zasebnosti v odnosu;
več vlog mentorja – kako uravnovesiti različne vloge v mentorskem procesu;
mentor ni terapevt – postavljanje mej in prepoznavanje, da oseba potrebuje dodatno podporo;
kulturni vidiki – osebni stereotipi, ki jih mentor vpelje v proces.

Imamo nekaj nasvetov o tem, kako to preprečiti.

Pripravite se. Preden postanete mentor, razmislite o času, energiji in čustvenem kapitalu, ki ga boste morali vložiti v podporo mentorirancu.
Zaščitite zasebnost mentorirancev. Mentoriranci imajo od procesa korist, ko mentorstvo dojemajo kot varen prostor za razkrivanje svojih strahov, skrbi in neuspehov.
Poskrbite, da bo mentoriranec dobil zaslužen priznanje.
Ohranjanje meja. Izogibajte se zameglitvi meja odnosa in temu, da bi se odnos spremenil v neprimernega. Čeprav je dobro biti prijazen, se – vsaj na začetku – izogibajte temu, da bi vzpostavili prijateljski odnos, in ne obnašajte se kot njegov terapevt.
Bodite jasni glede pričakovanj in v komunikaciji. Tako sebi kot mentorirancu omogočite redno refleksijo.

Upamo, da je to poglavje razjasnilo, kaj morate imeti v mislih pri načrtovanju mentorskega procesa. Motiviranje, opolnomočenje, podpora, spraševanje, razmišljanje ... Za vse to moramo biti res super mentor!

Poleg vsega pa bo super mentor spoštoval tudi principe etičnega mentorstva:

kadarkoli je to mogoče, spodbujajte interese mentorirancev;
izogibajte se temu, da bi mentorirancem škodili (zanemarjanje, zapuščanje, izkoriščanje, kršitve meja);
delajte na krepitvi neodvisnosti in zrelosti mentoriranca;
držite svoje obljube;
zagotovite pošteno in pravično obravnavo vseh mentorirancev;
spodbujajte transparentnost in odprto komunikacijo glede pričakovanj;
izogibajte se potencialno škodljivim vlogam in se z mentoriranci pogovorite o prekrivajočih se vlogah, da zmanjšate tveganje za izkoriščanje ali slabe rezultate;
zaščitite podatke, ki jih mentoriranec deli zaupno, in se pogovorite o vseh izjemah glede zasebnosti;
vzpostavite in nadaljujte razvoj kompetenc.
Motivation to Change. Carleton University, Criminal Justice Decision Making Laboratory & Ontario Ministry of Community Safety and Correctional Services (2015)
Motivational Factors to be a Mentor in Formal Mentoring in Organisations: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Propensity to Mentor. Malota, W. Journal of Management and Business Administration Central Europe (2017)
Mentorstvo kot pot učenja in njegovega razvoja: Funkcije mentortva in njegovi učinki. Kranjčec, R. Za boljšo prakso (2005)

Mentoring for young people not in education, employment or training: a 'NEET' solution, but to whose problems? Colley, C. Education and Social Research Institute, Manchester Metropolitan University (2007)

Stages of mentoring relationships. Everett Hale, E. Baylor University's Community Mentoring for Adolescent Development. Prosto dostopno na: <http://dcpsceo.com/wp-content/uploads/2014/01/stages-of-a-mentor-relationship.pdf>

Contemporary Issues in Mentoring. Baldwin Grossman, J. Public/Private Ventures (1998)

What works re-engaging young people who are not in education, employment or training (NEET)? Summary of evidence from the activity agreement pilots and the entry to learning pilots. Department for Education. Prosto dostopno na: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182022/DFE-RR065.pdf

Elements of Effective Practice for Mentoring. Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J. et al. (2015)

Stages of mentoring development. Courtesy of Mass Mentoring Partnership, Mentoring 101 Train the Trainer Curriculum. Prosto dostopno na: https://www.idyouthchallenge.com/mentor-training/M8_Stages_of_a_Mentoring_Relationship.pdf

Mentor in mentorski proces. Srečko, D., Painkret, S. Revija HRM (2017)

Teorijske osnove intervencija-socijalno pedagoška perspektiva. Žižak, A. Sveučilište u Zagrebu. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet. Zagreb (2010)



4. Metodološki pristopi



V prejšnjih poglavjih ste spoznali osnove mentorskega procesa in pomembne veščine, ki jih mora imeti dober mentor, v nadaljevanju pa boste spoznali še nekaj tehnik, ki pomagajo mentorjem učinkovito opravljati svoje delo.

Z naštetimi tehnikami boste izboljšali mentorski proces in si olajšali delo ter s tem pomagali svojim mentorirancem pri njihovi osebni rasti. Naštete tehnike so učinkovite, saj so njihov učinek dokazali v različnih študijah in v praksi.

Modeli

Model 5C



Ta model ponuja načrt za vodenje strukturiranega mentorskega procesa ali posameznega srečanja. Model je še posebej koristen v situacijah, ko morate svojemu mentorirancu pomagati, da razmisli o alternativnih načinih za reševanje zahtevne situacije, kjer obstaja več možnih rešitev, svojemu mentorirancu pa želite pomagati pri raziskovanju teh možnosti.

Model ima več stopenj, ki jim je mogoče slediti zaporedno, kljub temu pa se lahko zgodi, da boste med mentorsko razpravo večkrat preskakovali med stopnjami modela. Vloga mentorja je, da razpravo ustrezno strukturira.

Stopnje modela so:

1. izzivi;
2. izbire;
3. posledice;
4. kreativne rešitve;
5. zaključki.

Ta model zagovarja, da mentorstvo dobro deluje, ko je mentor sposoben:

- omogočiti pravo ravnovesje med "vlečenjem" in "potiskanjem";
- izvajati praktične in mentalne priprave na srečanje;
- omogočiti strukturiran pristop k mentorskemu srečanju.

Mentorji bi morali mentorski proces začeti na stopnji, kjer je mentoriranec, nato pa bi morali spodbujati na-

“Vlečenje” od mentorja zahteva, da:

- ponudi zatočišče – varen prostor zunaj običajnega delovnega, študijskega ali raziskovalnega okolja;
- ponudi prostor zaupanja, kjer lahko mentoriranec brez skrbi deli svoje načrte, interese in cilje;
- ponudi podporo tako, da posluša, postavlja prava vprašanja in spodbuja mentorirančeve lastne odgovore na svoje težave in izzive.

“Potiskanje” od mentorja zahteva, da:

- ponudi stimulacijo, ki mentorirancu pomaga razmišljati na različne ali globlje načine ter o alternativnih perspektivah;
- ponudi tako izziv kot tudi ustvarjalne ideje in rešitve, znanje, zgodbe o uspehu, modele, orodja, pomoč pri razmišljanju in modrost;
- ponudi zaključke, ki se mentorirancu zdijo pomembni in vredni.

Dobri mentorji uravnotežijo ta dva pristopa, vlečejo in ne potiskajo, ko so v dvomih, da zagotovijo, da mentoriranec ohrani nadzor nad situacijo in lahko izpolni svoj načrt.

Ta pristop mentorju ponudi številna možna vprašanja, ki ustrezajo vsaki stopnji modela. Na voljo so tudi številna vprašanja pred samim srečanjem, ki so namenjena spoznavanju mentoriranca še pred prvim srečanjem z njim. Nekaj splošnih informacij glede tega, o čem bi mentoriranec želel razpravljati na srečanju, omogoča mentorjem, da se vnaprej pripravijo na srečanje in pomagajo zagotoviti, da mentoriranec razmisli, kaj bi želel pridobiti od srečanja.

Za vsako stopnjo imate na izbiro več vprašanj, da lahko izberete tista, ki ustrezajo vašemu slogu ali posameznemu kontekstu. Nekatera vprašanja zajemajo tudi osebno in poklicno življenje. Kot mentor je pomembno, da uporabljate vprašanja, ki ustrezajo vam in vrsti procesa, v katerem sodelujete.

Spodaj je seznam vprašanj, ki jih lahko uporabite pri delu z modelom 5C.

1. Priprava na mentorsko srečanje

- Nekaj vprašanj, ki bi jih morda želeli zastaviti svojemu mentorirancu pred srečanjem:
- O katerih vprašanjih bi radi razpravljali na srečanju?
- Kateri so ključni izzivi, s katerimi se trenutno soočate?
- Kakšne rezultate bi radi dosegli?
- Kaj bi po vašem mnenju srečanje naredilo (bolj) uspešno?

2. Stopnja identificiranja izzivov

a) Uvodna vprašanja:

- Kakšni so vaši cilji za to srečanje?
- Katere so ključne stvari, na katere se morate osredotočiti v naslednjem tednu/mesecu/semestru/letu?
- Katere so tri ključne stvari, ki jih lahko naredite, da si zagotovite največ možnosti za uspeh?

b) Raziskovalna vprašanja:

- Kateri je prvi izziv, ki bi ga radi raziskali?
- Mi lahko predstavite situacijo, dogajanje?
- Lahko navedete konkreten primer?

c) Preden globlje raziščemo ta izziv, ponovno preučimo vaš osebni prispevek k vašemu delu.

- Katere so vaše prednosti?
- V čem uživate?
- Kaj najbolj delate?
- Kakšna je vaša predstava o “popolnosti”?
- Kako se počutite, ko se ukvarjate z dejavnostjo, ki vam dobro uspeva/se vam zdi pomembna?
- Če si predstavljate sebe v prihodnosti, kako bi vedeli, da ste svoje delo/življenje šteli za uspešno?

d) Vrnimo se nazaj in raziščimo naslednji izziv, ki se ga želite lotiti.

3. Stopnja določanja različnih izbir in možnosti

- Kakšne so po vašem mnenju možnosti za spopadanje z izzivom?
- Kaj je možnost A?
- Katere korake bi morali narediti, če bi izbrali to možnost?
- Kaj vidite kot možnost B?
- Katere korake bi morali narediti, če bi izbrali to možnost?

Vsaka možnost ima tako dobre kot tudi slabe plati in kasneje bomo razmislili o posameznih posledicah. Zdaj pa samo raziščimo, katere možnosti vidite za spopadanje s tem izzivom.

- Kaj vidite kot možnost C? Možnost D? Možnost E?
- Se spomnite še kakšne druge možnosti?
- Kaj ste že poskusili?
- Kakšne so bile posledice?
- Katera možnost se vam zdi najbolj možna?
- Je kaj, o čemer do sedaj nismo razmišljali? Če je tako, ali bi želeli še kaj dodati na seznam možnosti?
- Ohranjanje statusa quo in neukrepanje je včasih prav tako ena od možnosti. Je to možno tudi v vašem primeru? Če ja, kaj mislite, kaj bi se zgodilo, če ne bi storili ničesar?
- Se vam zdi to dovolj različnih možnosti?

V naslednjem koraku razmislimo o posledicah. Vedno se lahko vrnemo pozneje in dodamo možnosti.

4. Stopnja raziskovanja možnih posledic

- Kaj vidite kot dobre in slabe plati pri izvajanju možnosti A?
- Ali obstajajo kakšne pozitivne strani?
- Ali obstajajo kakšne prednosti, ki niso takoj očitne?

Pojdimo še korak naprej in razmislimo o slabostih.

- Kaj vidite kot slabosti možnosti A?
- Opišite vse možne negativne plati.
- Kaj vidite kot možne prednosti in slabosti izvajanja možnosti B? Možnosti C? Možnosti D? Možnosti E?

Poskusimo ustvariti čim bolj celostno sliko možnih posledic, povezanih z iskanjem različnih možnosti za spopadanje z zastavljenim izzivom. V naslednjem koraku bomo prešli na raziskovanje nekaterih potencialnih ustvarjalnih rešitev. Najprej pa želimo, da mentoriranec preveri svoj občutek za vsako od možnosti, ki smo jih opisali.

Oglejmo si različne poti, po katerih lahko dosežete cilj za zastavljen izziv.

- Kako privlačna se vam zdi vsaka od teh možnosti?

Ocenimo privlačnost vsake od možnosti na lestvici od 0 do 10.

- Vzemite si minuto in ocenite vsako od možnih rešitev – in razmislite, zakaj ste jim dali te ocene.

5. Stopnja iskanja kreativnih rešitev

Oglejmo si vaše možnosti in pogledjmo, ali obstajajo možne kreativne rešitve.

- Kakšni so resnični rezultati, ki jih želite doseči?
- Kako se lahko potrudite, da dosežete te rezultate?
- Kdaj želite doseči te rezultate?
- Če pogledamo možnosti, ki ste jih ustvarili, ali je mogoče iz vsake možnosti vzeti najboljše in ustvariti novo možnost? Kako bi to izgledalo?

Poglejmo za trenutek nazaj in se poskusimo česa naučiti iz preteklih izkušenj.

- Ali ste bili kdaj v preteklosti v podobni situaciji in ste jo uspešno rešili?
- Kaj ste storili, da je prišlo do uspešnega izida?
- Kakšni so vaši uspešni vzorci v življenju/pri študiju/raziskovanju/delu?
- Kako lahko v prihodnosti spet sledite tem vzorcem?

Raziščimo, kaj se lahko naučimo iz najboljše prakse in pozitivnih modelov.

- Ali obstajajo drugi ljudje, ekipe, institucije, ki so se uspešno spopadli s tovrstnim izzivom? Kaj so naredili, da so ga uspešno obvladali?
- Kako lahko sledite tem načelom na svoj način?

Predstavljajmo si, da imate prazen list papirja.

- Kaj bi storili, če bi lahko jutri začeli znova?
- Kaj bi storili, če bi lahko naredili vse, kar je potrebno, da bi dosegli popoln izid?
- Kako lahko v tej situaciji sledite tem načelom?

Osredotočimo se na vaše dobre lastnosti.

- Katere so vaše prednosti?
- Kako jih lahko uporabite za spopadanje s tem izzivom?
- Kakšno pomoč potrebujete od drugih ljudi z določenim znanjem/izkušnjami/poznanstvi?

Osredotočimo se na vaše ključne podpornike.

- Kdo so vaši ključni podporniki?
- Kako lahko zadovoljite te ljudi?
- Kakšno podporo potrebujete od svojih podpornikov?
- Kako lahko z njimi sklenete jasen dogovor, da zagotovite zadovoljstvo na obeh straneh?

Zaključimo z raziskovanjem morebitnih drugih možnosti.

- Če ponovno pogledamo na izziv, lahko še kaj storite?
- Ali obstajajo kakšne daljnosežne možnosti? Ali možne domiselne rešitve?

Določimo pot, ki jo želite nadaljevati.

- Glede na to, o čem smo razpravljali, kaj je vaša izbrana možnost?
- Kaj morate storiti, da se to zgodi?
- Kakšen je vaš rezervni načrt?
- Kaj želite storiti, če vaša prva možnost ne uspe? Kakšni sta vaša druga in tretja možnost?

6. Stopnja zaključkov

Čas je, da zaključite razpravo in dokončate načrt, kako se lotiti izbranega izziva.

Raziščimo možnost, ki ste jo izbrali.

- Kakšni bodo dobre plati?
- Kakšni bodo slabe plati?
- Kako lahko gradite na dobrih in minimizirate slabe plati?
- Če upoštevate te posledice, ste pripravljeni nadaljevati?

Nadaljujmo k vašemu akcijskemu načrtu.

- Katere korake morate narediti, da dosežete svoje cilje/rezultate?
- Kako lahko naredite te korake?
- Kdaj želite začeti?
- Kaj lahko storite, da dosežete nekaj zgodnjih uspehov?

Naredite seznam nalog in urnik. Zaključimo s preverjanjem resničnosti na lestvici od 0 do 10.

- Koliko ocenjujete svojo željo po tej možnosti?
- Koliko ocenjujete možnost, da boste uspešni pri doseganju vaših ciljev?
- Kateri je naslednji izziv, o katerem bi radi razpravljali?



Model STAR



Model STAR je orodje, namenjeno tistim, ki želijo izboljšati svoje veščine reševanja problemov in obvladovanja stresa. Orodje temelji na kognitivni vedenjski terapiji in je lahko zelo učinkovit način, da nekomu pomagate, da se znebi škodljivih ali omejujočih misli in vedenj.

STAR je akronim za:

- S – situation (situacija): kakšna je specifična situacija, ki vam je povzročila težave?
- T – task ali thoughts (naloge ali misli): kakšne misli se vam podijo po glavi in kaj mislite, da bi morali narediti?
- A – action (akcija, dejanje): kako običajno ravnate v takšni situaciji, kakšen je odziv na situacijo samo ter kakšen je odziv na vaše misli in občutke?
- R – results (rezultati, refleksija): kakšni so za vas običajno rezultati vaših dejanj v praktičnem smislu in kakšno je vaše počutje po tem?

Mentor lahko ta model uporabi, da z mentorirancem identificira cilje in da skupaj ustvarita akcijski načrt, ki ga lahko mentoriranec nato uporabi. Ta model predstavlja osnovo za strukturiran, pozitiven pogovor in se osredotoča na mentoriranca, ki riše pot, mentor pa le vodi proces.

1. Situacija

V prvi fazi pogledamo mentorirančev trenutni položaj. Kje trenutno stoji in kaj je potrebno, da ga pride tja, kjer želi biti? V procesu odkrivanja njegovih vrednot, prepričanj in perspektiv ustvarjamo dodatno zavedanje, ki nas vodi do postavitve trdnih razvojnih temeljev. Ker je to najbolj intenzivna faza, je tudi posebej koristna: polna je številnih “aha” trenutkov in novih spoznanj o tem, kdo v resnici je.

2. Naloga ali misli

V drugi fazi se osredotočimo na zeleni cilj. Kaj želite doseči in kaj je potrebno storiti, da to dosežete? Ta faza presega samo sanjarjenje, saj je pomembno, da smo čim bolj konkretni.

3. Akcija ali dejanje

Tretja faza je namenjena delovanju, ki vodi do uspešnosti. Raziščemo vse majhne in velike korake, ki so potrebni, da dosežemo raven, ki je potrebna za doseganje ciljev. Namenjena je identificiranju in premagovanju ovir, prepoznavanju prednosti in možnosti.

4. Rezultati ali refleksija

Zadnja, četrta faza je namenjena refleksiji. Vrnemo se nazaj v svojo notranjost in v tem procesu razmišljamo o zelenih in doseženih ciljih, spoznanjih, pridobljenih skozi celoten proces.

Model GROW



Model GROW je preprosto, a zmogljivo ogrodje za strukturiranje mentorskega procesa ali posameznih srečanj.

GROW pomeni:

- G – goal (cilj);
- R – reality (resničnost);
- O – options ali obstacles (možnosti ali ovire);
- W – will ali way forward (volja ali pot naprej).

Dober način razmišljanja o modelu GROW je razmišljanje o tem, kako bi načrtovali svoje potovanje. Najprej se odločite, kam greste (cilj), in ugotovite, kje trenutno ste (vaša trenutna realnost). Nato raziskujete različne poti (možnosti) do cilja. V zadnjem koraku, vzpostavitvi volje, zagotovite, da ste predani potovanju in pripravljeni na ovire, ki bi jih lahko srečali na poti.

Nasvet

Za svojo tradicionalno uporabo model GROW predpostavlja, da mentor ni strokovnjak za mentorirančevo situacijo. To pomeni, da mora mentor delovati kot moderator, mentorirancu pomagati izbrati najboljše možnosti in ne ponujati nasvetov ali navodil.

Koraki za uporabo modela GROW

1. Določite cilj

Najprej morate skupaj z mentorirancem preučiti vedenje, ki ga želite spremeniti, nato pa to spremembo strukturirati kot cilj, ki ga želite doseči.

Prepričajte se, da je to SMART cilj (več o tem v naslednjem poglavju): cilj, ki je specifičen, merljiv, dosegljiv, realističen in časovno omejen.

Ko to počnete, je koristno zastaviti vprašanja, kot so:

- Kako boste vedeli, da je mentoriranec dosegel ta cilj? Kako boste vedeli, da je težava razrešena?
- Ali se ta cilj ujema z mentorirančevimi splošnimi kariernimi cilji?

2. Preučite trenutno resničnost

Prosimo mentoriranca, da opiše svojo trenutno resničnost, vezano na zastavljen cilj. To je pomemben korak, saj ljudje prepogosto poskušajo rešiti problem ali doseči cilj, ne da bi v celoti upoštevali svoje izhodišče, in pogosto jim lahko celo manjka nekaj informacij, ki jih potrebujejo, da bi lahko učinkovito dosegli svoj cilj.

Ko razmišljate o trenutni realnosti, se lahko začne v mislih risati tudi rešitev.

Uporabna vprašanja za mentoriranje v tem koraku so:

- Kaj se zdaj dogaja (kaj, kdo, kdaj in kako pogosto)? Kakšen je učinek ali rezultat tega?
- Ste že naredili kakšen korak proti svojemu cilju?
- Ali je ta cilj v nasprotju s kakšnimi drugimi cilji?

3. Raziščite možnosti

Ko ste raziskali trenutno realnost, je čas, da ugotovite, kaj je mogoče spremeniti – kar pomeni, da morate prepoznati vse možnosti za doseg cilja.

Pomagajte mentorirancu razmisliti o čim več (dobrih) možnostih, nato pa se o njih pogovorite in mu pomagajte izbrati najboljšo. V tem koraku lahko ponudite tudi svoje predloge, a šele potem, ko je mentoriranec vse svoje ideje že izčrpal in delil z vami – mentoriranec mora biti tisti, ki večino časa govori. Pomembno je, da ga vodite v pravo smer, ne da bi dejansko odločali namesto njega.

Tipična vprašanja, ki jih lahko uporabite za raziskovanje možnosti, so naslednja:

- Kaj drugega bi še lahko storili?
- Kaj pa, če bi odpravili to ali ono omejitev? Bi to spremenilo stvari?
- Kakšne so prednosti in slabosti posamezne možnosti?
- Katere dejavnike ali pomisleke boste uporabili za tehtanje posamezne možnosti?
- S čim morate prenehati, da bi dosegli ta cilj?
- Katere ovire vam stojijo na poti?

4. Vzpostavite voljo

S preučevanjem trenutne realnosti in raziskovanjem možnosti bo imel mentoriranec dobro predstavo o tem, kako lahko doseže svoj cilj. To je krasno – vendar pa samo po sebi morda ni dovolj. Zadnji korak je, da se mentoriranec zaveže k določenim dejanjem, da se premakne naprej proti svojemu cilju. S tem mu boste pomagali vzpostaviti voljo in dvigniti motivacijo.

- Tukaj lahko postavite koristna vprašanja:
- Torej, kaj boste storili zdaj in kdaj točno? Kaj boste še naredili v prihodnosti in kdaj točno?
 - Kaj bi vas lahko ustavilo pri napredovanju? Kako boste to premagali?
 - Kako lahko ostanete motivirani?
 - Kdaj morate pogledati napredek? Dnevno, tedensko, mesečno?

Na koncu se dogovorite za datum srečanja, ko bosta skupaj pregledala in ocenila napredek. To bo mentorirancu dalo večji občutek odgovornosti in mu omogočilo, da spremeni svoj pristop, če prvotni načrt ne deluje.

1. nasvet
Odličen način za vajo uporabe modela je obravnavanje lastnih izzivov in težav. Če vadite na svojem primeru, se boste naučili postavljati najbolj koristna vprašanja. Lahko si tudi zapišete nekaj osnovnih vprašanj za uporabo na dejanskih srečanjih z mentorirancem.

- 2. nasvet**
Dve najpomembnejši veščini mentorja sta sposobnost postavljanja dobrih vprašanj in sposobnost učinkovitega poslušanja. O obeh veščinah smo že govorili, o njiju pa si lahko več preberete tudi v nadaljevanju tega poglavja. Zapomnite si:
- ne postavljajte zaprtih vprašanj, ki zahtevajo kratek odgovor ali le odgovora “da” ali “ne” (kot npr. “Ali je to povzročilo težavo?”) – namesto tega postavljajte odprta vprašanja, npr. “Kakšen učinek je imelo to?”. Pripravite si seznam vprašanj za vsako stopnjo procesa GROW;
 - uporabite veščine aktivnega poslušanja in pustite, da večino časa govori mentoriranec. Ne pozabite, da tišina zagotavlja dragocen čas za razmišljanje in ni vam je treba vedno zapolniti z naslednjim vprašanjem.



Tehnike, ki jih lahko mentorji uporabljate pri svojem delu



Aktivno poslušanje

Aktivno (empatično, učinkovito) poslušanje je način poslušanja, kjer je aktivnost poslušalca visoka in pomembna. Cilj aktivnega poslušanja ni le razumevanje sporočila samega, ampak tudi tega, kar se skriva za njim.

Aktivno poslušanje je nepogrešljiv del dobre komunikacije in dobrih medsebojnih odnosov. Kadar aktivno poslušamo, bo oseba, ki govori, dobila občutek, da smo res pozorni nanjo. Aktivno poslušanje omogoča višjo raven razumevanja, zato je nujen del mentorskega odnosa. Aktivno poslušanje je proces, ki je ravno nasproten od pasivnega poslušanja, kar ljudje pogosto počnemo v vsakodnevem življenju.

	PASIVNO POSLUŠANJE	AKTIVNO POSLUŠANJE
GOVORICA TELESA	Poslušalec kaže z dolgočasnostjo, lahko očeka po papirju, odvrta pogled in s telesom ni nagnjen k sogovorniku. Z mimiko obraza in kretnjami telesa se poslušalec ne odziva na tisto, kar je sogovornik izrekel. S prekrizanimi nogami in rokami kaže zadržanost, nesproščenost in obrambni položaj.	Poslušalec sogovornika med poslušanjem gleda in vzdržuje očesni stik. Prikimava, da sogovornika spodbudi k nadaljnji komunikaciji. Z nagnjeno telesno držo h govorcu, vendar s primerno razdaljo, pokaže svoje zanimanje. Izogiba se ponavljajočim se kretnjam, ki motijo sogovornika, ohranja enak ritem in hitrost telesnih gibov. Poslušalec nima prekrizanih rok in nog.
POZORNOST	Pozornost in komentarji so usmerjeni na poslušalca.	Osredotočamo se zgolj na govorca.
SPREJEMANJE	Ne sprejema sogovornikovih idej in čustev.	Sprejemamo sogovornikove ideje in čustva.
SOČUSTVOVANJE	Preziranje čustev.	Sočustvujemo z vsebino, ki jo je povedal sogovornik.
POJASNJEVANJE	Ne preverja, ali razume pravilno, poslušalec si sam ustvari mnenje o povedanem.	Preverimo, ali razumemo sogovornika, ob nejasnostih vprašamo za pojasnila.
SPRAŠEVANJE	Redko postavljamo dodatna vprašanja, vprašamo le z zaprtimi vprašanji.	Postavljamo odprta vprašanja, govorca spodbujamo k nadaljnji komunikaciji. Vprašanja so navezana na vsebino.
POVZEMANJE	Ne povzemamo.	Občasno ponovimo določeno vsebino povedanega, vlečemo zaključke.

TRI KVALITATIVNE RAVNI POSLUŠANJA

Pri poslušanju posameznika lahko ločimo tri kvalitativne ravni, ki se med seboj izrazito ločijo po kvaliteti medosebne komunikacije. Te tri ravni poslušanja so:

1. zaznavanje – slišimo besede, a jih ne razumemo ali celo ignoriramo;
2. razumevanje besed, ki pa so pogosto večpomenske ali pa celo prikrivajo pravi pomen sporočila, ki ga oseba izraža;
3. razumevanje sporočila – poslušamo pomen besed in prepoznavamo nebesedne znake osebe, ki nam sporočilo prenaša.

Po vrsti bi te tri ravni lahko označili kot poslušanje z ušesi (slišno), z možgani (miselno) in s srcem (celostno).

KAKO LAHKO AKTIVNO POSLUŠAMO

1. Parafraziranje

Sogovornika boste veliko bolj zbrano poslušali ter hkrati pozornost namenili najpomembnejšim informacijam, če boste uporabili tehniko parafraziranja. To pomeni, da poskušate na kratko z drugimi besedami ponoviti vsebino, ki vam jo je sogovornik povedal. S tem damo sogovorniku občutek, da ga zares poslušamo in da nas zanima, kaj nam govori, s tem pa se vzpostavi zaupanje, kar je v mentorskem odnosu še posebej pomembno.

2. Odprta vprašanja

Izogibajte se vprašanjem, na katera je mogoče odgovoriti samo z »da« ali »ne« – to so zaprta vprašanja. Namesto tega postavljajte odprta vprašanja, na katera lahko sogovornik poda daljši, bolj poglobljen odgovor, s tem pa se pogovor lažje razvije.

3. Telesna govorica

Pri aktivnem poslušanju sta pomembni tudi drža telesa ter drugi neverbalni znaki, saj lahko z njimi sporočamo svoj odnos do sogovornika. Pozorni bodite torej na to, da bo vaša telesna govorica čim bolj spoštljiva, odprta. Ohranjajte očesni stik, vendar pazite, da to ne bo delovalo prisiljeno ali celo zastrašujoče. Občasen umik pogleda za sekundo ali dve je povsem naraven. Obenem bodite pozorni na svojo telesno držo – sključenost daje namreč občutek, da ste z mislimi povsem drugje. K uspešnejši komunikaciji pa lahko pripomore tudi kimanje, vendar tudi tu pazite, da ne boste pretiravali in da boste gesto uporabili v primernih trenutkih. Uporabljajte neverbalno vedenje, ki podpira dober stik (kimanje z glavo, ohranjanje očesnega stika, posnemanje ritma in telesnih gibov sogovornika, rahla nagnjenost naprej, roke in noge niso prekrizane, primerna razdalja ...). Seveda pa uporabljajte tudi verbalne odzive, kot so "aha", "razumem", "kar povej" in podobno, s čimer sogovornika spodbujate k nadaljnjem govoru.

4. Ne osredotočajte se na svoj odziv

Nezmožnost aktivnega poslušanja je lahko povezana z nezainteresiranostjo, vendar je pogosto tudi posledica tega, da se pretirano osredotočamo na to, kaj bomo povedali sami. Če v trenutku, ko vaš sogovornik odpre usta, že razmišljate, kako se boste odzvali, ni presenetljivo, da ne morete biti zares zbrani. Poskušajte biti čim bolj čuječni, torej osredotočeni na dani trenutek.

5. Sogovornika ne prekinjajte

Zelo pomemben sestavni del aktivnega poslušanja je tudi to, da znamo počakati, da sogovornik zares dokonča posamezno misel. Ne bodite neučakani – vsekakor je bolje čakati malce dlje kot vskočiti v besedo, ko druga oseba še ni strnila svojih misli. To pa seveda pomeni, da se morate osvoboditi strahu pred tišino. Gre namreč za popolnoma naraven del pogovora. Če vaš sogovornik za nekaj trenutkov umolkne, to še ne pomeni, da je povedal vse, kar je nameraval. Morda zgolj izbira najustreznejše besede. Prehiter odziv prekine tok njegovih misli, zato lahko ostanejo najpomembnejše stvari neizrečene.

6. Opustite druge aktivnosti

Med pogovorom se izogibajte opravljanju drugih aktivnosti, kot je npr. pogledovanje na uro ali telefon, čečkanje po listu papirja, branje ipd. S tem sogovorniku namreč sporočate, da vas vsebina, ki vam jo pripoveduje, ne zanima in je za vas nepomembna.

7. usmerjanje pozornosti na neverbalno govorico sogovornika

Prav usmerjanje pozornosti na ozadje povedanega igra izredno pomembno vlogo. Zelo velik del človekove komunikacije poteka nebesedno. Ton glasu, izraz na obrazu in govorica telesa pogosto razkrivajo sporočilo, ki z besedami ni bilo povedano. Ta nebesedna sporočila ponazarjajo čustva (npr. jeza, vznemirjenje, žalost, strah, ...) in so običajno veliko pomembnejša od besednega sporočila. Z zaznavanjem in razumevanjem vsega tega smo bogato nagrajeni, saj smo udeleženi v dobri medosebni komunikaciji.

8. Pokažite empatijo

Pokažite, da razumete občutke druge osebe. Priznajte pomembnost in pokažite spoštovanje do mnenja druge osebe. Pozorni bodite na čustva sogovornika ter jih poudarite ali preverite, zastavite vprašanja s poudarkom na čustvovanju.

Mind mapping – metoda miselnih zemljevidov

Miselni zemljevidi so lahko koristno orodje pri procesu mentoriranja. Začnite tako, da na sredino strani napišete in obkrožite vprašanje ali temo, ki jo je potrebno raziskati. Nato dodajte vprašanja, povezana z osrednjo temo, in jih postavite na zemljevid kot veje, ki izhajajo iz osrednje teme. Vsako od teh povezanih vprašanj je mogoče raziskati in razviti na enak način. Nastali miselni zemljevid se lahko uporabi za oceno, katere ideje so najpomembnejše in vredne nadaljnjega raziskovanja ter katere so manj pomembne za situacijo. To je lahko koristna tehnika za mentoriranco, ki težko vidi svojo pot naprej.



Primer miselnega zemljevida How To Focus, avtor Jane Genovese (Learning Fundamentals)

Postavljanje ciljev

Pri mentorskem procesu je pomembno, da si mentoriranec postavi ustrezne cilje. Pri tem ima mentor pomembno vlogo, vendar je pomembno tudi, da mentor nikoli ne postavi ciljev namesto mentoriranca, saj se s tem zmanjša občutek lastništva nad cilji – pri tem mentorirancu le pomaga in ga podpira.

To je mogoče storiti na več načinov.

1. Postavljajte vprašanja, ki mentorirancem pomagajo razmišljati o tem, kaj želijo doseči, kot na primer: “Kaj želite doseči s tem mentorstvom?” ali “Kakšni so vaši dolgoročni karierni cilji?”.
2. Mentorirancem pomagajte razviti osebno poslanstvo. To je lahko odličen način, da si mentoriranci jasno določijo cilje in ostanejo osredotočeni na tisto, kar jim je pomembno.
3. Spodbujajte mentorirance, da si zastavijo SMART cilje. Takšni cilji jim bodo pomagali ostati na pravi poti in zagotoviti, da bodo njihovi cilji realistični.

SMART cilji

SMART je akronim za ključne elemente dobro opredeljenega cilja. SMART cilji so:

- S – specific – specifični;
- M – measurable – merljivi;
- A – achievable – dosegljivi;
- R – relevant – ustrezni, relevantni;
- T – time-sensitive – časovno omejeni.

Vsak SMART cilj, ki si ga zastavi mentoriranec, mora vsebovati vseh pet zgoraj omenjenih komponent.

Pomen posameznih komponent

S – specifičen

Cilj naj bo specifičen, jasen in natančno opredeljen, saj to na mentoriranca deluje motivirajoče. Za bolj natančno opredelitev cilja si lahko pomagamo s klasičnimi vprašalnicami kdo, kaj, kje, kakšen in koliko.

M – merljiv

Uporabimo merljive kazalce, številke, kar nam omogoča, da ugotovimo, ali je cilj dosežen ali ne. Na tak način lahko spremljamo napredek v doseganju cilja.

A – dosegljiv

Razmisliti moramo, ali imamo dovolj različnih virov, da cilj lahko dosežemo. Viri so lahko znanje, priložnosti, spretnosti, denar, pomoč drugih ipd. Vsak pametno zastavljen cilj mora biti tudi dosegljiv, sicer se lahko zgodi, da samo izgubljam čas in energijo. Če cilj ni dosegljiv, ga je potrebno prilagoditi ali razdeliti na manjše cilje, ki si med seboj smiselno sledijo.

R – ustrezen, relevanten

Karkoli že želite doseči, naj bo to nekaj, kar vam lahko koristi in polepša ali olajša vaše življenje. Nikar se ne zavezujte, da boste uresničili nekaj, kar je pomembno nekomu drugemu, vas pa nikakor ne zanima. Relevanten cilj je tisti, za katerega uresničitev se je vredno potruditi.

T – časovno omejen

Za cilj moramo določiti časovni rok, v katerem bomo cilj dosegli, saj se sicer lahko zgodi, da odlašamo. Rok naj bo realističen, hkrati pa imamo tudi priložnost, da se vprašamo, ali je sedaj pravi čas, da ga dosežemo. SMART cilj od nas zahteva ukrepanje, saj se rok izteka.

Ko mentoriranci določijo svoje cilje, jim mora mentor pomagati, da jih dosežejo. Vendar ne prevzemajte popoldne odgovornosti – naj mentoriranci ugotovijo, kako želijo doseči svoje cilje, seveda z vašim vodstvom. Ta vrsta prostega pristopa bo mentorirancem pomagala, da bodo imeli večji nadzor nad lastnim razvojem, in bo tudi bolj verjetno, da se bodo dolgoročno držali svojih ciljev.

Vizioniranje

Vizioniranje je tehnika, ki se uporablja v številnih situacijah, vendar je še posebej uporabna pri postavljanju ciljev. Jedro učinkovitega vizioniranja je vključevanje notranjih čustev in vseh čutov – zlasti vida, vonja in dotika. Mentor povabi mentoriranca, da zapre oči in si predstavlja sebe, kakršen želi biti v določenem časovnem obdobju. Večji in širši ko je cilj na splošno, bolj daljnosežna bo projekcija (pogled več let vnaprej). Mentor nato mentorirancu zastavlja niz vprašanj.

Vizualizacija

- Kje želite biti (specifičen kraj)?
- Opišite, kaj vidite okoli sebe – okolje, ljudi?
- Kako izgledate?
- Kaj delate? Zakaj?
- Opišite, kako se počutite. Če se počutite dobro, zakaj se tako počutite?
- Opišite, kako se počutijo ljudje okoli vas.
- Opišite, kaj slišite.

Določanje

- Kako se to razlikuje od trenutne situacije?
- Kako velik je razkorak med tem, kako vidite sebe in kako vas vidijo drugi?
- Kako velik je razkorak v vašem počutju? Kako se počutijo drugi?
- Kako se počutite glede te vrzeli? Imate resnično željo, da bi jo premostili?

Aktualizacija

- Kaj bi lahko storili, da bi vizijo uresničili?
- Kaj je vaš prvi korak?

Vizioniranje je najbolje uporabiti, ko je mentoriranec razmeroma sproščen. Proces zahteva angažiranost/osredotočenost celotne zavesti, da se lahko posameznik umesti v možno prihodnost. Uporablja se lahko za raziskovanje in primerjavo različnih ciljev – z analizo nabora različnih prihodnosti se lahko mentoriranec začne odločati med njimi.

Postavljanje pravih vprašanj

Postavljanje ustreznih vprašanj je pomembna veščina dobrega mentorja, saj lahko s pravilno izbranimi vprašanji mentoriranca vodi v pravo smer.

Poznamo več vrst vprašanj:

- zaprta – uporabimo jih za ugotavljanje dejstev, dobimo kratke in jedrate odgovore, mentoriranec lahko odgovori le z “da” ali “ne” ali drugimi kratkimi odgovori (npr. “Si že zaključil ta projekt?”);
- odprta – spodbujajo k razlagi, dajo informacije o globljih razlogih za določeno razmišljanje (npr. “Mi lahko poveš več o tem projektu?”);
- specifična vprašanja – uporabimo za pridobivanje konkretnih informacij (npr. “Kaj točno si mislil s tem?”);
- vprašanja za preverjanje razumevanja – uporabimo jih, ko želimo nekaj razjasniti (npr. “Ali prav ra zumem, da ...?”);
- hipotetična – predstavimo neko situacijo in povprašamo, kako bi se v njej mentoriranec znašel (npr. “Če bi se pojavila določena priložnost, kako bi se počutil?”);
- sugestivna – kadar želimo ponuditi določen odgovor (npr. “Ali radi delate v ekipi, če je to potrebno?”).

Izbira oblike vprašanja je odvisna od informacije, ki jo želite dobiti od mentoriranca.

Več o odprtih vprašanjih

Pri mentoriranju gre za to, da se mentoriranec odpre in deli svoje poglede in razmišljanja, saj to pogosto povzroči, da mentoriranec sam najde rešitve. Pri mentoriranju ne gre za to, da govori izključno mentor in mentorirancu poda vse odgovore.

Pri odprtih vprašanjih navadno uporabljamo vprašalnice, kot so kaj, kdo, kje, kdaj, zakaj, kako to ipd.

Pomembno se je tudi zavedati, da lahko vprašalnica "zakaj" deluje obtožujoče in s tem neproduktivno. Pogosto jo lahko zamenjamo z vprašalnico "kako to", ki deluje bolj odprto.

Mentor mora znati izbirati ustrezna vprašanja, da mentoriranec deli svoje misli, občutke, želje, cilje, vrednote in prednostne naloge. Mentor lahko uporabi vprašanja, kot so "Ali mi lahko poveš kaj več?" in "Mi lahko morda to podrobneje razložiš?". Včasih so potrebna tudi nekoliko bolj občutljiva vprašanja, ki jih lahko ublažimo s predhodnim vprašanjem "Ali te moti, če te vprašam ...?".

Pomembno je tudi, kako vprašanja oblikujemo. Bolj učinkovito je, da se osredotočamo na doseganje cilja kot pa na problem ali celo na napake mentoriranca.

Primeri neučinkovitih vprašanj:

- Kakšen problem imate?
- Kdo je kriv za ta problem?
- Kaj mislite, da je narobe z vami?
- Zakaj problema še niste rešili?

Primeri učinkovitih vprašanj:

- Kaj si želite doseči?
- Kakšne vire imate na voljo?
- Kakšno pomoč potrebujete, da boste lahko to dosegli?
- Kakšni so koraki v načrtu doseganja tega cilja?

Še nekaj primerov odličnih vprašanj:

- Kako se počutite glede svoje trenutne situacije?
- Kaj je trenutno največji izziv, s katerim se soočate?
- Kaj bi naredili, če bi lahko naredili karkoli, kar zadeva ka
- Kdo ste, če odmislite kariero/sluzbo?
- Kateri strasti bi želeli (še) slediti?
- Kdaj ste bili najbolj ponosni nase?

Uporabno je lahko tudi, da mentoriranca vprašate o njegovi dosednji karierni poti in na tak način izveste več o njem. Vendar morate uporabiti specifična vprašanja namesto splošnih vprašanj tipa »povej mi o svoji dosednji karieri«.

Čeprav je dobro imeti pripravljenih nekaj vprašanj, pa se vam ni treba držati scenarija. Ne pozabite – ko postavljate vprašanja na podlagi informacij, ki jih je vaš mentoriranec že ponudil, to izkazuje vaše zanimanje zanj.

Tukaj je nekaj primerov vprašanj:

- Kakšna je bila vaša izobraževalna izkušnja?
- Kakšna je bila vaša prva služba?
- Kaj vas je pripeljalo do vaše trenutne poti, situacije?
- Ste načrtovali to pot ali se je to zgodilo organsko?

Pomembno pa je, da mentoriranca spoznate tudi kot osebo, ločeno od karierne poti. Ni vam potrebno biti preveč osebni, a postavljanje nekoliko bolj osebnih vprašanj lahko pomaga pri vzpostavljanju zaupanja in dobrega odnosa. Prava vprašanja vas lahko pripeljejo do tega, da izveste več o svojem mentorirancu in tako bolje razumete, kdo je in kaj je zanj pomembno.

Razmislite o nekaterih od teh predlogov ali razvijte svoja vprašanja:

- Zakaj so vam trenutne vrednote pomembne?
- Imate kakšnega vzornika, po katerem se zgledujete, ali ljudi, ki jih občudujete?
- Kaj radi počnete izven službe?
- Kaj vas navdihuje?

Pomemben del mentoriranja je tudi pomoč mentorirancem pri opredelitvi in doseganju ciljev. Pomagati jim pri uspehu je ena od vaših mentorskih nalog, zato boste želeli dobro razumeti, kakšni so njihovi cilji. Včasih mentoriranec nima seznama ciljev in mu jih boste morali pomagati opredeliti.

Tukaj je nekaj vprašanj, ki vam in vašemu mentorirancu pomagajo pri tem:

- Kakšni so vaši kratkoročni cilji?
- Kakšni so vaši dolgoročni cilji?
- Kaj vas je pritegnilo pri procesu mentoriranja?
- Na katerih področjih svojega življenja želite rasti?
- Katere veščine želite razviti?
- Če bi se lahko vrnili v preteklost, bi izbrali drugo življenjsko pot?

Če želite biti učinkovit mentor, boste morali dobro razumeti tudi prednosti in slabosti svojega mentoriranca. Včasih je dobro vedeti, kako mentoriranec vidi sebe. S pravimi vprašanji jim lahko pomagate globlje razmisliti o svojih prednostih ali stvareh, ki jih zadržujejo.

Primeri vprašanj:

- Kaj so po vašem mnenju vaše prednosti?
- Na katerih področjih menite, da se morate izboljšati?
- Ali vam trenutna situacija pomaga izkoristiti vaše prednosti?
- Pri katerih delih vašega življenja vas slabosti ovirajo?
- Kako blažite svoje slabosti?

Vsi mentoriranci ne želijo razvijati svojih veščin ali pa nimajo v mislih specifičnega cilja. Včasih vas bodo mentoriranci potrebovali, da jim pomagate rešiti določen trenutni izziv. Vaši nasveti so lahko bistvenega pomena pri tem, da jim pomagajo premagati vse ovire, ki jih zadržujejo.



Tukaj je nekaj vprašanj, s katerimi si lahko pomagata pri opredelitvi izziva za svojega mentoriranca:

- S kakšnim izzivom se trenutno srečujete?
- Katere ideje ste razvili, da bi vam pomagale pri premagovanju izzivov in doseganju zastavljenih ciljev?
- Katere ovire vidite, ki bi vam lahko preprečile doseganje vaših ciljev?
- Kaj boste jutri naredili drugače, da se boste soočili s temi izzivi?
- Kako vas lahko jaz podpiram pri premagovanju vaših izzivov?

S pravimi vprašanji lahko mentorirancem pomagata izraziti tudi hvaležnost, kar je pomembna življenjska veščina. Pomaga nam lahko, da se osredotočimo na dobre stvari namesto na vse stvari, za katere menimo, da nam manjkajo.

Primeri vprašanj:

- Za kaj ste najbolj hvaležni?
- Komu ste v življenju hvaležni? Kaj so vam dali?
- Katero je bilo obdobje v vašem življenju, ko ste se počutili, da ste najbolj rasli? Kaj je k temu prispevalo?

Analiza nasprotujočih si sil

To je lahko uporabna tehnika za analizo argumentov za in proti določenemu ravnanju. Načrt ali predlog je zapisan v sredini treh stolpcev. Ugodni dejavniki so navedeni v prvem stolpcu, neugodni dejavniki pa so navedeni v zadnjem stolpcu. Z izvedbo analize lahko načrtujete krepitev dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na nek cilj, in zmanjšanje vpliva nasprotnih dejavnikov. Uporaba črt, barv in celo risb ali logotipov pri analizi je lahko v pomoč predvsem mentorirancem, ki jim je pomemben vizualni aspekt planiranja.



Primer analize sil (mindtools.com)

Pozitivne osebne lastnosti

Ta tehnika je uporabna predvsem pri delu z mentoriranci, ki se soočajo s slabšo samopodobo ali nizkim samospoštovanjem. Mentoriranca prosite, da identificira svoje pozitivne lastnosti, kar lahko poveča samozavest. Nadaljevanje te vaje bi lahko bilo, da mentoriranec prosi nekaj prijateljev, da z njim delijo njegove pozitivne lastnosti oz. opišejo, na kakšen način ga vidijo. Če se njihova mnenja ne ujemajo z mentorirančevim, ga lahko spodbudite, da ugotovi, zakaj je tako.

Hvaležno poizvedovanje

Ko se mentoriranec ujame v pesimističnem pogledu ali se počuti malodušnega, ga lahko prosite, naj se spomni situacije, v kateri se je počutil uspešnega ali pa je bil ponosen na nek dosežek. Nato mentorirancu pomagajte prepoznati dejavnike, ki so prispevali k temu dosežku in dobremu počutju, ter raziščite, kako bi se lahko nekateri od teh dejavnikov povezali s sedanjo situacijo.

Karierni scenarij

To je dolgoročnejša strategija, ki je lahko bila osnova za več srečanj. Mentoriranec v pisni obliki ali diagramih začrta do tri različne karierni vizije, pri čemer upošteva svoje cilje, sposobnosti, omejitve in poznavanje priložnosti, ki bi lahko bile na voljo.

Spodbujajte mentoriranca, naj doda realistične časovne okvirje in naj se bo pripravljen premikati med različicami namesto da se trdno drži ene, saj tako neuspeh pri določenih ovirah ne bo imel tako velikega vpliva. Sčasoma se lahko iz tega procesa pojavi jasna poklicna pot. Prepoznavanje majhnih korakov do večjih ciljev je lahko koristno za ohranjanje motivacije.

Kako izgleda uspeh?

Kot modro pravi maček v Alici v čudežni deželi: »Če ne veš, kam greš, te bo katera koli pot pripeljala tja.« Pomagati mentorirancem, da si predstavljajo, kako izgleda uspeh, je odlično izhodišče za vsako nadaljnjo aktivnost. Eden od preprostih načinov, kako pomagati mentorirancem opredeliti, kako izgleda uspeh, je metoda mahanja s čarobno palico. Kot mentor lahko mentoriranca vprašate: "Če bi lahko pomahal s čarobno palico in bi šlo vse kot po maslu, kako bi to izgledalo?" Mentor nato spodbudi mentoriranca, da opiše pozitivne, oprijemljive in podrobne elemente podobe uspeha, da le-ta oživi.

Kaj že deluje?

Kot družba smo že po naravi osredotočeni na slabe strani. Naša pozornost je običajno na tem, kar ne deluje, katere težave moramo rešiti ter katere izzive moramo premagati, zato tudi optimisti med nami potrebujejo pomoč, da se osredotočijo na to, kar že deluje. Mentorji imajo dragoceno vlogo pri tem, da mentorirancem pomagajo ugotoviti, kaj deluje. Ena preprosta tehnika za to je uporaba lestvice od 1 do 10. Mentor lahko mentoriranca vpraša: "Če si predstavljate lestvico od 1 do 10, kjer je 10 slika prihodnjega uspeha, ki ste ga pravkar opisali, 1 pa je najslabša situacija, kjer ste kdaj koli bili, kje na lestvici ste danes?" Mentor nato razišče, zakaj je mentoriranec podal točno določeno oceno, da lahko mentoriranec ugotovi, kaj že deluje, in na čem lahko gradi.

Kolo življenja

Kolo življenja je preprosto, a močno orodje, ki pomaga hkrati vizualizirati vsa pomembna področja življenja. Pogosto ga uporabljajo življenjski svetovalci in poklicni trenerji, da svojim strankam omogočijo pogled na življenje s "ptičje perspektive". Ogledovanje vizualne predstavitev vseh področij življenja hkrati pomaga bolje razumeti, katera od vaših življenjskih področij so uspešna in katera potrebujejo več dela.



Primer kolesa življenja

Kolo življenja temelji na teoriji, da življenje vsakega človeka sestoji iz več pomembnih segmentov:

- prispevka v družbi;
- kariere;
- financ;
- družine/prijateljstva;
- zdravja;
- zabave;
- ljubezni;
- osebnega razvoja.

Vsak segment kolesa predstavlja določeno kategorijo. Vsako kategorijo lahko ocenite od 1 (izjemno slabo) do 10 (izjemno dobro). Ko ocenite vsako kategorijo in jo vrišete v kolo, bo nastala pajkova mreža, ki pokaže, s katerimi področji življenja ste zadovoljni in katera področja pešajo. Vsaka kategorija vpliva na vaše življenje. Pri izrisovanju kolesa življenja ni pomembno, kje začnete ali s katero kategorijo.

Pomembno je, da si vzamete čas za izpolnjevanje kolesa življenja. Ne smete ga prehitro izpolniti, ker lahko dobite napačne rezultate. Razmislite o vsakem področju vašega življenja.

Kariera

Kako zadovoljni ste z delovnim mestom? Je to delo, o katerem ste sanjali, ali si želite kaj drugega? Vam delo prinaša zadovoljstvo in srečo? Vam omogoča, da živite dobro?

Družina/prijatelji

Vas družina podpira, vam zaupa in vas ima rada? Se lahko vedno obrnete na svoje prijatelje? Preživljate dovolj časa s prijatelji in družino?

Ljubezen

Ste našli srečo v ljubezni? Imate ob sebi partnerja, ki je predan? Lahko z njim gradite prihodnost?

Zabava

Uživajte v življenju? Počnete zanimive stvari v prostem času?

Zdravje

Kako se počutite psihično in fizično? Ste zadovoljni s svojim videzom? Vas kaj pesti? Koliko ste telesno aktivni?

Finance

Ali lahko zadovoljite vsako svojo potrebo? Ali imate dolgove? Je denar edina stvar, ki vas veseli?

Osebni razvoj

Ste zadovoljni s smerjo, v kateri se razvijate? Ste odprti za nove izkušnje? Ste povezani s svojim notranjim in zunanjim svetom?

Prispevek v družbi

Pomagate drugim ljudem? Opravljate prostovoljno delo? Skrbite dovolj dobro za ljudi, ki so vam pomembni in jih imate radi?

Na podlagi izpolnjenega kolesa življenja lahko mentor mentorirancu pomaga načrtovati potrebne spremembe.

Reka življenja

Metafora reke kot načina prikazovanja osebnega potovanja ali zgodovine je vsesplošno znana različnim kulturam. Z vizualizacijo lahko reka postane kompas, vodilo, saj sčasoma zajema mejnike, neuspehe in uspehe.

Z uporabo risanja, vrvi, lutk in simbolov lahko posameznik predstavi svojo reko življenja. S pomočjo reke lahko naredimo pregled preteklega in sedanjega dogajanja pri posamezniku. Prav tako lahko pogledamo, na katerih področjih je močen in zakaj, kje se je zataknilo, kaj se je že premaknilo na bolje, kako stvari tečejo trenutno ... Poleg tega lahko s pomočjo reke pogledamo v prihodnost, kam želi priti, kako se vidi nekoč, ko bo premagal trenutno krizo, in kako to doseči.

Gre za to, da poleg mentorskega pogovora vsebine predelamo tudi praktično. Ko jih postavimo predse, se z njimi lahko tudi pogovarjamo, jih premikamo ... Po reki se lahko sprehajamo naprej ali nazaj, si določene trenutke ali dogodke pobližje ogledamo, se pri njih ustavimo ...

Molekula identitete

Ta metoda pomaga ozavestiti koncepte več identitet ter samoidentifikacije z analizo in izmenjavo lastnih identitet. To je priložnost za samoidentifikacijo, ki lahko ustvari široko definicijo raznolikosti v na videz homogeni skupini.



Primer molekule identitete (Heritage Language teaching)

Mentorirance prosimo, naj se identificirajo z vsaj petimi socialnimi deskriptorji (starost, etnično poreklo, spol, spolna usmerjenost, ...) in narišejo molekulo identitete zase. Na podlagi narišanega lahko odpremo razpravo o samoidentifikaciji.

- Zakaj si izbral ravno teh pet deskriptorjev?
- Ali so to edine identitete, ki jih imamo?
- Ali so dane ali izbrane?

Nato mentorirance prosimo, da izpolnijo svojo molekulo identitete z uporabo čim več socialnih deskriptorjev in ocenijo, ali je vsaka od opisanih skupin vir privilegijev ali ovir v družbi, v kateri živijo. Nato odpremo razpravo o povezavi med identiteto in privilegiji ter o uporabi privilegijev.

Metoda Solution Walk

To je učinkovita metoda, osredotočena na rešitev, ki poteka med skupnim sprehajanjem.

Ideja te metode je:

- osredotočiti se na rešitve in ne na probleme;
- prepoznati vse vire in prednosti, ki že obstajajo, namesto tega, kar nam manjka;
- ugotoviti, kaj že deluje in ne, kaj gre narobe;
- gledati v prihodnost in delati z vizijo namesto da bi se ozirali nazaj in analizirali preteklost.

Med sprehodom uporabljamo različne metode, kot so sprememba perspektive, lestvica hoje, skok v prihodnost in veliko pozitivnega ogovarjanja.

a) Sprememba perspektive

Ko hodite, premikate svoje telo. Prav tako premikate glavo in dovolite, da se vaše misli premaknejo v nove smeri. To vam pomaga videti stvari z drugega zornega kota.

Na začetku vsakega sprehoda si vzamemo čas, da pridemo v park, da vidimo, poslušamo in povohamo, kaj je okoli nas, ter da spoznamo, kako se počutimo v parku.

Nato postavimo naslednja vprašanja:

- Kaj je danes drugače?
- Kaj je drugače pri vašem izzivu/problemu?

Lestvica hoje

Lestvice se v mentorskem procesu uporabljajo tudi z namenom, da se prepozna napredek.

Postavimo vprašanje: “Na lestvici od 0 do 10, kjer je 0 zelo zelo slabo, 10 pa pomeni, da ste rešili problem, kje ste zdaj?”

Ta vaja je še močnejša, ko lahko fizično hodite po lestvici (npr. po drevoredu) in si zapomnite vse, kar že deluje.

Mentorirance lahko tudi prosimo, naj pustijo določen predmet na identificiranem mestu na lestvici (npr. 3) in nato postavimo vprašanja, kot je: “Kako se 3 razlikuje od 5? Kako ti je uspelo priti do 3?”

Skok v prihodnost – vizija – naslednji koraki

Ideja skoka v prihodnost je “skok” v zaželeno prihodnost, kjer se problem rešuje skupaj z mentorirancem. Vprašanja nam pomagajo, da se zavedamo, kakšna je ta prihodnost, in da imamo vizijo.

Ko je mentorirančeva vizija tako jasna, da jo lahko vidimo celo mi, postavimo vprašanje: “Kaj si naredil, da si dosegel cilj?” S tem mu pomagamo sestaviti načrt in definirati naslednje korake.

Pozitivno ogovarjanje

Vsi poznamo (negativno) ogovarjanje, vendar je pozitivno ogovarjanje veliko močnejše. Neverjetno je, kako dobro se lahko ljudje med seboj spoznajo in razumejo, ko se res poslušajo. Pozitivno ogovarjanje je zelo dober odraz tega. Še več, tisti, ki pozitivno ogovarjajo, zaznajo prednosti in vire, ki se jih drugi verjetno ne zavedajo.

Seveda pozitivno ogovarjanje deluje tudi v drugih okoljih, a hoja drug ob drugem je veliko lažja, zlasti za ljudi, ki (še) niso navajeni dajati ali zagotavljati pozitivne povratne informacije.

Johari okno

Je preprosto in uporabno orodje za ponazoritev in izboljšanje samozavedanja ter medsebojnega razumevanja med posamezniki v skupini. Ta model lahko uporabimo tudi za oceno in izboljšanje odnosa skupine z drugimi skupinami.



Johari okno (Communication Theory)

Johari okno je tehnika, ki je zasnovana tako, da ljudem pomaga bolje razumeti njihov odnos do sebe in drugih. V tej vaji posameznik izbere nekaj pridevnikov s seznama, ki ga mentor vnaprej pripravi, in izbere tiste, za katere meni, da opisujejo njegovo lastno osebnost. Njegovi vrstniki ali prijatelji nato dobijo enak seznam in vsak izbere enako število pridevnikov, ki opisujejo tega posameznika. Ti pridevniki se nato vstavijo v mrežo štirih celic. Prva celica je del nas samih, ki ga vidimo tako mi kot tudi drugi. Druga celica vsebuje vidike, ki jih drugi vidijo, mi pa se jih ne zavedamo. Tretja celica je zasebni prostor, ki ga mi poznamo, a ga skrivamo pred drugimi. Četrta celica pa je nezavedni del nas, ki ga ne vidimo ne mi ne drugi.

Reflected Best Self Exercise™

RBSE je vaja za iskanje povratnih informacij, ki pomaga prepoznati in razumeti edinstvene moči in talente. Z zbiranjem povratnih informacij pomembnih ljudi nas vodi skozi postopek ustvarjanja portreta najboljše različice sebe in akcijskega načrta za izkoriščanje osebnih moči.

Koraki izvedbe vaje RBSE:

- naštejte več kot 10 ljudi iz različnih delov svojega življenja;
- vprašajte jih, kdaj ste bili najboljši, in zberite njihove odgovore;
- poiščite vzorce v odgovorih;
- sestavite svoj avtoportret tega, kar ste, v najboljšem stanju;
- preoblikujte svoje življenje glede na svoje prednosti.

1. korak: naredite seznam

Naredite seznam več kot 10 ljudi iz različnih kontekstov v vašem življenju, ki so vas videli v vaši najboljši vlogi. Na svoj seznam poskusite vključiti čim več področij svojega življenja, kjer ste z ljudmi tesno sodelovali.

2. korak: zberite povratne informacije

Vsaki osebi na vašem seznamu zastavite preprosto vprašanje: “Ali lahko prosim opišete čas, ko ste me videli v najboljši luči?” Pomembno pravilo pri tem koraku je, da ne spreminjajte besedila vprašanja. To vprašanje je namenoma zelo odprto. Zasnovano je tako, da izzove bolj pristne in verodostojne odgovore kot vprašanje: “Katere so moje prednosti?”

Načrtujte, da boste odgovore prejeli v roku do dveh tednov. Naj vas ne bo strah po enem tednu mentorirance opomniti, naj odgovorijo.

Nasvet

Najlažji način zbiranja odgovorov je z Googlovim obrazcem.

3. korak: poiščite vzorce v odgovorih

Ko zberete vse odgovore, jih pregledajte in poiščete vzorce. Tukaj lahko pomaga tudi mentor. Odgovori se bodo združili okoli določenih tem. Več ljudi lahko poudari isto večščino ali isti kontekst, v katerem ste najboljši. Nekateri lahko pokažejo na stvari, za katere morda sprva niste mislili, da so vaša močna področja (pogosto medosebne veščine). Bodite prepričani, da se bodo pojavljale skupne točke in stvari, ki jih ne boste mogli prezreti, če ste vprašali dovolj velik krog ljudi.

4. korak: sestavite svoj avtoportret

Ustvarite avtoportret o tem, kdo ste, ko ste najboljši, tako da združite refleksijo (notranji vnosi, svoje mnenje) in teme RBSE (zunanji vnosi, odgovori drugih ljudi). Avtoportret je vaš odgovor na vprašanje: "Kdo sem, ko sem najboljši?"

To je tudi odgovor na vprašanje "Katere so moje prednosti?", saj ste najboljši, ko svoje prednosti uporabljate v kontekstih, v katerih najbolj pridejo do izraza.

Vaš avtoportret je pisna izjava v 1–2 odstavkih. Začne se z besedami: "Ko sem najboljši, sem ..." V nekaj odstavkih jedrnato opišite, kaj počnete, ko ste najboljši, pri čemer se opirate na teme, ki so se pojavile v vašem RBSE, pa tudi na razmišljanje o vaši preteklosti.

5. korak: preoblikujte svoje življenje glede na svoje prednosti

Zadnji in morda najtežji korak je, da uporabite na novo odkrito razumevanje svojih prednosti, da takoj ukrepate v svojem življenju.

Razmislite o naslednjih vprašanjih:

- Kako lahko porabite več časa za izboljšanje svojih močnih področij?
- Kako lahko sprejemate življenjske odločitve, da optimizirate svoje prednosti?
- Katere dejavnosti, prakse in izkušnje bodo poglobile vaše moči in povečale vaš vpliv?
- Kako lahko uporabite svoje edinstvene prednosti, da jih opolnomočite?
- Kako lahko preusmerite svoje delo in življenje, da boste v večji meri uporabili svoje prednosti?

Poznavanje svojih prednosti vam omogoča, da (pre)usmerite svoje življenje in delate tako, da uporabite svoje prednosti in jih še izboljšate.

Naša hiša

Vaja je primerna za razvoj sodelovanja in kohezije v skupini. Uporablja se lahko tudi za razpravo o (osebnih) vrednotah. Udeleženci sedijo v krogu. Trenerji jih prosijo, da se vživijo v situacijo, ko vsi živijo v isti hiši. Njihova naloga je skleniti dogovor o skupnih življenjskih pravilih. Ko je sporazum pripravljen, sledi razmislek o postopku (kako so prišli do skupnega sporazuma, osebni interes proti interesu skupnosti, vrednote, ki se odražajo v sporazumu). To lahko pripravita tudi mentor in mentoriranec v paru.

Mentorska pogodba

Na začetku mentorskega procesa je lahko koristno, da sestavite dogovor ali pogodbo, s katero se strinjata tako mentor kot mentoriranec in ki določa okvirje mentorskega procesa in odnosa.

Namen pogodbe je lahko začeti razmišljanje o pričakovanih mentoriranca in mentorja drug do drugega ter identificirati kakršnakoli vprašanja ali pomisleke.

Najprej vprašamo mentoriranca, ali se strinja s tem, da pripravimo skupen dogovor, in kakšne prednosti lahko ima priprava dogovora. Tipični odgovori so lahko:

- razjasniti pričakovanja glede rezultatov in vedenja med mentorskim procesom;
- zagotoviti izhodišče za merjenje napredka;
- vzpostaviti meje odnosa;
- ugotoviti, kdo je za kaj odgovoren v mentorskem procesu.

Nato mentoriranca vprašamo, kaj želi vključiti v dogovor. Spodbudimo ga, da sestavi seznam elementov, ki jih je potrebno vključiti v dogovor, na dveh področjih:

- formalna, zapisana določila;
- neformalna, neuradna določila, lahko tudi "nenapisana pravila".

Tudi mentor pripravi svoj seznam, na koncu pa mentor in mentoriranec primerjata seznama in se pogovorita o razlikah in podobnostih. Pomembno si je zapomniti, da ljudje želijo/potrebujejo različne ravni formalnosti v mentorskem dogovoru. Vse, kar mentoriranec izjavi, da je prepovedano, je lahko ključna tema za razpravo, ko se vzpostavi zaupen odnos.

Vprašanja, ki jih je potrebno upoštevati pri pripravi dogovora

Minimalna zahteva je, da se morata mentor in mentoriranec pogovoriti o vprašanjih glede namena mentorskega odnosa in upravljanja njunega odnosa, da pridobita skupno razumevanje.

Nekaj uporabnih vprašanj za razpravo pri pripravi dogovora:

- Kaj pričakujete, da se bova naučila drug od drugega?
- Kakšne so najine odgovornosti drug do drugega? Kakšne so meje?
- Kakšne odgovornosti imava zaradi tega odnosa do drugih (npr. sodelavci, vrstniki, kadrovska služba)?
- Kje in kako pogosto se bova srečevala? Kako dolga in kako pogosta bodo srečanja?
- Kakšne omejitve obstajajo (če obstajajo) glede zaupnosti?
- Kdaj in kako bomo preverili, ali je ta odnos ustrezen za oba?
- Kako pripravljena sva za nove izzive?
- Kako se počutiva, ko prejmeva odkrite povratne informacije?
- Ali menite, da ste lahko resnično odkriti z mano? Če ne, kaj vas zadržuje?
- Ali obstaja kaj, o čemer kdo od naju zagotovo noče govoriti?
- Ali se strinjava, da sta odprtost in zaupanje bistvena? Kako bova zagotovila, da se razvije ustrezen odnos?
- Ali sva oba pripravljena dajati poštene in pravočasne povratne informacije?
- Kaj sva pripravljena povedati drugim o najinih razpravah in srečanjih?
- Kako uradna ali neformalna želimo, da so naša srečanja?
- Kako bomo merili napredek?
- Kako bomo obvladovali različne prehode, zlasti ob koncu mentorskega procesa?
- V kolikšni meri smo pripravljeni deliti osebne informacije?
- Kdaj in kako bomo evalvirali odnos in napredek?
- Kako bomo proslavili dosežke?

Območje nelagodja

Nič nenavadnega ni, da kot mentor naletimo na nekoga, ki okoli sebe drži visok zid in varuje svojo zasebnost do te mere, da ga težko spoznamo. Seveda je s tako osebo možno ustvariti odnos, morda zelo prijateljski in celo sproščen, vendar pa bo odnosu manjkala globina, potrebna za uspešen mentorski proces.

Razlogi, zakaj nekateri ljudje nočejo in/ali ne morejo deliti samih sebe, so različni, od kliničnih (npr. Aspergerjev sindrom) do strahu pred razkrivanjem. Vloga mentorja ni zagotavljanje terapevtskega svetovanja v takih situacijah, tudi če je za to usposobljen, dilema pa je pogosto v tem, kako uskladiti željo po večji odprtosti z željo posameznika, da mentorski proces ne posega na njegova osebna področja.

Najboljše učenje pogosto poteka na robu udobja. Preprost pristop k ustvarjanju odprtosti v mentorskem odnosu je vključitev posebnega določila v sklenjen mentorski dogovor (omenjen pri prejšnji točki), s katerim se mentoriranec strinja, da ga bo mentor vsaj enkrat na vsakem srečanju popeljal v območje nelagodja.

Balon sprememb

To, da natančno veste, kaj želite in/ali kako pomembno je za vas, sta pomembna elementa pri doseganju pozitivnih sprememb. Med tehnikami, ki so uporabne za določanje prednostnih nalog, je tudi balon sprememb, ki na grafičen način predstavi proces izbire prioritet.

V tem procesu mentor prosi mentoriranca, naj zapiše svoj seznam želja. Seznam se lahko nanaša na določeno situacijo (npr. na iskanje zaposlitve) ali pa na življenje na splošno. Mentor nariše balon na vroč zrak z veliko košaro. Vsaka želja naj bo napisana na samolepilnem lističu, ki postane utež in visi ob strani košare.

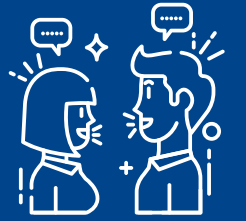
Mentor zdaj prosi mentoriranca, naj si predstavlja, da balon počasi pušča. Eno od uteži bo treba odrezati. Katero utež bo najprej odvrget? Izbrani element se izbriše in zabeleži kot najnižja prioriteta s seznama.

Ena za drugo lahko uteži padajo, dokler ne ostane samo ena. Kako se mentoriranec počuti glede lestvice prioritete, ki je nastala na tak način?

Ko razpravljajo o tem procesu, mentoriranci pogosto pravijo, da se težko znebijo katere koli uteži, ker so vse med seboj povezane. Koristno je, če si zabeležite te povezave in jih pozneje raziščete. Če želijo delati na enem od elementov, bodo morali biti pozorni na tiste, ki so povezani z njim.



Tehnike refleksije in podajanja povratne informacije



Pomembno je, da kot mentor ustvarite zaupen prostor za dvosmerne povratne informacije. Morda je strašljivo pomisliti, da bi bil vaš mentoriranec kritičen do nečesa, kar ste rekli ali naredili. Vsi si želimo, da bi nas ostali videli kot nezmotljive, vendar to preprosto ni mogoče – zato bodite proaktivni pri spraševanju po povratnih informacijah.

Mentoriranci so pogosto zadržani glede podajanja kritičnih povratnih informacij, vendar je to bistveni del mentorskega odnosa. Mentorjem omogoča, da razmislijo o svojem vedenju in ga po potrebi spremenijo. Zato svojemu mentorirancu že od samega začetka jasno povejte, da si od njega želite prejeti sprotne povratne informacije.

Kaj so cilji refleksije?

- Zaključek mentorskega procesa;
- udeleženci razmislijo o zbranih izkušnjah, občutkih in mislih;
- udeleženci ozavešijo pridobljene izkušnje;
- mentorji ozavešijo težave in potrebe mentorirancev;
- podajanje povratne informacije s strani mentorirancev mentorju;
- mentorji lahko dajo povratne informacije mentorirancem.

Osnovne smernice refleksije:

- refleksija ni razprava;
- vsak govori samo zase in v svojem imenu;
- drug drugega ne prekinjamo;
- sprejmemo občutke in vtise drugih;
- ne ocenjujemo doživljanj drugih;
- uporabljamo “jaz” stavke, ne posplošujemo;
- poskušamo biti čim bolj jasni;
- izražajmo tako pozitivne kot negativne občutke;
- vprašanja so dovoljena le v primeru, da potrebujemo pojasnilo.

Refleksija se lahko izvaja v skupini ali individualno.

Vrata

Mentor vnaprej zbere slike, ki predstavljajo vrata v različnih stilih. Slike položi na mizo in povabi mentorirance, da izberejo tisto sliko, ki najbolje odraža njihovo trenutno počutje. Potem mentoriranci predstavijo sliko in razložijo razloge za svojo izbiro.

Refleksija s kocko

Za vsako številko kocke mentor zapiše ali postavi drugačno vprašanje, npr.:

- (1) moje vedenje,
- (2) skupina,
- (3) vsebina,
- (4) metode,
- (5) poudarki,
- (6) mentor.

Vsak udeleženec vrže kocko in odgovori na zastavljeno vprašanje. Možnih je več ponovitev.

Prstni barometer

Skupina stoji v krogu. Vsi zaprejo oči in iztegnejo palce. Mentor postavlja vprašanja, udeleženci pa s palcem podajo odgovor. Palec gor nakazuje na dobro oceno, palec v ravni poziciji nakazuje na oceno nekje vmes, palec dol pa nakazuje na slabo oceno.

Refleksija petih prstov

Vsak udeleženec dobi papir z odtisom dlani (ali pa udeleženci narišejo lasten obris dlani na prazen papir). List dopolnijo z vsebino:

- palec – to je bilo super;
- kazalec – to je nekaj, česar si želim več;
- sredinec – to ni bilo tako dobro;
- prstanec – to je tisto, kar mi je ostalo v spominu;
- mezinec – to je bilo prekratko;
- dlan – ocena trenerja.

Refleksija z razglednicami

Trener vnaprej zbere razglednice z različnimi motivi in jih položi na mizo. Vsaka razglednica ima svoj pomen. Vsak udeleženec lahko izbere eno ali dve izmed njih, ki najbolje opišeta njegovo trenutno stanje/razpoloženje itd. Udeleženci predstavijo svoje izbire.

Opomba: namesto razglednic lahko uporabimo tudi kartice Dixit.

Srce, roka in glava

Narišite obris osebe na list papirja. Pojasnite, da učenje poteka na ravni srca, rok in glave: osebno, praktično in intelektualno/teoretično. Obrisi osebe je zdaj prazen, mentoriranec pa bo napolnil telo s svojimi točkami iz mentorskega procesa. Mentor mentorirancu priskrbi samolepilne lističe/papirje v obliki roke, srca in glave (ali sorodnih simbolov). Pogovarjamo se o mentorskem procesu na vseh treh ravneh in to zapišemo. Nato lističe pritrdimo na prava mesta na obris na listu in se še dodatno pogovorimo.

Metoda usmerjenega pogovora ORID

Namen te metode je reflektirati in interpretirati izkušnjo mentorskega procesa ter se odločiti, kaj posledično narediti.

Akronim ORID izhaja iz prvih črk štirih stopenj spraševanja:

- O – objective (objektivna stopnja) – kaj se je dogajalo?
- R – reflective (reflektivna stopnja) – kako ste se počutili?
- I – interpretative (interpretativna stopnja) – kaj ste se naučili?
- D – decision (stopnja odločitev) – kako boste to uporabili?

1. Objektivna raven: dejstva, podatki

Objektivna vprašanja so povezana z mišljenjem, vidom, sluhom, dotikom in vonjem ter se uporabljajo za pridobivanje podatkov iz izkušenj.

- Kateri ljudje, komentarji, ideje ali besede so pritegnili vašo pozornost in zakaj?
- Katerih zvokov se spomnite?
- Katerih taktilnih občutkov se spominjate?

Udeleženci spoznajo, da imajo različni ljudje različne poglede na realnost, ki jo lahko opazujemo, in se lahko istih izkušenj spominjajo drugače.

2. Reflektivna stopnja: odzivi, občutki

Reflektivna vprašanja se nanašajo na afektivno področje – čustvene odzive in razpoloženje.

- Kakšni so bili vaši občutki med mentorskim procesom?
- Kako je ta izkušnja vplivala na vas?
- Kaj je bil najboljši trenutek?
- Kaj je bila najnižja točka?
- Kakšno je bilo splošno razpoloženje med procesom?

3. Interpretativna stopnja: razlaga

Mentor povabi mentoriranca, da razmisli o vrednosti izkušnje in o njenem pomenu.

- Kaj je bil vaš ključni vpogled?
- Kaj je bil najbolj pomemben vidik tega procesa?
- Kaj lahko sklepate iz te izkušnje?
- Kaj ste se naučili iz te izkušnje?
- Kako je to povezano s kakršnimi koli teorijami, modeli in/ali drugimi koncepti?

4. Stopnja odločitev: kaj pa zdaj?

Mentoriranec določi prihodnje odločitve in/ali dejanja.

- Kako, če sploh, je ta izkušnja spremenila vaše razmišljanje?
- Kakšen pomen je imela ta izkušnja za vaš študij/delo/življenje?
- Kaj boste zaradi te izkušnje naredili drugače?
- Kaj bi o izkušnji povedali ljudem, ki jih ni bilo?
- Kaj bi vam pomagalo uporabiti naučeno?

Refleksija s simboli

To orodje je preprosto in varno za uporabo tudi na začetku mentorskega procesa, lahko pa ga uporabite tudi pozneje v procesu. Mentor na mizo položi osem različnih kartic za razmišljanje (glej spodaj) in prosi mentoriranca, naj izbere karto, ki se nanaša na najpomembnejšo učno točko dosedanjega procesa, ki ga nato tudi razloži.

Alternativni način uporabe kart je, da mentoriranec na slepo izvleče karto iz kompleta in nato pripravi odgovor na vprašanje na karti, ali pa mentor navzdol obrnjene kartice razprostre na mizo in mentoriranec obrne določeno karto ter odgovori na vprašanje.



Refleksija s simboli (Wageningen Centre for Development Innovation)

Splošni nasveti in triki

Zmanjšajte neprijetno dinamiko moči

Mentorski proces lahko nehote temelji na določeni stopnji avtoritete, kar pa ne sme biti cilj mentorstva, zato si mora mentor prizadevati za zmanjšanje dinamike moči, da ustvari prostor za smiselno razpravo. Dinamika moči lahko postavi mentoriranca v stresen, neproduktiven položaj. Skrbi ga, da bi naredil napako, povedal napačno stvar ali odvrnil mentorja od tega, da bi jim pomagal.

Dinamiko moči lahko zmanjšamo s tem, da so mentorska srečanja sproščena, neformalna. Mentor lahko na različne načine pokaže, da ni avtoriteta mentorirancu – npr. že s tem, ko z njim sedi na isti strani mize, ne pa na nasprotni ali na čelu mize, ali pa za srečanje izbere nekoliko bolj neformalno okolje. Že tako majhna sprememba lahko pomaga ustvariti enakovreden položaj med mentorjem in mentorirancem. Lahko se odločite tudi, da:

- se sestanete nekje izven standardnega kraja za sproščen klepet ob kavi;
- se sprehodite na prostem;
- se skupaj udeležite dogodka za mreženje ali družabnega srečanja.

Izklopite obvestila na telefonu

Naši pametni telefoni so zasnovani tako, da povzročajo zasvojenost. Če nam je všeč ali ne, bomo svoje telefone avtomatsko preverili, če zavibrirajo ali se oglasijo, in to je zadnja stvar, ki si jo želite na mentorskem srečanju. Pomislite na pogovor, ki ste ga imeli, ko je nekdo vsakih nekaj minut preveril svoj telefon. To je neverjetno moteče in nadležno, hkrati pa se lahko počutite nepomembne. Enako velja za mentorska srečanja. Izklopite obvestila in imejte telefon v žepu ali v torbi.

Bodite dosledni, a ne togi

Na začetnih stopnjah mentorstva mentorji pogosto zamenjujejo doslednost s togostjo. Naredijo večmesečni načrt srečanj z dobrim namenom, da bodo temeljiti in proaktivni, a pozabijo na fleksibilnost, ki je v mentorskem procesu zelo pomembna. Na žalost lahko to preobremeni vašega mentoriranca. Zdi se kot ogromna obveznost, če morajo že na prvem srečanju določiti točen čas in kraj srečevanja za več mesecev vnaprej. Verjeli ali ne, lahko ste hkrati prilagodljivi in dosledni. Zakaj se ne bi strinjali, da se srečate trikrat na mesec, točne termine pa boste določali sproti? To daje vašemu mentorirancu možnost, da prestavi termin, če pride kaj vmes, ve pa tudi, da ste zanesljivi in da mu boste na voljo.

Pripravite dnevni red posameznega srečanja

Kljub fleksibilnosti pa je načrtovanje zelo pomembno. Če na srečanje niste pripravljeni, vam verjetno ne bo uspelo v kratek čas zajeti vsega, kar ste želeli, zato je pomembno, da imate pripravljen načrt mentorstva – tudi če je le grob vodnik tem, o katerih temah želite razpravljati.

Za to obstaja nekaj dobrih razlogov:

- dnevni red zagotavlja, da kar najbolj izkoristite srečanje – vaš čas je dragocen, prav tako čas vašega mentoriranca;
- dnevni red zagotavlja strukturo za razpravo, ne da bi jo dušil;
- dnevni red vam in vašemu mentorirancu omogoča, da se vrnete na prejšnje pogovore, kar je izjemno uporabno, če želite izmeriti napredek ali dati povratne informacije.

Za začetek lahko uporabite okvirno strukturo srečanja, seveda pa jo lahko prilagodite po svoje:

- pozdrav;
- delite vrhunce in slabe strani časa, ki je minil od prejšnjega srečanja;
- preverite stanje glede dogovorjenih ciljev;
- poglobite se v temo razprave;
- delite povratne informacije o tem, kako poteka mentorski proces;
- zaključek, načrt naslednjega srečanja.

Seveda dnevni red ni nujno vedno enak – lahko se od njega oddaljite, če se pojavi kaj pomembnejšega, toda vzpostavitev vsaj delne rutine je odličen način, da zagotovite, da so vaša mentorska srečanja produktivna in koristna.

Določite, kaj je dovoljeno in kaj prepovedano (meje)

Obstaja veliko različnih odnosov, ki zagotavljajo globoko čustveno podporo; terapevt, tesen prijatelj ali romantični partner. Mentorstvo nikoli ne sme prestopiti te meje, če želite, da je učinkovito. Mentor ne more nadomestiti terapevta ali strokovnega svetovalca.

Razlogov za to je več:

- za mentorirance je lahko konfuzno, če od svojega mentorja prejemajo mešane signale;
- mentorstvo je poklicni odnos in ga je treba tako tudi obravnavati;
- težko je dati iskrene povratne informacije, če so meje med osebnim in poklicnim odnosom zamegljene.

To ne pomeni, da s svojim mentorirancem ne morete biti osebni – pravzaprav je bistveno, da vzpostavite dober odnos, vendar pa je pomembno opredeliti, kaj je v odnosu prepovedano, in spoštovati te meje.

Kakšne meje boste postavili glede časovnih omejitev? Ali boste svojemu mentorirancu dovolili, da vas kontaktira izven načrtovanih srečanj? Kaj pa odpiranje osebnih tem?

Ključno je biti odprt in jasno komunicirati glede postavljenih meja, saj to prepreči morebitno zmedo ali prizadetost.

Tudi mentorji potrebujejo podporo

Tudi mentorji potrebujejo podporo ali celo lasten mentorski proces. Kot mentor boste naleteli na stvari, ki jih ne morete – ali ne smete – rešiti sami, in potrebujete nekoga, s katerim se boste o teh stvareh lahko pogovorili. Vaš mentoriranec ni ta oseba. Namesto tega se morate prepričati, da imate svojega mentorja ali drugo osebo, s katero se lahko pogovarjate, razpravljate in rešujete težave.

Ohranite stik med srečanji

Ohranjanje stika lahko predstavljajo minimalne geste, ki dajejo mentorirancu vedeti, da je odnos ohranjen, kljub temu da se z njim ne srečujete vsak dan. Tudi kratko e-poštno sporočilo lahko naredi veliko razliko, npr. "Hej, samo želel sem preveriti, kako ti gre. Kako se ti je zdelo zadnje srečanje? Je kaj napredka pri cilju, ki sva si ga zastavila? Veselim se tvojega odgovora."

Proces ohranjanja stika lahko tudi nekoliko bolj strukturirate, če se vam zdi, da je to potrebno, in določite točen čas kratkega preverjanja situacije med srečanji – to je lahko tudi kratek telefonski klic.

1. Pokažite svojo ranljivost

Pogosto je sprejetje svojih pomanjkljivosti prvi korak k napredku, za to pa smo tudi mentorji lahko zgled in vzor. Tudi vi lahko mentorirancem poveste, na katerih področjih se želite izboljšati, ali celo vprašate mentoriranca za nasvet. To lahko pomaga okrepiti odnos med mentorji in mentoriranci.

2. Po potrebi mentorirajte asinhrono

Priznajmo si – svojih obveznosti se ne moremo držati ves čas. Obveznosti nam prekrizajo načrte in to je v redu. Ko se ne morete osebno srečati s svojim mentorirancem, se poskusite vsaj asinhrono držati načrta srečanj. Mentorirancu lahko pošljete seznam vprašanj, na katera naj odgovori do naslednjega srečanja, ali pa naj vam pošlje povratno informacijo. Takšen asinhroni način komunikacije je odličen način za ohranjanje zagona, še posebej, če vam primanjkuje časa (kar je danes žal precej pogosto).

3. Popestrite svoja srečanja

Mentorska srečanja lahko postanejo dolgočasna, če se vsakič držite iste rutine. Popestrite stvari tako, da izmenjujete osebne sestanke in sestanke na daljavo ali pa preizkusite različne mentorske dejavnosti.

Nekaj idej za kreativna srečanja:

- skupaj si oglejte izobraževalni video in se o njem pogovorite;
- sprehodite se in se pogovorite o dosedanjem napredku svojega mentoriranca;
- zapišite si cilje za naslednje srečanje in jih delite drug z drugim;
- razmislite o idejah za strokovni razvoj mentoriranca;
- imejte sestanek med zajtrkom ali kosilom.

4. Izkoristite svoja poznanstva

Vaš mentoriranec se verjetno želi učiti tudi od drugih posameznikov v vašem krogu – zato ga predstavite ljudem, ki so lahko zanj relevantni. Mentoriranci so pogosto na splošno željni več povezav in vpogledov v drugačne realne situacije in izkušnje, predstavitev mentoriranca nekemu v vaši mreži pa je lahko odličen način za krepitev odnosa s to osebo in mentorirancem. Organizirajte npr. skupno srečanje z drugim parom mentorja in mentoriranca ter tako ustvarite priložnost, da delite zgodbe in znanje ter opazujete, kako vaš mentoriranec komunicira z drugimi strokovnjaki.

Viri:

<https://www.keele.ac.uk/media/keeleuniversity/lpdc/The%20Five%20Cs%20Model%20of%20Mentoring.docx>

Keele University: <https://www.abdo.org.uk/dashboard/business-hub/leadership/mentoring-techniques/> in <https://studylib.net/doc/6805208/the-5cs-model-of-mentoring>

<https://www.togetherplatform.com/blog/tips-for-effective-mentoring-at-work>

University of Cambridge: Mentoring guide - https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/files/mentoring_guide_2020_v2.pdf

Mentorski program: Sopotnik mladim na poti iskanja osebnega poslanstva - https://socialna-akademija.si/wp-content/uploads/Mentorstvo_koncna.pdf

Coach Campus: <https://coachcampus.com/coach-portfolios/coaching-models/lea-weyermann-lozar-star/>

Mind Tools: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.htm

David Megginson, David Clutterbuck: Techniques for Coaching and Mentoring

Wageningen Centre for Development Innovation: Reflection Methods - https://mbspguideorg.files.wordpress.com/2021/12/reflection_methods_january_2018_web_0.pdf





REPUBLIKA SLOVENIJA
SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ
IN EVROPSKO KOHEZIJSKO POLITIKO



Mentor, preseNEETi se!

Priročnik o mentorstvu za delo z mladimi, ki prihajajo iz ranljivih okolij



MLADINSKI
SVET
SLOVENIJE
NATIONAL
YOUTH
COUNCIL
OF SLOVENIA



Univerza v Mariboru



LJUBSKA UNIVERZA CELJE
Ekipe dobrih ljudi



Zavod Republike Slovenije
za zaposlovanje

