

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Zamida

Vloga mentorstva pri razvoju kariere posameznika

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Zamida

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Vloga mentorstva pri razvoju kariere posameznika

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Vloga mentorstva pri razvoju kariere posameznika

V današnjem času in družbi, ki nas obdaja, je zelo pomembna podpora, ki jo dobi posameznik od nekoga, ki mu zaupa. Mentorstvo je tak proces, ki vsakemu pomaga najti neke kazalce ter usmeritve pri gradnji svoje kariere. Vzajemen odnos med mentorjem in mentorirancem prinese tako prvemu kot drugemu novo znanje in predvsem izkušnje, ki pripomorejo k zavedanju lastnih sposobnosti in moči pri doseganju uspešnosti na karierni poti posameznika. Zelo pomembna je podpora, motivacija in dober, odkrit odnos med mentorjem in mentorirancem, za lažje kreiranje lastnih idej, zavedanje lastnih sposobnosti ter znanja, ki nam odpira vrata na poti do začrtanega cilja. Diplomaska naloga v teoretičnem delu opisuje proces mentorstva, vpliv mentorstva na kariero posameznika, vlogo ter lastnosti mentorja in mentoriranca, oblike ter faze mentorskega procesa, podaja usmeritve kako izbrati in poiskati pravega mentorja, obravnava konflikte, do katerih prihaja v mentorskem procesu ter pojasni, kako mentorski proces vpliva na razvoj kariere posameznika. V empiričnem delu skozi analizo rezultatov kvalitativne metode raziskovanja – intervjujev – poda odgovore na raziskovalna vprašanja in teze. Intervjuji so bili izvedeni z mentorji z različnih področij delovanja, ki imajo dolgoletne izkušnje z mentorskim procesom, mentoriranjem, vodenjem tima in svoja znanja predajajo drugim, manj izkušenim, novim izzivov željnim ljudem. To so mentoriranci, s katerimi v diplomski nalogi prav tako skozi intervjuje ugotavljam njihove izzive ter znanja, s pomočjo katerih so razvili svojo kariero.

Ključne besede: mentorstvo, kariera posameznika, mentorski odnos, mentorski proces.

The role of mentoring in career development of an individual

Nowadays in the society we are surrounded by support an individual gets from someone that can be trusted is of great importance. Mentoring is a process that helps everyone find indicators and directions to build his career. Mutual relations between a mentor and a mentee can bring both new knowledge as well as experience needed to become aware of your own abilities and power to achieve career success. Elements such as support, motivation, good and honest relations between a mentor and a mentee are essential to create your own ideas, become aware of your own abilities and knowledge you can use to open all doors towards your goal set. The theoretical part of the thesis introduces the process of mentoring, the influence of a mentor on individual's career, the role and characteristics of a mentor and a mentee, forms and phases of mentoring process, guidelines how to choose and find the right mentor. Furthermore, it presents conflicts that can appear during mentoring as well as explains the influence mentoring has on the career development of an individual. The empirical part of the thesis indicates answers to the research questions and theses by using result analysis of qualitative research method. Interviews were done with mentors of various fields of business with long-time experience in the field of mentoring, team leadership and transfer of knowledge to others who are less experienced but eager to learn something new. These are the so-called mentees we made interviews with in order to find out their challenges and knowledge needed to develop their career.

Key words: mentoring, individual's career, mentor's relations, mentoring process.

Kazalo vsebine

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 8 |
| 1.1 | Namen in cilji | 8 |
| 1.2 | Raziskovalna vprašanja in teze | 9 |
| 1.3 | Metodologija in struktura diplomskega dela | 9 |
| 2 | PROCES MENTORSTVA | 10 |
| 2.1 | Različne definicije mentorstva | 10 |
| 2.2 | Oblike mentorstva | 11 |
| 2.2.1 | Online mentorstvo | 11 |
| 2.2.2 | Neformalno mentorstvo | 12 |
| 2.2.3 | Formalno mentorstvo | 13 |
| 2.2.4 | Skupinsko mentorstvo | 14 |
| 2.2.5 | Supervizija | 14 |
| 2.3 | Faze mentorskega procesa | 15 |
| 2.4 | Doseganje uspešnosti | 17 |
| 2.4.1 | Vloga mentorja pri doseganju uspešnosti | 18 |
| 3 | MENTORSKI ODNOS | 19 |
| 3.1 | Izbira in iskanje mentorja | 20 |
| 3.2 | Vloga mentorja v mentorskem odnosu | 21 |
| 3.3 | Vloga mentoriranca v mentorskem odnosu | 23 |
| 3.4 | Konflikti v mentorskem odnosu | 24 |
| 3.5 | Karierni razvoj | 26 |
| 4 | EMPIRIČNI DEL | 27 |
| 4.1 | Analiza intervjujev | 28 |
| 4.1.1 | Skupna vprašanja | 29 |
| 4.1.1.1 | Kaj za vas pomeni mentorstvo? | 29 |

| | | |
|----------|--|----|
| 4.1.1.2 | Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentor/mentoriranec? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite. | 29 |
| 4.1.1.3 | Koliko časa običajno traja mentorski proces (teden, mesec, leto ...)? | 30 |
| 4.1.1.4 | Kakšen je bil odnos med vami in mentorjem/mentorirancem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)? | 30 |
| 4.1.1.5 | Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorjem/mentorirancem? Če da, pojasnite. | 31 |
| 4.1.1.6 | Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri? | 31 |
| 4.1.1.7 | Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces? | 31 |
| 4.1.2 | Vprašanja za mentorje | 32 |
| 4.1.2.1 | Kako poteka mentorski proces od začetne faze do zaključka? | 32 |
| 4.1.2.2 | Kateri so vaši glavni principi dela v mentorskem procesu? Vas pri tem delu vodi določen moto? Če da, kateri? | 33 |
| 4.1.2.3 | Kako doživljate vsakega posameznika pri mentoriranju? Ali vse obravnavate enako ali komu posebno dajete prednost? | 33 |
| 4.1.2.4 | Lahko sprejmete v mentorski proces vsakogar, ki se odloči zanj ali imate določene pogoje pri izbiri kandidatov? | 33 |
| 4.1.2.5 | Je mentoriranje vaš profesionalni poklic ali je to le vaše dodatno delo? | 34 |
| 4.1.2.6 | Vam mentorstvo prinaša velike denarne dobičke? | 34 |
| 4.1.2.7 | Katere lastnosti mora imeti dober mentor? | 34 |
| 4.1.2.8 | Imate tudi vi izbranega mentorja ter nastopate v vlogi mentoriranca v mentorskem procesu? Če da, pojasnite, katere prednosti vam to prinaša pri vašem delu (v vlogi mentorja)? | 34 |
| 4.1.2.9 | Menite, da je mentorstvo ključ do uspeha v karieri posameznika? | 34 |
| 4.1.2.10 | Kaj za vas pomenijo dosežki mentoriranca, ki jih doseže po končanem mentorskem procesu? | 35 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1.3 | Vprašanja za mentorirance | 35 |
| 4.1.3.1 | Na kaj vse ste bili pozorni pri izbiri mentorja? Menite, da se visoka izobraženost mentorja odraža pri samem rezultatu v vaši karieri? | 35 |
| 4.1.3.2 | Ste se za izbranega mentorja odločili na podlagi predhodno pridobljenih informacij ali kako drugače? | 36 |
| 4.1.3.3 | Koliko časa ste pripravljeni vložiti v mentorski proces? | 36 |
| 4.1.3.4 | Ali ste bili pripravljeni tudi finančno investirati v mentorski proces? Je vrednost vloženih sredstev odvisna od višine vaših mesečnih denarnih prejemkov (npr. plače, štipendije ...) ter koliko procentov le-teh ste bili pripravljeni investirati v mentorski proces? | 36 |
| 4.1.3.5 | Ste si pred začetkom mentorskega procesa zastavili cilje, ki jih želite doseči ob koncu? Če da, katere? | 37 |
| 4.1.3.6 | Kakšna so bila vaša pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa? Ste jih dosegli ali morda presegli? | 37 |
| 4.1.3.7 | Katere spremembe so se zgodile v času mentorskega procesa oziroma po njem v vašem življenju, karieri? | 37 |
| 4.1.3.8 | Kaj za vas pomenijo dosežki, ki ste jih dosegli ob koncu mentorskega procesa? | 38 |
| 4.2 | Ugotovitve, raziskovalna vprašanja in teze | 38 |
| 4.3 | Omejitve empiričnega raziskovanja in predlogi za izboljšave | 42 |
| 5 | SKLEP | 43 |
| 6 | LITERATURA | 45 |
| | PRILOGE | 48 |
| | Priloga A: Vprašalnik za mentorirance | 48 |
| | Priloga A.1: Intervju z mentorirancem 1 | 49 |
| | Priloga A.2: Intervju z mentorirancem 2 | 51 |
| | Priloga A.3: Intervju z mentorirancem 3 | 54 |
| | Priloga A.4: Intervju z mentorirancem 4 | 56 |
| | Priloga A.5: Intervju z mentorirancem 5 | 60 |

| | |
|--|----|
| Priloga B: Vprašalnik za mentorje..... | 62 |
| Priloga B.1: Intervju z mentorjem A..... | 63 |
| Priloga B.2: Intervju z mentorjem B..... | 65 |
| Priloga B.3: Intervju z mentorjem C..... | 68 |
| Priloga B.4: Intervju z mentorjem D..... | 72 |
| Priloga B.5: Intervju z mentorjem E..... | 76 |

Kazalo slik

| | |
|-------------------------------------|----|
| Slika 2.1: Stopnje uspešnosti..... | 18 |
| Slika 3.1: Kompetence mentorja..... | 23 |

Kazalo tabel

| | |
|--|----|
| Tabela 2.1: Neformalno in formalno mentorstvo..... | 13 |
| Tabela 4.1: Poimenovanje intervjuvancev..... | 28 |

1 UVOD

Koncept mentorstva se je razvil že v davnih časih. Beseda izvira iz grškega epa Odiseja. Začelo se je z Odisejevim bojem v Troji. Preden je odšel na pot, je prosil svojega prijatelja Mentorja, naj pazi na njegovo družino in dom. Dvanajst let je minilo, ko se je Odisej vrnil z boja domov. Takrat je potreboval božjo pomoč in v pomoč mu je priskočila boginja Atena. Zopet v podobi Mentorja, ki je bil zanesljiv ter razumen mož in mu je znal svetovati. Pojem mentorstvo se tako od Odisejevih časov ni bistveno spremenil, tako kot Odisej tudi mi iščemo mentorje med tistimi, ki jim zaupamo. V procesu iskanja mentorja pa kaj kmalu spoznamo, da le-teh ni malo in jih srečujemo vsakodnevno (Wooden 2012, 4).

S svojo diplomsko nalogo želim prikazati pomen mentorstva ter odnos v mentorskem procesu med mentorjem in mentorirancem, ki je pomemben pri razvoju kariere in osebnem razvoju posameznika. Vsakdo se v življenju sreča z različnimi prelomnicami, ki odločajo o kvaliteti ter vrednosti njegovega nadaljnjega življenja. V kriznih situacijah, ko se posamezniku poraja v mislih dvom, je zelo pomembno, da ima podporo ter usmeritve s strani tistega, ki je ekspert področja, za katerega se posameznik odloča. V veliko pomoč pri sprejemanju določenih odločitev, ki nam niso ravno blizu oziroma se izgubimo v svojih lastnih mislih, nam je prav mentorski odnos med mentorjem in mentorirancem, ki nam pomaga izoblikovati končni cilj. Z vzajemnim sodelovanjem je mogoče doseči zastavljene cilje, jih nadgraditi ter realizirati.

1.1 Namen in cilji

Z diplomskim delom želim predvsem mladim ilustrirati nekakšno podobo, da se bodo lažje zavedali lastnih sposobnosti ter znanja, ki ga že imajo, pa ga ne znajo kvalitetno izkoristiti. Želim pokazati, da je vsak lahko tisti, ki s koristnimi nasveti ter znanji pomaga drugemu na njegovi karierni poti in poti do uresničitve cilja. Mentor je tisti, ki je vreden vsega spoštovanja zaradi obilice pridobljenih izkušenj, ki jih deli z mentorirancem za lažje razumevanje lastnih zmožnosti. V današnjem času je zelo pomembno, da lahko zaupamo osebi, ki nam pomaga postati samozavestnejša oseba na svoji karierni poti. Prav tako to velja za vse tiste, ki že imajo neko znanje in izkušnje in ga že podajajo drugim, pa še vseeno čutijo željo po lastnem nadgrajevanju in razvijanju, kajti situacije v življenju želijo, da se izpopolnjujemo skozi celotno poslanstvo. Mladi so temelj prihodnosti, zato je bistvo pri gradnji kariere prav mentorstvo, program, ki omogoča uresničiti tisto, kar se nekomu v danem trenutku zdi nedotakljivo. V empiričnem delu bom tako na podlagi intervjujev, ki bodo izvedeni z mentorji in mentoriranci, prikazala realno sliko mentorstva danes, ga primerjala s teoretičnimi izhodišči ter tako sprejela ali zavrgla raziskovalna vprašanja ter teze.

1.2 Raziskovalna vprašanja in teze

Skozi diplomsko delo bom raziskovala dve raziskovalni vprašanji, ki se nanašata na proces mentorstva, in sicer:

1. Zakaj se posamezniki odločijo za mentorsko sodelovanje pri razvoju svoje kariere? (z vidika mentoriranca)
2. Zakaj je mentorstvo ključnega pomena pri razvoju kariere posameznika? (z vidika mentorja)

Diplomsko delo skozi teoretični ter empirični del razlaga raziskovalna vprašanja. Na vprašanja bom odgovorila na podlagi strokovne literature ter ugotovitev kvalitativne metode v empiričnem delu. V empiričnem delu na podlagi kvalitativne metode – intervjujev z mentorji ter mentoriranci raziskujem sledeče teze:

T1: Posameznik se za proces mentorstva odloči zaradi želje po lastnem razvoju.

T2: Posameznik se za proces mentorstva odloči zaradi želje po napredovanju na delovnem položaju in višjem dohodku.

T3: Mentorski program je ključ do uspešnega razvoja kariere posameznika, ker mu pomaga razviti ter nadgraditi lastne sposobnosti.

T4: Mentorski proces vodi v spremembe v posameznikovem življenju ter karieri.

T5: Odnos med mentorjem in mentorirancem je nekonflikten, odkrit in sproščen.

T6: Dobro zastavljeni cilji in pričakovanja posameznika se odražajo v uspešnih rezultatih mentorskega procesa.

Zastavljene teze bom na podlagi pridobljenih odgovorov intervjuvancev ter lastnih ugotovitev temu primerno potrdila ali zavrgla.

1.3 Metodologija in struktura diplomskega dela

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela – teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bom na podlagi strokovne literature, znanstvenih virov opisala proces mentorstva, vpliv mentorstva pri razvoju kariere ter osebostnem razvoju posameznika, mentorski odnos, nekatere usmeritve, ki pomagajo posamezniku pri iskanju in izbiri mentorja, katere kvalitete mora imeti dober mentor, vlogo mentorja in mentoriranca v mentorskem odnosu ter morebitne konflikte, ki se pojavljajo v mentorskem odnosu. Teoretični del bo služil kot izhodišče za empirični del, v katerem bom uporabila kvalitativno metodo raziskovanja – skozi 10 intervjujev, ki bodo opravljeni z mentorji (5 intervjujev), ki so na svojih področjih delovanja zelo uspešni in izobraženi ter skozi dolgoletno kariero dosegajo odlične uspehe in rezultate ter z mentoriranci

(5 intervjujev), na podlagi katerih bom pridobila informacije, s katerimi bom lahko odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja in teze. Zanimalo me je predvsem, kaj njim predstavlja mentorski odnos, zakaj so se zanj odločili, ali jim je mentorstvo kakorkoli pripomoglo pri razvoju njihove kariere ter doseganju zastavljenih ciljev.

2 PROCES MENTORSTVA

Vsak človek kdaj razmišlja o svojem življenju, o tem, kako bi dosegel svoje sanje in cilje, ki si jih je zadal. Razmišljamo tudi o ljudeh, ki so na nas naredili velik vtis. Vsakdo ima izkušnjo, da je nekdo nanj pustil pečat s tem, ko ga je za nekaj vzpodbudil z besedami in navdušil z dejanji. Wooden (2012) je v svoji knjigi zapisal, da je mentorstvo oz. poučevanje katerokoli dejanje, ki vzpodbudi neko drugo dejanje. Sami kreiramo odločitve, ki jih sprejemamo, odločamo se o tem, kako bomo opazovali svet in kakšno bo naše delovanje ter poslanstvo. Nekdo, ki pojem mentorstvo zelo dobro razume, ga lahko primerja s starševstvom. Starši nas od malih nog učijo novih stvari, izzivov ter predajajo svoje znanje. Proces mentorstva pa temelji prav na teh dejavnikih – učenje, znanje, izkušnje. Vse na tem svetu se predaja, vsak košček znanja je nekaj, kar smo pridobili od nekoga. Največje bogastvo je prav to, da lahko to verigo pelješ dalje ter tudi sam predaš nekemu tisto, za kar nikoli še ni izvedel. In tudi obratno, mentor lahko postaneš tudi tako, ko se nekdo odloči, da se bo učil od tebe. V življenju lahko nikoli ne srečamo našega pravega mentorja, kljub temu pa nam je le-ta lahko pokazal pot in vzpodbudil naše razmišljanje (Wooden 2012, 4).

2.1 Različne definicije mentorstva

V literaturi se pojavljajo različne definicije mentorstva. Shea (2002) razlaga mentorstvo kot temeljno obliko človeškega razvoja, kjer ena oseba vложи svoj čas, energijo in osebno znanje v rast in sposobnost druge osebe. Lahko trdimo, da je mentor posebna oseba v posameznikovi življenju, ki mu skozi dejanja in z delom pomaga doseči njegov potencial. Je ena temeljnih metod za vzpodbujanje človeške rasti, danes mentorstvo pogosto povezujejo s kariero, vendar pa se mentorstvo lahko dotika vseh vidikov človeškega življenja. Vsak posameznik lahko iz mentorskega procesa izvele tisto, kar potrebuje v danem trenutku. Mentoriranec pa more prevzeti odgovornost nad tem, kar mu je mentor ponudil in se prostovoljno odloča, ali ga bo to vodilo skozi življenje (Shea 2002, 4–5).

Večina avtorjev mentorstvo opisuje kot dolgotrajnejši proces medsebojnih stikov ter povezanih učnih epizod med kandidatom in mentorjem, kot je v andragoški didaktiki opredelila Krajncéva (1979).

Mentorstvo je kot odnos med mlajšimi in starejšimi, osredotoča se predvsem na podporo osebnemu razvoju ter kariernemu napredovanju mlajše osebe. V ta odnos je vključenih nekaj razvojnih funkcij, ki vključujejo usposabljanje, svetovanje, pokroviteljstvo, zaščito, prijateljstvo, zanj pa sta značilni tudi udeležba ter čustvena intenzivnost (Kram v Kranjčec 2005, 47). Po besedah Krajnčeve (2012) je mentorstvo zelo pogosta oblika izobraževanja ter dinamičen socialni odnos, kjer so naloge razdeljene med mentorja in mentoriranca ter zasnovane z istim ciljem – znanjem učenca. Mentorski proces se lahko razvije v prijateljstvo, ki lahko traja tudi dalj časa (Krajnc 2012, 23).

Mentorstvo je prav tako oblika uvajalno-izobraževalnega dela, ki ga sestavljajo med sabo povezana srečanja ali izobraževanja, kjer mentor usmerja in vodi mentoriranca na poti do zastavljenih ciljev (Rok in drugi v Brezovec 2010, 40).

Torej, mentorstvo je dvosmerni proces med dvema osebama – mentorjem in mentorirancem, kjer prvi skuša pomagati drugemu na podlagi lastnih znanj ter izkušenj, da doseže zastavljene cilje bodisi na osebnostnem področju, kjer posameznik želi še okrepiti in nadgraditi lastna spoznanja, ali pa na področju kariere posameznika.

2.2 Oblike mentorstva

2.2.1 Online mentorstvo

Ker se je današnja družba že precej tehnološko razvila, ter nam delovanje brez tehnoloških pripomočkov predstavlja precejšnjo omejitev v vsakdanu, se vse bolj razvija oblika online mentorstva. Uporablja se z različnimi izrazi, kot so na primer tele-mentorstvo, internetno mentorstvo, e-mail mentorstvo, virtualno mentorstvo, e-mentorstvo ... Sama bom uporabila izraz online mentorstvo, ki je mentorski proces med starejšim, bolj izobraženim ter izkušenim mentorjem ter nasprotno njemu, manj izkušenim mentorirancem, ki primarno delujeta skozi elektronsko komunikacijo. Namenjeno je razvijanju spretnosti, znanja, samozavesti mentoriranca, hkrati pa tudi pomaga razvijati in nadgrajevati mentorjeve sposobnosti in znanja (Single in Muller v Rowland 2012, 230). Se popolnoma razlikuje od tradicionalnega mentorstva, ker je asinhrono, kar omogoča večjo prilagodljivost kot mentorstvo iz oči v oči (ang. face-to-face mentoring). Tako si mentor in mentoriranec lahko bolj premišljeno izmenjujeta informacije, bodisi preko elektronske pošte ali kakšnih drugih kanalov, kjer stvari ostanejo zapisane, to pa pripomore k večkratnemu pregledu in premisleku napisanega. Lažje je upravljati s tovrstno obliko mentorstva, lažje jo je koordinirati, ker se ni potrebno fizično

sestajati. Prav tako je finančno prijaznejša ter bolj atraktivna oblika mentorstva v primerjavi s tradicionalnim, formalnim mentorskim programom (Bierema in Hill 2005, 559).

Online mentorstvo ima veliko pozitivnih posledic, ki olajšajo posamezniku mnogo stvari, kot na primer omogoča hitrejši odzivni čas, večja je fleksibilnost pri ustvarjanju in vzdrževanju odnosov tudi na daljših razdaljah. Poleg fleksibilnosti omogoča faktor razdalje, da se udeleženci v mentorskem procesu izražajo bolj svobodno kot v komunikaciji iz oči v oči (Falconer v Homitz in Berge 2008, 329).

Pri online mentorstvu se pojavljajo tudi nekatere slabosti. Ta oblika mentorstva izključuje govorico telesa, kar lahko povzroča težje razumevanje med mentorjem ter mentorirancem v mentorskem procesu. Za izboljšanje le-tega lahko mentor in mentoriranec uporabita komunikacijo preko spletnih kamer ali komunicirata z uporabo simbolov ter grafičnih znakov, slik. Čustveni simboli lahko tako naredijo dvoumna sporočila jasnejša ter razkrijejo počutje posameznika (Kruger in drugi v Rowland 2012, 232).

2.2.2 Neformalno mentorstvo

Učenje je dejavnost, s katero se ljudje vseživljenjsko ukvarjamo. Učenje ni proces, ki ga osvojimo z danes na jutri, ampak je dolgotrajen proces, ki mu nikoli ni konca. Poteka skozi vsa obdobja človeškega življenja, tudi po obdobju otroštva in mladostništva v dobi odraslosti (Možina 2002). Ker pa v družbi ne obstaja samo formalno izobraževanje, imajo neformalno pridobljena znanja neprecenljivo vrednost. Poteka v neformaliziranem okolju ter je prostovoljno naravnano, kar pripelje do vodenja brez prisile. Neformalno mentorstvo torej zajema informacije iz vsakdanjih izkušenj, povezuje in združuje, uporablja. Kermavnarjeva v svojem članku opredeli neformalno mentorstvo kot neformalni poglobljen odnos dveh posameznikov, kjer se oba učita eden od drugega. Ta odnos se lahko spreminja v partnerstvo, v njem pa se oba dobro počutita. Neformalni mentorski odnosi so naravno oblikovane vezi ter se ne oblikujejo na formalni ravni, prav tako jih ne moremo časovno uvrstiti, saj se lahko spletejo v različnih obdobjih življenja (Kermavnar 2009, 71). Po navadi gre za dalj časa trajajoč odnos. Krajnčeva pravi, da je neformalno mentorstvo pogosto nezavedno, to pomeni, da se pri posameznikih pojavljajo težave pri odkrivanju svojih dejanskih mentorjev (neformalnih). Prav tako meni, da nam je neformalni mentor lahko družinski član, prijatelj, sosed, sodelavec, sorodnik. Ni izključeno, da se ne bi spoznali z mentorjem na potovanju, pri skupinskem delu ali določenem projektu. Hitro si ga vzamemo za vzornika. Vendar pa je za poglobljen mentorski odnos zelo pomembno, da se mentor in mentoriranec dobro ujameta, tako profesionalno kot

osebno, v nasprotnem primeru si nasprotujeta in lahko prihaja do konfliktov v mentorskem odnosu (Krajnc 2012, 25).

2.2.3 Formalno mentorstvo

Za razliko od neformalnega mentorstva, kjer je mentorski proces »naraven« in prostovoljno zasnovan, brez določenih obveznosti, je formalni mentorski program določen s strani bodisi organizacije, ki ga vodi in koordinira za to določena oseba. Formalne mentorje srečamo v šolstvu, zaposlovanju, ustanovah in podjetjih, organizacijah. Formalno mentorstvo je strukturirano in usmerjeno v točno določene rezultate, cilje. Prav tako je določena pogostost srečanj med mentorjem in mentorirancem, časovni okvir, kraj srečanj ter vsebine mentorskega procesa (Human Resources 2012, 25. junij). Gre za kratkotrajni odnos, običajno traja eno leto, vendar pa imata tako mentor kot mentoriranec pričakovanja, da se bo le-ta razvil v dolgotrajen odnos. Ni tako močan proces, kot je neformalno mentorstvo, vendar gre za proces, ki ga prakticirajo v večini organizacije ter razvijajo dobro premišljen, z ustreznih virov narejen mentorski program (Inzer in Crawford 2005, 36). Pri formalnem mentorstvu velja govoriti o pomanjkanju čustvene intenzivnosti. Pogosteje gre za poslovno razmerje ter nujno ne vodi k čustvenemu povezovanju med mentorjem in mentorirancem, kar pa je značilno za neformalno mentorstvo (Management Mentors 2013, 26. julij).

Spodnja slika prikazuje razlike med neformalnim in formalnim mentorstvom, katere je zapisala Bonnie McKenize (1995):

Tabela 2.1: Neformalno in formalno mentorstvo

| Neformalno mentorstvo | Formalno mentorstvo |
|---|--|
| → Ni načrtovano | → Je načrtovano |
| → Vsebuje malo organizacijske vključenosti | → Vsebuje organizacijsko vključenost |
| → Ni nadzorovano | → Je nadzorovano in merjeno |
| → Naravni odnos, ki ne zahteva veliko usposabljanja | → Zagotovljeno je usposabljanje vseh udeležencev |
| → Za izbiro mentorja ali mentoriranca ni določenih standardov | → Izbira in ocenjevanje potencialnih mentorjev ter mentorirancev |

Vir: Human Resources (2012).

2.2.4 Skupinsko mentorstvo

Ena izmed oblik mentorstva je skupinsko mentorstvo, kjer gre običajno za delo v skupinah pod vodstvom starejše osebe, skupinskega mentorja. Mentor in mentoriranci se po navadi sestajajo na več urnih srečanjih nekajkrat na mesec. V primerjavi z drugimi oblikami mentorstva prinaša skupinsko mentorstvo izjemne rezultate na področju razvoja posameznikove kariere ter strokovnosti (Ritchie and Genoni v Bland in drugi 2009, 26–27). Poznamo več pristopov skupinskega mentorstva, najbolj učinkoviti pa so trije: posredno skupinsko mentorstvo (ang. Facilitated group mentoring), ki omogoča posameznikom sodelovanje v učni skupini, kjer lahko izkoristijo izkušnje in strokovno znanje mentorja ali več teh. Prednost tega je, da posameznik pridobi naenkrat več izkušenj, ker vsak prisotni posameznik deli osebne izkušnje z drugimi ter tako prispeva k učenju drugih. Posrednik v skupini postavlja vprašanja, vodi dialog, pri tem deli svoje lastne izkušnje ter daje povratne informacije. Kot drugi učinkovit pristop je vrstniško skupinsko mentorstvo (ang. Peer-group mentoring), ki združuje vrstnike s podobnimi učnimi potrebami in interesi. Primer tovrstnega skupinskega mentorstva je, ko vsak posameznik, vključen v ta proces, predstavi svojo težavo oziroma problem, ostali člani nato podajo svoja razmišljanja na podani problem in kot rezultat skupnega razmišljanja najdejo rešitev, ki bo skušala odpraviti zastavljeni problem. Timsko mentorstvo (ang. Team mentoring) predstavlja obliko skupinskega mentorstva, kjer posamezniki predstavijo učne cilje in hkrati delujejo z enim ali več mentorji, ki jih vodijo skozi proces in jih usmerjajo pri njihovem raziskovanju, učenju. Usmerjeni so k podpiranju ter učenju drug drugega (Zachary 2016). Tudi sama sem menja, da je skupinsko mentorstvo lahko učinkovita metoda mentorstva. Vendar pa ne ustreza vsakemu posamezniku, posebno tistim, ki so individualno naravnani. Tovrstno mentorstvo je za vse, ki radi delujejo v timu ter tako uspešneje dosegajo rezultate in cilje.

2.2.5 Supervizija

Poleg mentorjev se v karieri posameznika pojavljajo tako imenovani supervizorji. Supervizija je lahko oblika strokovne pomoči ali, z drugimi besedami, poklicna refleksija, ki nam omogoča, da se poglobimo v lastno delovanje, hkrati v nas vzpodbudi razmišljanje, kako bi lahko neko delo bolje opravili, da bi bilo bolj učinkovito. Pri tem bi delovali pod najmanjšimi pritiski, torej bi bilo delo manj stresno (Švagan v Kobolt 2010, 60). Tako kot pri mentorstvu je supervizant (mentoriranec) odgovoren za svoje rezultate ter je on tisti, ki odloča o tem, kaj želi v tem sodelovanju osvojiti, pridobiti ter se naučiti (Erzar Metelko v Kobolt 2010, 68). Prav tako po besedah Koboltove mora biti vsak posameznik pozoren pri izbiri supervizorja. Supervizor mora biti ustrezno usposobljen za delo supervizorja, to pomeni, da se je primerno izobraževal na tem

področju ter osvojil dovolj znanja za supervizijski proces. Dobro mora poznati strokovno področje, za katerega bo posameznikom nudil supervizijo, s tem bo lažje razumel poklicne težave ter zadrege, v katerih se znajdejo posamezniki v supervizijskem procesu (Kobolt v Kobolt 2010, 66). Mentorstvo s strani supervizorja mora biti skrbno, pošteno, saj močno vpliva na razvoj posameznikove kariere. Supervizorji so strokovno usposobljeni posamezniki, ki znanje in izkušnje z nekega strokovnega področja prenašajo na tiste posameznike, ki so že dosegli cilje v svoji karieri, a še vedno niso osvojili lastnega zastavljenega vrha, ker potrebujejo še nekaj strokovne usposobljenosti s strani bolj izkušenega posameznika.

2.3 Faze mentorskega procesa

Mentorski proces sestavljajo faze, po katerih se izoblikuje mentorski odnos. Avramović in drugi (2011) so v priročniku za mentorje navedli sedem faz mentorskega procesa: zblíževanje, vzpostavitev cilja, ocena sedanjosti, odločanje o prihodnosti, vzpostavitev mostu med sedanjostjo ter prihodnostjo, izgradnja mostu in ocena napredka na drugi strani mostu. Ena izmed pomembnejših faz mentorskega procesa je **faza vzpostavitve cilja**. Na začetku samega procesa se pogostokrat zgodi, da cilj ni jasno izoblikovan tako s strani mentorja kot mentoriranca. Vzpostavitev cilja postane jasna, ko se izoblikuje čista slika o samem poteku mentorskega procesa. V tej fazi je pomembno, da se mentor in mentoriranec dogovorita o strukturi mentorskega procesa, ki se lahko prilagodi posamezniku. Tako lahko mentor in mentoriranec kreirata svojo strukturo mentorskega procesa. **Ocena sedanjosti** opredeljuje trenutno stanje samega mentoriranca, na kateri točki se trenutno nahaja. To je izhodiščna točka, katero je potrebno objektivno oceniti. V **fazi odločanja o prihodnosti** se mentor in mentoriranec pogovorita in dogovorita, kaj želita doseči. Prav tako določita, koliko časa bo trajalo obdobje mentorskega odnosa, naredita časovni okvir, kdaj želita, da so rezultati doseženi. Mentor pomaga mentorirancu pri odločitvi, kakšen cilj želi doseči. Sledi faza **vzpostavitve mostu med sedanjostjo in prihodnostjo**, kjer mentoriranec oceni razkorak med trenutno in željeno situacijo ter ugotovi, kakšna je verjetnost in katere so možnosti, da se uresniči željena situacija. Potrebno je oblikovati plan aktivnosti za uresničitev teh želja. Ko mentoriranec upošteva svoj plan aktivnosti, bi morali biti v **fazi izgradnje mostu** že vidni prvi rezultati, le-ti pa so minimalni. V tem trenutku veliko mentorirancev pričakuje, da so dosegli zastavljen cilj oziroma prenehajo z mentorskim procesom. Pa vendar tu nastopi mentor, ki mentoriranca fokusira na zastavljeni cilj in ga z motivacijo ponovno aktivira v proces. V končni fazi – **ocena napredka na drugi strani mostu** – je vloga mentorja, da mentorirancu pomaga pri soočenju preprek do uspeha, da mu pomaga pri odločitvi, ali se bo prilagodil zastavljenim

ciljem oziroma ali bi bilo potrebno izboljšati, spremeniti metodo. Kot zadnje pa pri tem mentor spodbuja vztrajnost in dosežke. Na koncu mentoriranec poda povratno informacijo za lažjo izvedbo zaključne evalvacije o mentorskem odnosu ter tako skupaj z mentorjem uvedeta morebitne izboljšave (Avramović in drugi 2011). Poznane so prav tako naslednje faze mentorskega procesa: vzpostavitev (ang. Initiation), vzdrževanje (ang. Cultivation), ločitev (ang. Separation) in ponovna opredelitev (ang. Redefinition). V **fazi vzpostavitve** obdobja se oblikuje mentorski odnos, pomembno je tudi to, da ta odnos postane pomemben za oba, tako mentorja kot mentoriranca. Druga faza – **faza vzdrževanja** – preizkuša pozitivna pričakovanja, nastala v fazi vzpostavitve. Tretja faza je temelj mentorskega procesa. V tej fazi, imenovani **faza ločitve**, prihaja do pomembnih sprememb v odnosu. Mentoriranec do tega trenutka izkusi samostojnost, tesnoba, vznemirjenje ter občutek izgube. V zadnji **fazi ponovne opredelitve** mentorski odnos prevzamejo druge značilnosti kot na začetku, zato lahko pride do izboljšanja, prijateljskega odnosa ali pa do popolnega poslabšanja, sovraštva in zamer. V tej fazi pridemo do spoznanja, da je mentoriranec napredoval in mentorski odnos ni več potreben (Galbraith in Maslin-Ostrowski in Kram v Kranjčec 2005, 47).

Obstajajo tudi druge opredelitve faz v mentorskem procesu. Prva faza, s katero se mentorski proces začne, je faza priprave. Kot prvo je v mentorskem procesu zelo pomembno ujemanje med mentorjem in mentorirancem. Na začetku preverita, ali je njun mentorski odnos ustrezen, kar dosežeta skozi paleto pogovorov ter z drugimi metodami komunikacije. Naloga mentoriranca je, da se že pred mentorskim odnosom pozanima o svojem bodočem mentorju in oceni, ali ustreza njegovim kriterijem. Posvetuje se lahko tudi z mentoriranci, ki so že bili v odnosu z omenjenim mentorjem. Tudi s strani mentorja je pričakovano, da se pouči o mentorirančevih prevladujočih željah ter ciljeh in oceni, ali se bosta lahko ujela v njunem odnosu. Najpomembnejše pri doseganju zastavljenih ciljev in gradnji svoje kariere je, da sta tako mentor kot mentoriranec zainteresirana za skupno sodelovanje, čeprav se njuna osebnost in perspektiva lahko razlikujeta. Torej, ključno je ujemanje med mentorjem in mentorirancem, ker se to odraža v njunem odnosu ter na koncu mentorskega procesa pri analiziranju doseženih ciljev. Sledi faza pogajanja, kjer mentor in mentoriranec izpolnjujeta tri pogoje. Prvi je, da zgradita podlago, ki vsebuje aktivnosti, ki bodo vključene v mentorski proces. Na prvem srečanju mentor s pogovorom skuša pridobiti določene informacije za lažje razumevanje mentorirančevih zahtev, njegove izkušnje, prednosti in slabosti, informacije o zdajšnji in prejšnji poziciji in želje o njegovi karieri (Zachary v Bland in drugi 2009, 80). Zelo pomembno vlogo v mentorskem odnosu ima prav zaupanje, kot je zapisal Daloz v Bland in drugi (2009):

»Zaupanje je dobrina, s katero pridobimo pogum, da zanemarimo, česar ne potrebujemo več ter sprejmemo tisto, kar potrebujemo. Brez razumevanja smisla zaupanja je težko narediti korak naprej« (Daloz v Bland in drugi 2009, 71).

V mentorskem procesu so v fazi pogajanja pomembna osnovna pravila, ki vsebujejo podatke o tem, kje in kdaj se bosta mentor in mentoriranec sestajala, kakšna so pričakovanja glede dogovorjenih nalog ter kakšen bo pristop mentoriranca do mentorja. Ko so pridobljene vse informacije o mentorju in mentorirancu in vzpostavljena vsa pravila, s katerimi sta oba seznanjena, sta tako oba pripravljena na mentorski odnos, zato je potrebno vzpostaviti načrt mentorstva. Vzpostavitev tega načrta je precej zahtevna naloga, saj je potrebno opredeliti pričakovanja, kaj si želimo doseči z mentorskim procesom. Da bi plan lažje zastavili, je potrebno razmisliti o načrtovani karieri, o viziji mentoriranca, na drugi strani pa naredimo pregled letnega delovnega načrta. Skratka, na koncu imamo dve ključni točki – kariero in strateške cilje. Načrt mentorstva mentorirancu omogoči lažji pregled nad že doseženimi zaključki ter ga usmerja skozi oziroma naproti njegovi karieri. V tretji fazi – fazi aktivacije – je naloga mentorja in mentoriranca, da izpolnita načrt. Glavno vlogo tukaj prevzema mentor, ki mora biti mentorirancu glavna podpora ter vizija. Mentor upravlja mentorsko razmerje ter vzpodbuja učenje ter razmišljanje mentoriranca v smeri do zastavljenega cilja. Poudariti je pomembno, da vso odgovornost za uspeh mentoriranca nosi on sam in ne mentor (Zachary v Bland in drugi 2009, 80).

V zadnji – zaključni fazi je za učinkovito mentorstvo značilno (ang. Effective mentoring), da ustvari zaključni plan, s katerim se uradno zaključí mentorski proces. Evalvacija ima zelo velik pomen pri vsakem zaključku mentorskega procesa. Zaključni plan tako vsebuje izvlečke mentorskega procesa, pregled mentorskega plana, kaj vse od zastavljenega je bilo doseženo in kaj je še potrebno doseči ter kaj ni bilo uspešno (Bland in drugi 2009, 88–89).

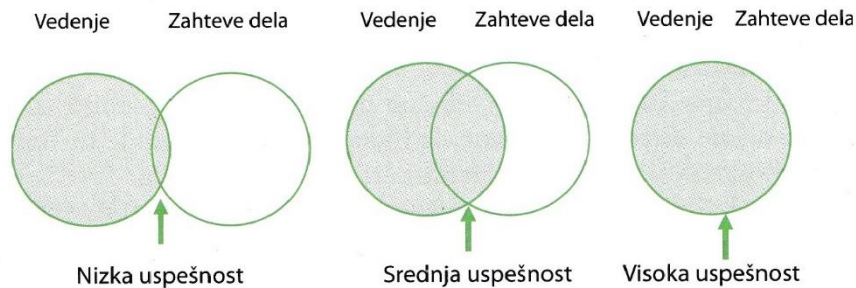
2.4 Doseganje uspešnosti

Posameznik se za svojo uspešnost na področju, kjer to želi doseči, odloča sam. Od njega je odvisno, ali bo dosegel cilje, želje, ki si jih je zadal. Uspešnost je torej najbolj odvisna od posameznikovega vedenja. Jasno mora imeti določene smernice, kako ravna in kakšne odločitve sprejema oz. želi sprejeti. Vse to mu s pomočjo mentorja, ki ga usmerja s koristnimi napotki, lahko uspe, če se tako odloči. Uspešnost pri svojem delu je odvisna od skladnosti z zahtevami dela. Posameznik se mora poučiti o tem, katera vedenja so najbolj povezana z

uspešnostjo in jih uporabiti pri svojem ravnanju. Vsekakor mora vedeti, katerih vedenj naj se ne poslužuje (Stuart-Kotzerjeva v Zupan 2009, 415).

Spodnja slika prikazuje, kako se uspešnost stopnjuje na podlagi naših vedenj ter zahtev dela.

Slika 2.1: Stopnje uspešnosti



Vir: Svetlik in Zupan (2009, 415)

Bistveno pa je to, ali se je posameznik pripravljen spremeniti, prilagoditi. Za to potrebuje dobro podporo okolja in veliko znanja. Vloga mentorja pri doseganju uspešnosti posameznika je v tem, da mu pomaga usmeriti ga v pravilno vedenje, ker ima skupek znanj, ki so potrebna za to. Delovna uspešnost je funkcija zmožnosti in motivacije ter priložnosti. To so dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo odločitev pri izbiri vedenja (Campbell in drugi in Boxal in Purcell v Zupan 2009, 416). Omenjeni dejavniki uspešnosti morajo biti usmerjeni v cilje. Pri procesu doseganja uspešnosti pa ni pomemben samo postavljeni cilj, ampak tudi kako bomo dosegali rezultate (Hartle v Zupan 2009, 419). Mentoriranec s pomočjo mentorja išče razne poti, kako bi še izboljšal uspešnost. Proces doseganja uspešnosti je dolgotrajen in vsebuje vsakodnevne aktivnosti, ki prispevajo k doseganju uspešnosti. Naloga mentorja pri tem procesu je, poleg že omenjenega, tudi to, da doseže razumevanje o tem, kakšne cilje ima posameznik in kaj želi doseči. Omogočiti mora posamezniku, da doseže rezultate in ga usmerja, največ odgovornosti pa nosi posameznik, ki si prizadeva, da doseže čim večjo lastno uspešnost (Zupan 2009, 419).

Poleg mentorjeve podpore posameznik doseže uspešnost tudi s točno določitvijo ciljev in aktivnosti ter izvajanjem le-teh. Pri tem sta pomembna podpora pri doseganju ciljev ter stalno spremljanje dosežene uspešnosti. Da bi uspešnost dosegel, so prav tako potrebne povratne informacije o njegovem delu ter morebitni ukrepi (Armstrong in Murlis v Zupan 2009, 419).

2.4.1 Vloga mentorja pri doseganju uspešnosti

Vloga mentorja je poleg usmerjanja, razumevanja tudi motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, konzultiranje, reševanje konfliktov, pomoč. Velikokrat se poleg mentorstva

srečamo z izrazom trenerstva (ang. Coaching). Trenerstvo se zelo malo razlikuje od mentoriranja, stremi k temu, da pomaga posamezniku razviti lastne sposobnosti in jih uporabiti pri svoji uspešnosti (Kalinauckas in King v Zupan 2009, 421). Vloga trenerja kot tudi mentorja je dobro poslušanje posameznika in postavljanje vprašanj. Z dobro komunikacijo in poslušanjem lahko pomaga posamezniku odkriti močne in šibke točke in jih prenesti v njegovo vedenje, da jih zna le-ta pravilno izkoristiti pri doseganju svoje uspešnosti. Šibke točke pa skušata odpraviti, da ne bi posameznika ovirale pri doseganju uspešnosti. Mentorstvo je proces, ki razvija posameznika in temelji na komunikaciji. Mentor mora že s pogovorom pripraviti posameznika, da razume svoje odločitve in razmisli o svojih dejanjih, nato pa ga z vprašanji pripeljati do tega, da samostojno oceni svoje delo in dosežke na kateremkoli področju. S tem dobi posameznik jasno sliko, ki jo razume tudi mentor, in sicer razume dejansko uspešnost. Razmisliti mora, kako daleč je od zelene uspešnosti in to skupaj z mentorjem skozi proces mentorstva tudi poskušati doseči (Hunt in Weintraub v Zupan 2009, 422).

3 MENTORSKI ODNOS

V diplomski nalogi lahko že zasledimo določene faze, ki so vključene v mentorski proces. Te faze, skozi katere se mentorski proces gradi in razvija, so tudi temelj odnosa med mentorjem in mentorirancem. V mentorskem procesu se večinoma omenja pomen odnosa med mentorjem in mentorirancem, ki je hkrati tudi komunikacijski odnos. V komunikacijskem odnosu so prisotna vsa sredstva, znaki in simboli, ki jih uporabljamo v medsebojnem odnosu, in sicer kretnje, premiki, telo, dejanja in seveda besede, znanje in čustva (Lerbet-Séréni v Findeisen 2012, 37). Findeisen (2012) razlaga, da je čas zelo pomemben dejavnik v mentorskem odnosu: »Oblikovanje mentorskega razmerja in medsebojnega odnosa je dolgotrajen proces, kjer oba partnerja potrebujeta čas, da se medsebojno sprejmeta, se odlepita od sebe, si medsebojno priznata, da osebno zrasteta. Potreben je čas, da izrazita svoje intrizične motive, in čas, da se transformirata«. Ko osvojita slednje, doseže prenos znanja učenje in ponovno učenje tako prvega kot drugega. Mentorski odnos bi lahko razdelili na dva dela. Na začetku mentoriranec ne pride toliko do izraza, ker še ni prevzel dovolj znanja, da bi tekoče komuniciral z mentorjem o mentorski temi. Torej, vodilno vlogo v prvem delu mentorskega odnosa prevzame mentor, mentoriranec posluša ter črpa informacije in jih shranjuje v spomin. Tako mentor kot mentoriranec nista toliko pozorna drug na drugega, medtem ko se v drugem delu mentoriranec uči ter odnos postane prožnejši in bogatejši. Tudi mentoriranec v tem delu bolj komunicira. Na tej točki pridemo do spoznanja, da sta mentor in mentoriranec vstopila v odnos. Recipročnost je sestavina mentorskega odnosa, ki se dobro pokaže takrat, ko se tudi mentor začne učiti od

svojega mentoriranca. V mentorskem odnosu, kjer je mentor starejši, mentoriranec pa mlajši, se mora mentor zavedati te razlike ter včasih nastopati kot sodnik. Mentorski odnos lahko pripelje do gradnje novih vezi, stikov in interakcij v družbenem sistemu ter razvije učečo se skupnost, organizacijo (Findeisen 2012, 38–39). Vključuje ponavljajoče se interakcije ter je daljši proces, katerega značilnosti vodijo do psihološkega razvoja posameznika (Rousseau v Haggard in Turban 2012, 1907).

Vse več mentorskih odnosov lahko danes srečamo na različnih delovnih mestih. Takšnega razmerja se v različnih institucijah in organizacijah poslužujejo predvsem zaradi prenašanja znanja ter izkušenj od starejših, že dalj časa zaposlenih na mlajše, nove zaposlene. Mentorstvo v tem okolju se zelo dobro odvija in razvija. Mentorstvo na delovnih mestih se razlikuje od korporativnega mentorstva, ki se odvija v organizacijah in večjih družbah, kjer nadrejeni razvijajo svoje zaposlene ter jih učijo mentoriranja, da bi bili dobri mentorji zunaj delovnega okolja. Čar mentorstva na delovnih mestih je v tem, da starejši zaposleni vzpodbujajo mlajše pri gradnji njihove kariere, jim podajo smernice kako dokončati zadano nalogo, delo. V nekaterih delovnih okoljih imajo mladi enega mentorja, spet drugod se mentorji menjavajo glede na vrsto dela, če je delo bolj obširno, na več segmentih je potrebnih tudi več mentorjev, poznavalcev vsakega segmenta posebej. Vsekakor veliko mladih potrebuje spodbudo, da izrazijo svoje skrbi, spet drugi pa potrebujejo nasvete kako ravnati konstruktivno (Hamilton in Hamilton 2002, 65).

3.1 Izbira in iskanje mentorja

Pri iskanju mentorja se ne nanašamo na dejstvo, da je oseba zelo prijazna ali pa nam je všeč zaradi svoje prepoznavnosti. Pri izbiri mentorja naj bo vodilo, da se z bodočim mentorjem pogovarjamo o slogu, komunikacijskih vzorcih, razpoložljivosti, doseganju ciljev ter o pristopu, ki ga je mentor uporabljal za izvajanje prejšnjih mentorskih odnosov (Barker 2006, 58). Krajncjeva v svojem članku razkriva ustrezne pogoje, ki so potrebni za uspešno mentorstvo. Prvi izmed teh je, da se morata tako mentor kot mentoriranec osebno ujemati do te mere, da sta si privlačna. Prav tako opisuje, da brez medsebojnega zaupanja ni odprte komunikacije, zato odnos med mentorjem in mentorirancem ne bo dobro deloval. Mentor je tisti, ki mora biti prepričan, da bo uspešno predal svoje znanje in izkušnje ter da bo učenje uspešno, verjeti mora v mentorirančeve sposobnosti. Na oddelku pedagogike in andragogike Filozofske fakultete v Ljubljani so v raziskavi v letih 2001 do 2003 ugotovili, da pri ljudeh prevladuje previdnost ob iskanju in izbiri mentorja. Največ jih je za svojega mentorja izbralo bližnje družinske člane – očeta, mamo, ženo, moža, sestro, brata ..., ker se ni bilo potrebno na novo spoznavati in

zblíževati, medsebojno zaupanje so že osvojili. Tudi znanja najprej poiščejo pri prijateljih ter prav tako bi izbirali mentorja med bežnimi znanci. Nekateri so v raziskavi navedli, da niso nikoli v življenju imeli mentorja. Po kasnejšem pogovoru pa so tudi sami ugotovili, da so v preteklosti že imeli mentorja, a se tega niso zavedali (Krajnc 2006, 33–35).

Za dobro razvijanje področja, katerega si je posameznik izbral, da ga izboljša s pomočjo mentorskega procesa, je zelo pomembno, da najdemo temu primerne mentorja. Mentorji se razlikujejo tako po karakteristikah kot izobraženosti, zato moramo biti pozorni, da poiščemo tistega, ki ima veliko izkušenj ter uspehov s področja, na katerem deluje. Dober mentor ima naslednje kvalitete: empatičnost, avtentičnost, kreativnost in prijaznost. Potrebno je izbrati tistega, ki se bo poglobil in investiral čas v profesionalno rast posameznika in hkrati z njim deloval odkrito. Da bi našli mentorja, ki bo najbolj ustrezal željam posameznika, moramo najprej razmisliti, kaj želi posameznik z mentorskim procesom doseči, kakšno kariero želi imeti. Usmeriti se je potrebno v nekoga, ki bo deloval profesionalno, podajal odlične nasvete ter deloval vzpodbudno (Fallon 2016).

3.2 Vloga mentorja v mentorskem odnosu

V besedilu je bilo že večkrat poudarjeno, da ima mentor ključno vlogo v mentorskem procesu. Običajno je mentor starejša oseba z veliko izkušnjami s področja, za katerega se mentoriranec odloči. Shea (2002) v svojem delu razlaga, da je mentor pomočnik, ki pomaga mentorirancu zgraditi samozavest. Naloga mentorja je, da razvije mentoriranca v osebo, ki bo sama prevzemala odgovornost za svoje življenje. Mentor lahko deluje ne samo pri gradnji kariere posameznika, za kar se danes v večini mentorstvo uporablja, ampak v katerikoli smeri, ki si jo je izbral mentoriranec in za katero potrebuje nekoga, da ga usmeri. Da mentorstvo doseže svoj učinek, mora mentoriranec ta proces dobro razumeti, izkoristiti in realizirati priložnosti, ki jih mentorji ponujajo. Mentor je prav tako oseba, ki deli svoje znanje, vpogled, perspektivo ter modrost, ki je posebno uporabna drugi osebi (Shea 2002, 5–15).

Mentoriranec s pomočjo izkušenega, starejšega mentorja lahko razvije značaj in kompetence. Pri tem ga v upravljanje vedno bolj zapletenih veščin in nalog usmerja mentor, ki je že usposobljen (Hamilton in Hamilton 2002, 66). Ob spoznanju, da igra komunikacija pomembno vlogo v mentorskem odnosu, je v tem primeru vloga mentorja, da izraža zanimanje in pozornost ter skozi poslušanje spodbudi mentoriranca k pripovedovanju. Nebesedna komunikacija v mentorskem kot tudi drugih odnosih izraža veliko mentorirančevega počutja, zato mentor poleg poslušanja spremlja vizualne in druge nebesedne znake ter hkrati analizira, kar je mentoriranec

povedal. V fazi vznemirjanja mentor preveri, ali je bilo sporočilo dovolj jasno podano ter si tako ustvari svoje mnenje (Clutterbuck in Lane v Findeisen 2012, 37). Naloga mentorja je poiskati ideje za rešitev ter nuditi pomoč, če se je mentoriranec odločil, da bo reševal težave. Pripravljen mora biti poslušati razočaranje mentoriranca, ne da bi ga obtoževal (Shea 2002, 33). Mentor se mora približati mentorirancu do te mere, da bo iz njega lahko izluščil še neodkrite talente, mu jih pomagal uresničiti ter izraziti osebne potenciale. Dober odnos med mentorjem in mentorirancem prinaša pozitivne rezultate ter, kot opisuje kitajski pregovor, je za človeka največja sreča, če je kdaj v življenju srečal mentorja, sebi primernega. Mentoriranec bo dobro napredoval in se osebno razvil s pomočjo prej opisanega mentorja, ki mu olajša pot do cilja ter nadomesti nekatere manjkajoče lastnosti. Vloga mentorja je torej, da pomaga mentorirancu povezovati in koordinirati različne vire znanja, s tem pa omogoči odkrivanje novih. Nenehno opazovanje mentoriranca prinese ob pravem času spodbudo mentorja (Krajnc 2012, 23–24).

Funkcije, ki jih zagotavlja mentor, se razvrščajo v dve dimenziji: karierne in psihološke funkcije. Karierne funkcije so tisti vidiki v mentorskem odnosu, ki pripomorejo k napredovanju v karieri. To se odraža v sponzorstvu, prepoznavnosti, zaščiti in opravljanju zahtevnejših nalog. Medtem ko psihološke funkcije vključujejo sprejetje in potrditev ter prijateljski odnos, svetovanje (Kram v Haggard in Turban 2012, 1908). Mentor mora izbirati ustrezne metode dela, poleg že pridobljenega znanja in spretnosti, znati mora delovati v različnih situacijah, prav tako mora znati reševati probleme in svoje dosedanje izkušnje konstantno analizirati. Mentor ne bo uspešen, če ne dojema mentorstva kot procesa stalnega učenja, kjer se tudi sam uči ter razvija. Dobro mora imeti razvit čut za delo z ljudmi. Poleg tega mora imeti dober mentor razvite nekatere kompetence, ki jih prikazuje slika 3.1 (Rok v Brezovec 2010, 40–41).

Slika 3.1: Kompetence mentorja



Vir: Rok v Brezovec (2010, 41)

Ker pa je mentorstvo dvosmerni proces, niso pomembne samo kompetence mentorja, ampak tudi mentoriranca, ki konstruktivno sodeluje pri procesih argumentiranja, je zavzet pri delu, prav tako mu odprta komunikacija ni tuja. Brez aktivnega dela mentoriranca proces ne bo uspešno zaključen (Rok v Brezovec 2010, 42).

3.3 Vloga mentoriranca v mentorskem odnosu

V mentorskem odnosu ima poleg mentorja zelo pomembno vlogo tudi mentoriranec. Pomembno je poudariti, da sta obe stranki v mentorskem odnosu enakovredni. Mentor brez mentoriranca ne bi imel možnosti predati svojega znanja ter ga razvijati in obratno. Za učinkovit mentorski odnos je potrebno upoštevati sedem spretnosti (Shea v Bland in drugi 2009, 86–87):

1. Postavljalj produktivna vprašanja

Pred mentorskim odnosom se je potrebno primerno pripraviti in postavljati tista vprašanja, ki nam bodo podala informacije in znanje, ki jih želimo pridobiti v mentorskem odnosu. Vprašanja naj bodo odprtega tipa, ker nam prinašajo več informacij kot zaprta vprašanja.

2. Razvijaj slušne spretnosti

V mentorskem odnosu nam dobro poslušanje mentorjevih napotkov prinaša rezultate. Obstajajo štiri vodila pri poslušanju: spremljanje ključnih idej, določitev, kaj je osrednjega pomena v

pogovoru, izbiranje in izločanje tistih besed, ki vplivajo na razpoloženje in nas odvedejo od teme pogovora. Ključno je, da se osredotočimo na osrednje sporočilo ter ga tudi slišimo in ozavestimo.

3. Zaupanje

Uporabljati je dobro vedenja, kot so spodbujanje, poslušanje, deljenje, sodelovanje ter izključiti vedenja, ki bi kakorkoli škodovala drugim, kot na primer ignoriranje, zadrževanje, skrivanje. Na ta način se poveča zaupanje med mentorjem in mentorirancem ter posledično izginejo vsi dvomi, ki se nam porajajo.

4. Premagaj strah

Pred srečanjem z mentorjem moramo trenirati svoje komunikacijske sposobnosti na način, da s pogovorom sodelujemo z drugo osebo, ki je že kdaj stopila v mentorski odnos. Prav tako je pomembna dobra priprava na srečanje z mentorjem, tako bo strah manjši z vsakim treningom.

5. Uporabljaljaj »mehke« odgovore

V pogovoru se izogibamo stavkov, ki bi kazali kakršnokoli agresijo. Uporabljajmo mehke odgovore kot na primer: »To je dobra ideja, vendar mi ne ustreza«.

6. Uporabi mentorjevo pomoč

Na koncu vsakega mentorskega odnosa se je potrebno vprašati, kaj smo danes odnesli od tega srečanja. Kaj smo se novega naučili in kako bomo to realizirali v svojem življenju ali karieri. Obnovimo mentorju novo znanje, ki smo ga pridobili ter pozorno poslušajmo, kakšno mnenje in usmeritve bo podal mentor.

7. Analiziraj mentorjeve nasvete

Sortiranje naučenega nam pomaga določiti, kje se še vedno pojavljajo določeni vzorci, katerih ne želimo. Vsak rezultat se zabeleži ter z analiziranjem ugotovimo, na kateri točki smo sedaj ter kakšen je napredek.

3.4 Konflikti v mentorskem odnosu

V mentorskem odnosu se kaj hitro lahko dogajajo konflikti med mentorjem in mentorirancem. Prav tako lahko prihaja do sklepanja kompromisov ter recipročnih interpretacij. Mentor se mora dobro zavedati, da mentoriranec še nima toliko znanja oziroma je njegovo znanje pomanjkljivo. Vendar pa mora mentor upoštevati in ceniti dosedanje znanje mentoriranca. Komunikacija je

lahko tudi delni krivec za mentorjevo spremembo načina prenašanja znanja (Findeisen 2012, 38). Neuspešni mentorski odnosi tako privedejo do jeze, umikanja, frustracij in nizkega zadovoljstva pri delu. Tovrsten mentorski odnos prinese veliko negativnih posledic, zato je potrebno že na začetku ob pojavu neuspešnega mentorskega odnosa poiskati problem, ki ga povzroča. Ko je problem identificiran, je naša naloga, da raziščemo okoliščine, ki so pripeljale do problema. Postaviti si moramo nekaj vprašanj, ki nam bodo pomagala poiskati odgovore. Ali je do tega stanja prišlo morda zaradi znatnih fizičnih sprememb v zdravju katerekoli stranke (mentorja ali mentoriranca) ali na naš odnos vplivajo spremembe iz okolja, v katerem delujemo? Pomisliti je potrebno tudi, ali je bila jasna komunikacija pri razlagi naših potreb in želja, ki jih želimo doseči z mentorskim odnosom? So bili vzorci komunikacije prezahtevni? Mentor in mentoriranec morata razviti pogovor, skozi katerega bosta odkrila problem in se pogovorila o morebitnih posledicah, še boljše pa, da najdeta skupno rešitev za navedeno stanje. Potrebno je trdno delati na odnosu, biti odprt ter iskren, skozi pogovor rešiti problem, ne da bi pri tem povzročili komu kakršnokoli krivico. Če še vedno ne najdemo skupne rešitve in se mora mentorski odnos zaključiti, storimo to brez nagle poteze ter ne z besedami, zaradi katerih bi kasneje obžalovali dejanje (Barker 2006, 59). V mentorskem odnosu lahko prihaja do negativnih rezultatov mentoriranca tudi zaradi neprimerne vedenja mentorja. To se kaže v prisvojitvi dela mentorja, neupoštevanju mentorirančevih idej ter znanja in sabotiranju mentoriranca. Ne samo mentoriranec, tudi mentor lahko izkusi negativne posledice mentorskega odnosa. Zaradi neprimerne vedenja mentoriranca prihaja do opravljanja z vrstniki. Kar je prav tako nedopustno, je razkrivanje zaupnih informacij o mentorju, konstantno prilagajanje mentorjevega dela in hkrati javno zavračanje mentorja ter širjenje slabega glasu o njegovem delu. Najpogostejši problemi, ki jih povzročajo mentoriranci in prinašajo negativen mentorski odnos, so predvsem pomanjkanje časa, negativen mentorirančev odnos ter pomanjkanje zaupanja, neizpolnjevanje nalog. Na drugi strani pa negativen mentorski odnos povzročajo tudi mentorji zaradi problema z raso ter spolom, prekomerna zaščita ter napačno interpretiranje prošnje po pomoči (mentoriranju), zaznavanje šibkosti in nezmožnost spopadanja s problemom. V nekaterih mentorskih programih pa obstaja možnost prisotnosti tretje osebe, s katero se lahko tako mentor kot mentoriranec posvetujeta o nastalem negativnem stanju ter rešita nastali konflikt (Bland in drugi 2009, 87–88).

3.5 Karierni razvoj

Mentorstvo ima velik vpliv pri razvoju posameznikove kariere. Skozi diplomsko delo smo to dejstvo lahko že spoznali, saj je mentorstvo oblika pomoči, ki usmeri posameznika tudi k doseganju uspešnosti v njegovi karieri in razvoju le-te.

V terminološkem slovarčku karierne orientacije je karierni razvoj (ang. Career development) razložen kot proces, v katerem posameznik načrtuje osebno, izobraževalno ter karierno pot. To lahko doseže samostojno ali s pomočjo svetovalca. Karierni razvoj lahko kaj hitro zamenjamo s karierno orientacijo (ang. Career guidance), kjer določene službe omogočajo posamezniku pomoč pri odločanju o njegovi izobraževalni poti, poklicu ter usposabljanju (Kohont in drugi 2011, 22). V našem primeru govorimo o mentorju, ki posameznika usmerja pri njegovem razvoju kariere. Brečko (2000) je razložila razvoj kariere posameznika kot »niz različnih delovnih nalog, pri čemer posameznik prevzema nove delovne naloge, se seli iz enega v drug oddelek, napreduje na višji položaj, pridobi večje odgovornosti in kompetence ali menja delovno organizacijo« (Brečko 2000, 28).

Posameznika je potrebno razvijati, spodbujati in mu na kakršenkoli način pomagati, da postane v karieri učinkovitejši ter da bo določene naloge uspešno opravljal. Na uspešno delovanje posameznika v določeni organizaciji ter njegov razvoj vplivajo tudi pozitivni delovni odnosi s sodelavci, ki igrajo pomembno vlogo. Omogočili mu bodo hitrejšo učenje učinkovitih organizacijskih strategij, hitreje bo tudi osvojil timsko delo (Brečko 2000, 32).

Pri razvoju kariere posameznika je mentorstvo ključnega pomena, predvsem to velja za začetek njegove kariere. Naloga mentorja je, da uvaja novozaposlenega v delo, ga vpelje v organizacijsko kulturo ter mu da možnost razvijati lastne sposobnosti. Običajno je mentorstvo v organizacijah omogočeno le ob vstopu novozaposlenega v novo okolje, pa vendar bi bilo smiselno, da bi se mentorstvo izvajalo tudi v kariernih premikih, tako ob zamenjavi poklica kot tudi v poznejši karieri, ko se posameznik odloči za karierni premik. V organizacijah po navadi vlogo mentorja prevzamejo izkušeni strokovnjaki, vodje različnih oddelkov ter menedžerji, ki so za svoje delo običajno nagrajeni. Pri kariernem razvoju posameznika poteka mentorstvo v največ primerih v formalni obliki. To pomeni, da ima mentor točno določene naloge kot na primer (Brečko 2007, 68–69):

- ➔ Uvajanje novozaposlenega (pokaže mu, kako in kaj se dela, know-how pristop – spoznavanje organizacijskega sistema)
- ➔ Dostop do ekspertnega znanja

- Uvajanje v pravila organizacije
- Reševanje delovnopравnih vprašanj
- Priprava na strokovni ali pripravniški izpit
- Vključevanje novince v organizacijo (ga priporoči svoji mreži poznanstev ...)

Mentorski odnos pa lahko poteka tudi v neformalni obliki, vendar se ta oblika ne uporablja tako pogosto kot formalna. V tem primeru je mentor kar najbližji sodelavec, ki je pripravljen odgovarjati na vprašanja in učiti posameznika pri vstopu v organizacijo ter vodja, ki prav tako prispeva k razvoju kariere posameznika (Brečko 2007, 68–69).

Za uspešno razvijanje kariere posameznika, v tem primeru mentoriranca, se mora slednji prilagoditi nekaterim dejavnikom, pri tem pa mu mentorstvo predstavlja določene prednosti. Mentoriranec prejme strokovno znanje s strani mentorja, prejema kritične povratne informacije na ključnih področjih, kot so komunikacija, medosebni odnosi, tehnične in vodstvene sposobnosti, ravnanje v kriznih situacijah ... Mentoriranec se v organizaciji nauči specifičnih veščin in znanja, ki mu pripomorejo pri kariernem razvoju ter mu omogočijo doseči osebne cilje. Mentorstvo mu omogoča povezovanje z bolj vplivnimi zaposlenimi. Pri tem pa se mora mentoriranec prilagoditi kulturi ter okolju organizacije, upoštevati določena pravila, ki so lahko ključnega pomena za uspeh (Management Mentors 2013, 26. julij).

4 EMPIRIČNI DEL

V diplomski nalogi sem znotraj empiričnega dela raziskovala, kako so mentorji in mentoriranci doživljali mentorsko izkušnjo, ali je mentorstvo kakorkoli vplivalo na njihovo kariero ter izboljšanja na osebnem področju. Da bi dobila dovolj informacij, sem intervjuvala pet mentorjev, ki so na svojem področju dela zelo uspešni, izobraženi in delujejo profesionalno, ter pet mentorirancev, ki so se srečali z mentorsko izkušnjo ter jim je to pripomoglo pri razvoju kariere.

V nadaljevanju sem jih poimenovala po sledečem vrstnem redu. Tekom diplomske naloge so vsi obravnavani v moški obliki.

Tabela 4.1: Poimenovanje intervjuvancev

| <u>Mentorji</u> | <u>Mentoriranci</u> |
|-----------------|---------------------|
| Mentor A | Mentoriranec 1 |
| Mentor B | Mentoriranec 2 |
| Mentor C | Mentoriranec 3 |
| Mentor D | Mentoriranec 4 |
| Mentor E | Mentoriranec 5 |

Pri raziskovanju sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja – strukturirane intervjuje z izbranimi mentorji ter mentoriranci.

Vprašalnik za mentorirance sestavlja 15 vprašanj z nekaj dodatnimi vprašanji, mentorjem pa sem dodala še dve vprašanji, torej njihov vprašalnik sestavlja 17 vprašanj. Vprašalniki ter odgovori intervjuvancev so dodani v prilogah A in B diplomske naloge.

Z empiričnim raziskovanjem sem želela izvedeti, ali se dejstva v literaturi, ki sem jo obravnavala in raziskovala, odražajo tudi v praksi. Skozi teoretični del sem spoznala, da je mentorstvo dolgotrajen proces, ki se lahko nikoli ne konča, ker se vsak človek vseživljenjsko uči ter nadgrajuje sebe, svoje razmišljanje in spoznanja, kar zagotovo lahko vodi k izboljšanju njegove kariere, predvsem pa k izboljšanju na osebni ravni. Ugotovila sem tudi, da je proces mentorstva kvaliteten, če ga vodi dober mentor, ki je na področju, za katerega se proces izvaja, strokovno usposobljen. Vsak človek ima določene cilje v svoji karieri, ki jih morda še ni dosegel, je na nek način »izgubljen« ter sam ne najde pravih odgovorov na nekatera vprašanja, ki mu bi pomagala osvojiti zastavljene cilje. Zato obstajajo mentorji, ki imajo za to potrebne izkušnje ter predajajo svoje znanje na mentoriranca in ga usmerijo na njegovi poti do uspeha. Z intervjuji sem želela preveriti, kako se te ugotovitve v resnici kažejo. Vsi odgovori na zastavljena vprašanja so pripomogli pri sprejetju oziroma zavrnitvi dveh raziskovalnih vprašanj ter šestih tez.

4.1 Analiza intervjujev

Analizo intervjujev sem izvedla tako, da sem vse odgovore intervjuvancev med sabo primerjala. Vprašanja sem razdelila po zaporedju ter pod vsakega podala primerjavo odgovorov intervjuvancev. Vprašanja za mentorje se razlikujejo od vprašanj za mentorirance, nekaj pa jih je istih tako za ene kot druge. Zaradi boljše preglednosti so vprašanja razdeljena na skupna vprašanja, vprašanja za mentorje ter vprašanja za mentorirance.

4.1.1 Skupna vprašanja

4.1.1.1 Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Vsi intervjuvanci opišejo mentorstvo kot nek proces, ki je usmerjen v vodenje skozi različne življenjske procese. Mentoriranci skozi mentorski proces izboljšajo lastno delo, mentor je, kot pravi mentoriranec 2 (2017), podaljšana roka posameznika, objektiven glas v iskanju resnice, ki pomaga odkriti potenciale posameznika in ga usmeri na pravo pot do razrešitve nekaterih težav, ki jih sam ne zmore. Mentorstvo pripomore do opolnomočenja posameznika, novih priložnosti ter znanj. Mentor D (2017) in mentor E (2017) poudarjata, da se mentoriranec ob usmerjanju ter vzpodbudi mentorja spreminja, razvija in oblikuje v pristnega posameznika. Mentor ga spodbudi k aktivnemu razmišljanju ter tako postane samostojna, neodvisna oseba, ki se v ključnih trenutkih odgovorno odloča, sprejema in izbira sam odločitve ter si s tem kreira lastno srečo. Mentor D (2017) pri tem še poudarja, da lahko posameznik s pomočjo mentoriranja preide iz cone udobja ter se tako razvija, dozoreva in preseže lastne omejitve. Po besedah mentoriranca 4 (2017) se tako mentor kot mentoriranec razvijata in napredujeta, ker je tako kot vsak odnos tudi mentorstvo dvosmerni proces.

4.1.1.2 Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentor/mentoriranec? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Za sodelovanje v mentorskem odnosu so se mentoriranci odločili predvsem zaradi želje po izboljšanju na osebnem področju ter prepoznavanja lastne vrednosti. Mentoriranec 1 (2017) je odločitev za sodelovanje v mentorskem procesu sprejel zaradi želje po razrešitvi področja partnerstva, financ ter službe in stanovanjskega problema. Mentoriranec 3 (2017) se je v prvi vrsti odločil za sodelovanje v mentorskem procesu zaradi izboljšanja in napredovanja v športni karieri, želel si je predvsem urediti misli, ki so bile v tistem trenutku izgubljene in nejasne. Ker je učenje vseživljenjski proces ter prinaša razvoj in napredek posameznika, je to eden izmed glavnih razlogov, zakaj so se mentoriranci odločili za sodelovanje v mentorskem procesu. Mentoriranec 2 (2017) se je s pojmom mentorstva in dejanske odločitve za sodelovanje v tem procesu srečal šele, ko je spoznal pravo osebo, ki je to znala razložiti ter je v njem vzbudila zanimanje in zaupanje. Prav ta oseba je bila kasneje njegov mentor. Za tri izmed mentorjev je mentorstvo del v njihovem delovnem okolju, in sicer mentorstvo študentom, ki se praktično izobražujejo. Po njihovem mnenju se vsak prisoten v mentorskem procesu razvija na osebnem in strokovnem področju. Mentor C (2017) pri tem poudarja, da mu to predstavlja izziv, ki mu

omogoča prenašanje in deljenje izkušenj na manj izkušenega posameznika, pri tem pa tudi sam vidi nove pristope ter vsebine. Nenehno učenje, raziskovanje ter zavzetost je mentorja D (2017) pripeljalo do mentorskega poklica. Le-ta meni, da lahko le oseba, ki je napolnjena z izkušnjami in sama živi, kar uči, pripelje do osebnostnega in poslovnega uspeha. S tem se strinja tudi mentor E (2017), ki je mnenja, da je osebna rast mentorja ključ do uspeha in sreče ter napredovanje mentoriranca. V mentorski proces ga je vodil občutek zadovoljstva in izpopoljenosti ob pomoči sočloveku, ki mu omogoči, da si zna sam pomagati v osebnem in poslovnem življenju.

4.1.1.3 Koliko časa običajno traja mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Trajanje mentorskega procesa je odvisno od velikosti izziva in želje. Če so želje mentoriranca po večjih, trajnih spremembah velike, je potrebnih več mesecev za osvojitve zadanih ciljev. Mentorski proces je edinstven in dolgotrajen, prav tako pa igra pomembno vlogo čas, kot pravi mentor E (2017). To je življenjski maraton, ki potrebuje čas, da se določene stvari postavijo na svoje mesto in mentoriranci ozavestijo vse naučene vsebine ter svoje zmožnosti. Mentorji A, B in C (2017) omogočajo mentorstvo na praktičnem usposabljanju ter pripravi študentom, traja pa v obsegu od štirinajst dni do desetih mesecev. Mentoriranci opisujejo trajanje mentorskega procesa od štirih mesecev do enega leta. Tisti, bolj kompleksni mentorski procesi, pa tudi od enega leta naprej.

4.1.1.4 Kakšen je bil odnos med vami in mentorjem/mentorirancem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Večina vprašanih kandidatov opisuje odnos med njimi in mentorjem/mentorirancem kot strogo profesionalen odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju, iskrenosti ter odkritosti. Večina mentorskih odnosov ima posebno vizijo, ki najbolj spominja na prijateljstvo. Po besedah mentorja A (2017) se z mentoriranci, ki želijo doseči še več izkušenj in življenjskih nasvetov, preselijo na drug nivo komunikacije. Tovrsten odnos preide v profesionalen odnos povezovanja in mreženja na različnih delovnih in življenjskih področjih. Trije izmed vprašanih navajajo, da se je njihov odnos po koncu mentorskega procesa še poglobil, ostali so ostali v pozitivnem, dobrem odnosu, le mentoriranec 1 (2017) meni, da se njun odnos med in po končanem mentorskem procesu ni bistveno spremenil.

4.1.1.5 Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorjem/mentorirancem? Če da, pojasnite.

Nobeden od vprašanih ni izkusil konfliktne situacije v času mentorskega procesa. Do konfliktov ni prihajalo, ker so bile stvari rešene sproti in je bil sklenjen dogovor za iskreno, odkrito in dvosmerno komunikacijo, kot je opisal mentor D (2017). Mentoriranec 1 (2017) je izpostavil vrhunsko mentorico, ki je v času mentorskega procesa razumela mentorirančevo stanje (jeza, žalost ...) in z njim ravnala na pravilen način. Z iskrenim in spoštljivim pogovorom se da uspešno rešiti vsak nesporazum, kot je dejal mentoriranec 4 (2017). Vseeno pa brez konfliktov ni napredka. Mentor E (2017) meni, da do nesoglasij prihaja zaradi posledice neudobja, občutka trenutne nemoči in pomanjkanja varnosti, ko se posameznik ne nahaja več v coni udobja.

4.1.1.6 Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

Trije od vprašanih s pomočjo mentorskega procesa v karieri niso napredovali, to tudi ni bil njihov končni cilj. Vsekakor se vsi strinjajo, da jim je mentorski proces prinesel nekatere izboljšane sposobnosti ter so z njim odkrili še neodkrite sposobnosti, kot so na primer: senzibilnost, empatičnost, komunikacijske sposobnosti, boljša potrpežljivost, poslušanje, učinkovitejše predajanje znanja, občutek za ljudi, večja čustvena stabilnost, večje razumevanje sebe, disciplina, sproščenost, sposobnost povezovanja različnih vidikov in nivojev, samozavest, odgovornost, odločnost, sproščenost, vztrajnost, sočutje, postavljanje meja. Vse naštetu je tako mentorjem kot mentorirancem pripomoglo pridobiti z mentorstvom. Mentor E (2017) je pri tem še poudaril, da mu je mentorski proces omogočil, da je postal boljši ter srečnejši človek. Z mentorskim procesom so bila pri mentorirancu 3 (2017) ozaveščena pozitivna ter negativna prepričanja, kar mu je pripomoglo pri njegovih uspehih v karieri ter pri osebnem razvoju. Mentorirancu 4 (2017) je s pomočjo mentorskega procesa uspelo napredovati v karieri, kar je bil vedno tudi cilj njegovih mentorskih procesov. Mentorski proces omogoča okrepitev tistih področjih, na katerih je posameznik šibkejši ter tako vzpostavi ravnovesje, kot ga je opisal mentoriranec 5 (2017). Mentorstvo je dolgotrajni proces, večna dinamika, po katerem se zadeve še izboljšajo.

4.1.1.7 Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces?

Načeloma so vsi vprašani zainteresirani za ponovno delovanje v mentorskem procesu. Nekateri to opisujejo kot neskončno razvijanje sebe, raziskovanje še neodkritih sposobnosti ter prevladovanje močne želje po napredku na osebni ravni kot tudi poslovno. Le eden od vprašanih

meni, da v kolikor bo vse potekalo po načrtih, ne bo potreboval ponovnega mentorskega procesa, v kolikor bo potreba, pa zagotovo.

4.1.2 Vprašanja za mentorje

4.1.2.1 Kako poteka mentorski proces od začetne faze do zaključka?

Faze mentorskega procesa se med seboj razlikujejo. Tako tudi vsi intervjuvanci vodijo mentorski proces skozi različne faze. Mentor A in B (2017) delujeta v organizaciji, kjer sprejmejo mentorirance na praktično izobraževanje, tako kot tudi mentor C (2017), ki v mentorskem procesu gosti učenca pripravnika. Mentorja A in B (2017) opišeta začetno fazo – sprejem mentoriranca ter predstavitev sodelavcev in okolja, v katerem bo mentoriranec deloval za določen čas, sledita pogovor in predstavitev delovnih nalog in ciljev, kasneje se mentoriranec predajo enostavne naloge, učenje procesa in nato prehod na zahtevnejše naloge. V zadnji fazi pa je mentoriranec, v kolikor je naloge opravljal samostojno in brez večjih napak, prepuščen kreiranju lastnih idej ter izboljšanju delovnih procesov. Mentor C (2017) pa dodaja sprotno pisanje dnevnika ter vključevanje v določene naloge in samostojno izvajanje le-teh. Ob zaključku vseh obveznosti, ki so predpisane z zakonom, se lahko prijavi na strokovni izpit. Nekoliko drugačen pristop ter faze mentorskega procesa opiše mentor D (2017). Na začetku se ugotovijo potrebe in odločitve mentoriranca za sodelovanje v samem procesu, kasneje se mentor in mentoriranec predstavitva, določita pričakovane cilje, predstavijo se pristopi in pravila mentorja ter način dela. V tretji fazi se sklene dogovor, poda se izjava o sodelovanju v mentorskem procesu. Nato preide v sam mentorski proces, ki ga sestavljajo različne vaje, katere mentoriranec izvaja samostojno v času svoje prakse. Vmes se preverja delo mentoriranca, ki lahko vodi v spremembo zadanih ciljev, saj tekom mentorskega procesa mentoriranec spoznava sebe ter svoje resnične želje. Mentorski proces tako poimenuje potovanje. Zadnjo fazo mentor poimenuje zajtrk zmagovalcev. Srečanje se odvije na zajtrku ob prijetnem vzdušju, kjer je osredotočenost predvsem na doseženih rezultatih, spremembah, ki so se že zgodile ali se še dogajajo. Nato sledi analiza dela posameznika ter skupnega dela. Podajo se predlogi za izboljšave in nasveti za nadaljnje samostojno delo. Na koncu mentoriranec izpolni vprašalnik, ki mentorju omogoči analizirati, spremeniti in izboljšati strategijo. Zelo podoben način dela ima mentor E (2017), ki deluje kot košarkarski trener, kjer po fazi spoznavanja ter določanja ciljev, namena mentoriranca sledi proces treninga, ki zajema veliko komunikacije med obema ter različne vaje. Ustrezne metode treniranja izbira mentor in ga inspirira pri delu na sebi. Po zaključenem delu sledijo analiza in sinteza skupnega dela ter zaključek, kjer se oba poveselita

in zahvalita za sodelovanje. Mentor mu na koncu poda še nekaj ključnih usmeritev za nadaljnji razvoj.

4.1.2.2 Kateri so vaši glavni principi dela v mentorskem procesu? Vas pri tem delu vodi določen moto? Če da, kateri?

Vsi intervjuvanci imajo začrtane principe dela, ki jih upoštevajo pri mentorskem procesu. Mentor A (2017) je mnenja, da je dobro delo ter pomoč mentorirancu do samostojnosti in veselja pri delu njegov princip dela. Pomembno je tudi, kot pravi mentor C (2017), da čim bolj strokovno predstavi delo ter organizacijo in dejavnosti, ki jo zapolnjujejo. Ravnati se mora po predpisanih učnih načrtih ter letnih delovnih načrtih. Mentorirancu med drugim predaja informacije o pomembnosti prilagajanja ter upoštevanja skupinske dinamike. Mentor D (2017) pri tem poudarja, da vsakega posameznika usmerja v smeri, da si zna pomagati sam in da prevzame odgovornost za svoje odločitve. Pri tem ga, tako kot mentorja D (2017), vodijo principi: profesionalnost, proaktivnost, zaupanje, iskrenost, obojestranska komunikacija, doslednost, ambicioznost in individualizem.

4.1.2.3 Kako doživljate vsakega posameznika pri mentoriranju? Ali vse obravnavate enako ali komu posebno dajete prednost?

Trije izmed intervjuvancev doživljajo vsakega posameznika pri mentorskem procesu enako. Včasih so razlike med njimi zelo velike, to pa kaže drugačnost vsakega posameznika, katerega talenti, veščine, zavzetost so primerni za določena delovna mesta. Vsekakor so bolj zanimivi tisti, ki pokažejo interes po novem znanju, s katerimi je sodelovanje večji užitek. Mentorja D in E (2017) razlagata, da vsakega posameznika doživljata drugače, kot edinstveno, neponovljivo osebo. Razlagata, da imajo prednost tisti bolj ambiciozni, pri tem pa mentor D (2017) izpostavi dejstvo, da ga pri njegovem delu vodi profesionalnost ter posameznika vedno obravnava profesionalno, ker vsak potrebuje drugačen pristop.

4.1.2.4 Lahko sprejmete v mentorski proces vsakogar, ki se odloči zanj ali imate določene pogoje pri izbiri kandidatov?

V mentorski proces sprejmejo vsakogar trije intervjuvanci. Glavni razlog za to je, da s pomočjo praktičnega izobraževanja omogočijo posamezniku nadaljnji razvoj v njegovi karieri. Mentor C (2017) to doživlja kot izziv. Za razliko od njih pa dva intervjuvanca dajeta prednosti tistim, ki so ambiciozni in so pripravljeni trdo delati samostojno ter sprejemati odgovornost za svoje odločitve. Tudi mentoriranec ima možnost izbire in odločitve sodelovanja.

4.1.2.5 Je mentoriranje vaš profesionalni poklic ali je to le vaše dodatno delo?

Le dva izmed mentorjev opišeta mentoriranje kot dodatno delo, za ostale pa je to profesionalni poklic. Mentor E (2017) s tem primerja starševstvo, katerega jemlje kot naravni proces mentoriranja.

4.1.2.6 Vam mentorstvo prinaša velike denarne dobičke?

Mentorstvo prinaša velike denarne dobičke v primerjavi s povprečnim le mentorju E (2017), ker je hkrati to njegovo profesionalno delo. Vsem ostalim mentorstvo ne prinaša velikih denarnih dobičkov, mentorju A (2017) in mentorju B (2017) prinese manjšo denarno nagrado. Mentor C (2017) pa dobi za sodelovanje v mentorskem odnosu nekaj točk pri napredovanju v strokovne nazive.

4.1.2.7 Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Vsi intervjuvanci so mnenja, da mora mentor rad opravljati delo z ljudmi, hkrati navajajo še empatijo, dovolj znanja, prilagodljivost, potrpežljivost, dostopnost, imeti mora rad svoj poklic, delavnost, objektivnost, obvladovanje stroke, profesionalnost, iznajdljivost, proaktivnost, iskrenost, entuziazem, pozitivno naravnost, sposobnost vodenja, komuniciranja, osredotočenost, discipliniranost. Vse to so karakteristike, ki jih po mnenju vseh vprašanih mora imeti dober mentor za uspešno vodenje mentorskega procesa.

4.1.2.8 Imate tudi vi izbranega mentorja ter nastopate v vlogi mentoriranca v mentorskem procesu? Če da, pojasnite, katere prednosti vam to prinaša pri vašem delu (v vlogi mentorja)?

Ustvarjanje novih znanj, informiranje in osveščanje je temelj širjenja obzorij. S tem bolje razumemo sebe, druge in situacije, kot pravi mentor D (2017). Nova znanja ter metode tako omogočajo pester obseg pristopov ter načina dela z ljudmi. Dva izmed vprašanih imata svojega mentorja. Mentorju D (2017) predstavlja prednost, če si mentoriranec in mentor hkrati, ker tako bolj celostno, razumevajoče in širokogledno dojemaš mentorski proces. Vsi ostali nimajo izbranega mentorja ter ne nastopajo v vlogi mentoriranca. Mentor A (2017) navaja, da si vsekakor želi vstopiti v mentorski odnos v vlogi mentoriranca, ker rad pridobiva nova zanimiva znanja in veščine.

4.1.2.9 Menite, da je mentorstvo ključ do uspeha v karieri posameznika?

V večini intervjuvanci trdijo, da je mentorstvo zagotovo ključ do razvoja in uspeha posameznika, uspeh njegove kariere je odvisen še od vrste drugih dejavnikov, kot pravi mentor B (2017). Mentor C (2017) meni, da v njihovem okolju predstavlja mentorstvo pomembno

vlogo v prvih letih poučevanja, ni pa ključ do uspeha. Preostala mentorja pa menita, da mentorstvo je ključ do uspeha v karieri posameznika.

4.1.2.10 Kaj za vas pomenijo dosežki mentoriranca, ki jih doseže po končanem mentorskem procesu?

Vsi razen enega izmed vprašanih dosežejo z mentorstvom osebno zadovoljstvo ter srečo. Veseli jih informacija o mentorirančevem uspehu po končanem mentorskem programu ter jih to izpopolnjuje in bogati. Mentor D (2017) meni, da so dosežki mentoriranca nagrada mentorju, saj to potrjuje njegove investicije v izpopolnjevanje, izobraževanje ter mentoriranje. Mentor C (2017) ne pridobi pomembnih povratnih informacij, kako je mentorstvo vplivalo na kariero mentoriranca.

4.1.3 Vprašanja za mentorirance

4.1.3.1 Na kaj vse ste bili pozorni pri izbiri mentorja? Menite, da se visoka izobraženost mentorja odraža pri samem rezultatu v vaši karieri?

Vsi intervjuvanci menijo, da je pri izbiri mentorja pomembno predvsem zaupanje v mentorja in njegove sposobnosti ter znanja. Mentoriranec 2 (2017) meni, da morata imeti oba nekaj skupnega, v nasprotnem primeru bo zaupanje in verjetje nizko ter posledično bo doseganje končnega cilja težje. Pri izbiri mentorja je eden izmed pomembnih dejavnikov, da ima mentor široka znanja s področja psihologije, metodologije dela ter poznavanja področja dela svojega mentoriranca. Ob tem pa mentoriranec 3 (2017) še pojasni, da pomembno vlogo igrajo izkušnje pri delu z ljudmi v konkretni smeri. Mentoriranec 4 (2017) meni, da sta izredno pomembna deljenje mentorjevega znanja z drugimi ter njegova ocena, kdaj bo pravi čas za podajanje novega znanja ter kdaj ga bo mentoriranec pripravljen sprejeti. Prav tako mentor navdihuje vse udeležene, da presežejo sebe in svoje omejitve ter naredijo korak izven znanih meja. S tem bodo izkoristili svoje resnične potenciale. Vendar pa poleg omenjenega sta tudi energija in zavzetost mentorja k rešitvi pomembni pri odločitvi za sodelovanje z mentorjem. En mentoriranec je svojega izbranega mentorja poznal že od prej, zato mu misel na sodelovanje z le-tem ni predstavljala nikakršne ovire, ker ga je mentor s svojim načinom dela in lastnimi rezultati prepričal sam. Vsi vprašani mentoriranci so mnenja, da visoka izobraženost ne igra ključne vloge pri rezultatu v karieri, pač pa dajejo prednost vsem že naštetim dejavnikom, ki vodijo do uspešnosti.

4.1.3.2 Ste se za izbranega mentorja odločili na podlagi predhodno pridobljenih informacij ali kako drugače?

Le eden od vprašanih je izbral mentorja na podlagi osebne izkušnje, izkušnje prijateljstva, ki je kasneje preraslo v mentorstvo. Mentoriranca 2 in 5 (2017) sta izbranega mentorja »začutila« in vedela, da je to prava oseba, ki jima lahko pomaga doseči zastavljene cilje. Mentoriranec 4 (2017) se je za vse dosedanje mentorje odločil na podlagi predhodno pridobljenih informacij ter skozi intervju, ki je bil izveden s potencialnim mentorjem. Izbira mentorja mu predstavlja izziv, saj je pri tem zahteven, ker želi preseči najboljšo verzijo sebe, kar lahko doseže le z izjemnimi ljudmi.

4.1.3.3 Koliko časa ste pripravljeni vložiti v mentorski proces?

Na zgornje vprašanje so vsi intervjuvanci odgovorili, da je čas pomemben dejavnik v mentorskem procesu, ker je to dolgotrajen proces. Ljudje dajejo v življenju prioritete stvarim, ki so jim pomembne. Za določene situacije, ki si jih človek želi razrešiti, bo našel dovolj časa. Tisti, ki na to niso pripravljeni ali jim to ne ustreza, si ne bodo vzeli dovolj časa za razrešitev. Mentoriranec 4 (2017) je v mentorski proces pripravljen vložiti 5 ur tedensko, ker meni, da je to potrebno, saj omogoča spoznavanje sebe ter svojih kvalit. Prednost daje kontinuiranemu delu, ker mu prinese globino in konkretne rezultate. Najmanj časa je od intervjuvancev pripravljen vložiti mentoriranec 3 (2017), ki mu zadostuje ena ura delovanja v mentorskem procesu tedensko. Nato potrebuje čas, da vse skupaj predela ter analizira, šele nato je pripravljen ponovno sodelovati.

4.1.3.4 Ali ste bili pripravljeni tudi finančno investirati v mentorski proces? Je vrednost vloženih sredstev odvisna od višine vaših mesečnih denarnih prejemkov (npr. plače, štipendije ...) ter koliko procentov le-teh ste bili pripravljeni investirati v mentorski proces?

V mentorski proces so vsi intervjuvanci bili pripravljeni investirati finančna sredstva. Vrednost vloženih sredstev je odvisna od mesečnih prihodkov ter se razlikuje do vsakega posameznika. Mentoriranec 1 (2017) se na podlagi višine cene mentorskega programa tudi odloča za nadaljnje sodelovanje. Investicija v mentorski proces je bila za mentoriranca 2 (2017) enostavna, čeprav je k temu prispeval sredstva v višini enomesečne plače. Celotno delo ter investicija sta se na koncu povrnili z odličnimi rezultati, s čimer se strinja tudi mentoriranec 5 (2017), ki je s finančno investicijo pridobil izjemno darilo, mentoriranje. Za mentoriranca 3 (2017) je investicija v mentorski proces zahtevala 15 % mesečnega prihodka, po besedah mentoriranca 4 (2017) pa se je številka gibala 10–20 % mesečnega prihodka.

4.1.3.5 Ste si pred začetkom mentorskega procesa zastavili cilje, ki jih želite doseči ob koncu? Če da, katere?

Zastavljene cilje so imeli vsi intervjuvanci. Dva izmed mentorirancev sta želela rešiti strahove, ki ju držijo na mestu. Cilji so smerokazi, ki vodijo skozi celoten mentorski proces in usmerjajo posameznika, da lažje pride do željenega rezultata, je pojasnil mentoriranec 4 (2017). S pomočjo mentorskega procesa je uresničil zadane cilje, pridobil novo službo, poslovno pogodbo ter projektno delo. Prav tako je v športni karieri napredoval mentoriranec 3 (2017), kar je bil tudi končni cilj. Samo eden od mentorirancev, mentoriranec 1 (2017), ni dosegel zastavljenih ciljev ob koncu mentorskega procesa. Cilji so bili zastavljeni na področju financ, rešitve stanovanjskega problema in najdbe življenjskega poslanstva. Vse omenjene stvari so se sicer izboljšale.

4.1.3.6 Kakšna so bila vaša pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa? Ste jih dosegli ali morda presegli?

Vsi izmed intervjuvancev so imeli zastavljena pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa. A le dva od petih sta dosegla pričakovanja. Mentoriranec 2 (2017) meni, da se je tekom mentorskega procesa cilj spreminjal, a verjame, da je na koncu dosegel tisto, kar je dejansko iskal. Proces mentorstva je dolgotrajen, zato so možnosti še odprte. Po besedah mentoriranca 4 (2017) so bila vsa pričakovanja dosežena in presežena, ker je tudi sam odličen in nadpovprečen mentoriranec. Izziv mu predstavlja mentorski proces, ker želi od njega vedno odnesti največ, večno je tekmovanje s samim seboj, ker želi biti drugačen, bolj inovativen ... Mentoriranec 5 (2017) meni, da cilj še ni bil dosežen, pa vendar mu bo to uspelo s pomočjo razrešitve določenih stvari, ki to onemogočajo. Le eden od intervjuvancev se ne zaveda, da bi presegel pričakovanja.

4.1.3.7 Katere spremembe so se zgodile v času mentorskega procesa oziroma po njem v vašem življenju, karieri?

Mentorski proces je intervjuvancem prinesel veliko, kot pravi mentoriranec 5 (2017). S tovrstnim procesom je pridobil izjemna spoznanja ter boljše poznavanje samega sebe. Večjo ima samozavest ter zna postavljati meje. Mentoriranec 3 (2017) opiše kot ključno spremembo ob koncu mentorskega procesa neodvisnost od staršev. Medsebojni poslovni in osebni odnosi so se po vsakem mentorskem odnosu izboljšali pri mentorirancu 4 (2017). Širše je postalo lastno zavedanje ter možnost pogleda na isto situacijo z več različnih zornih kotov. Dvema izmed vprašanih se želeno napredovanje ni v celoti uresničilo, kot sta si zamislila. Mentoriranec 1 (2017) ni dosegel zastavljenih ciljev ter s tem tudi večjih sprememb ni bilo, vendar pa so se dogajali premiki.

4.1.3.8 Kaj za vas pomenijo dosežki, ki ste jih dosegli ob koncu mentorskega procesa?

Eden od vprašanih kandidatov meni, da ni dosegel ničesar, je pa naredil korak v pravo smer. Mentoriranec 4 (2017) meni, da mu dosežki predstavljajo osebno zadovoljstvo, potrditev uspešnega investiranja časa in energije v določen proces, ki je prinesel odlične rezultate. Vse to pa ga žene k nadaljnjemu raziskovanju in novemu mentorskemu procesu, s čimer se strinjajo tudi ostali intervjuvanci. Mentoriranec 5 (2017) opisuje dosežke kot neprecenljiv dar, s pomočjo katerih se dviga kvaliteta življenja.

4.2 Ugotovitve, raziskovalna vprašanja in teze

Skozi diplomsko nalogo sem raziskovala naslednja raziskovalna vprašanja ter teze:

1. Zakaj se posamezniki odločijo za mentorsko sodelovanje pri razvoju svoje kariere? (z vidika mentoriranca)
2. Zakaj je mentorstvo ključnega pomena pri razvoju kariere posameznika? (z vidika mentorja)

T1: Posameznik se za proces mentorstva odloči zaradi želje po lastnem razvoju.

T2: Posameznik se za proces mentorstva odloči zaradi želje po napredovanju na delovnem položaju in višjem dohodku.

T3: Mentorski program je ključ do uspešnega razvoja kariere posameznika, ker mu pomaga razviti ter nadgraditi lastne sposobnosti.

T4: Mentorski proces vodi v spremembe v posameznikovem življenju ter karieri.

T5: Odnos med mentorjem in mentorirancem je nekonflikten, odkrit in sproščen.

T6: Dobro zastavljeni cilji in pričakovanja posameznika se odražajo v uspešnih rezultatih mentorskega procesa.

V nadaljevanju bom podala ugotovitve, ki sem jih ugotovila tekom diplomskega dela, odgovorila na zgornja vprašanja ter potrdila oziroma zavrgla zastavljene teze.

S primerjavo odgovorov med mentorji in mentoriranci sem ugotovila, da je mentorski proces pot do razvoja posameznika, ki se za tovrstno sodelovanje odloči, ne samo na ravni kariere, ampak tudi na osebni ravni. Mentorski proces z usmerjanjem ter vodenjem pomaga posamezniku prodreti skozi različne situacije in procese v življenju. Posamezniku omogoči, da ozaveži vse svoje prednosti, potencialne ter skrite talente in jih uporabi v praksi vsakdanjega

življenja. Poleg tega je mentorski proces dvosmerni, ker se obenem uči tako mentor kot mentoriranec, je predajanje informacij ter znanja obojestransko.

Ugotovila sem, da so se vsi, ki so kadarkoli sodelovali v mentorskem procesu, zanj odločili predvsem zaradi osebnih razlogov, da bi izboljšali poglede na določene stvari in uspeli pogledati na težavo tudi z drugega zornega kota. Nekaj intervjuvancev se z mentorstvom ukvarja kot s profesionalnim poklicem, za ostale je to le dodatno delo, ki jih napolnjuje ter razvija. Pri tem je pomembno, da posameznik izbere pravega mentorja. Pravi mentor ima za vsakega posameznika različne karakteristike, vendar pa je vsem skupno to, da izberejo dobrega mentorja, ki svoje delo opravlja profesionalno ter kvalitetno. Izbrali so tistega mentorja, kateremu najbolj zaupajo ter pri katerem dobijo najboljši občutek, da bodo z njegovo pomočjo, znanjem ter izkušnjami lahko napredovali. Nekaj vprašanih se je za tovrsten proces odločilo zaradi želje po napredovanju v svoji karieri. Pri izbiri mentorja morajo biti vsi, ki se za ta proces odločajo, poleg profesionalnosti in kvalitetnega dela pozorni še na nekatere karakteristike mentorja, kot so: empatičnost, potrpežljivost, prilagodljivost, izkušnost, proaktivnost, iskrenost, pozitivna naravnost, prav tako pa mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, biti discipliniran ter osredotočen na delo. Z omenjenimi lastnostmi bo mentorski proces še uspešnejši. Tudi za mentorje je pomembno, kakšno bo sodelovanje z mentorirancem v mentorskem procesu, zato vanj ne sprejmejo vsakega. Pri tej odločitvi jih vodi to, da je mentoriranec pripravljen čim bolj kakovostno sodelovati, se prilagoditi in imeti iskren odnos do mentorja. Prednost dajejo v večini tistim bolj zainteresiranim, ki vedo, kaj želijo z mentorskim procesom doseči. V primeru, da je mentorstvo izvedeno v sklopu študijskih/šolskih obveznosti, mentorji običajno ne izbirajo sami mentoriranca, se pa lahko odločijo, ali bodo sodelovali v tem procesu. Prav tako sem ugotovila, da nekaj mentorjev obravnava vsakega posameznika enako, vendar se jim bolj prikupijo tisti z večjo željo po dodatnem znanju. Dva mentorja, ki mentorstvo opravljata kot profesionalni poklic, menita, da je vsak posameznik edinstven ter neponovljiv in temu primerno je tudi obravnavanje njega – edinstveno. Delovne naloge ter pristope je potrebno prilagoditi vsakemu posamezniku posebej ter vzpodbujati in širiti potencialne, ki jih ima, le-ti pa zagotovo niso pri vseh posameznikih enaki.

Zanimalo me je tudi, kaj pomenijo tako mentorjem kot tudi mentorirancem dosežki, ki jih mentoriranci dosežejo ob koncu mentorskega procesa. Vsi so navedli pozitivne občutke, ki jih obdajajo v trenutku, ko mentoriranec doseže zastavljene cilje. S tem dobijo nekakšno potrditev, da se je ves trud, dodatno izobraževanje ter delo obrestovalo ter jih napolni misel, da so s tem pomagali posamezniku do uresničitve ciljev. Pri tem pa mentoriranci menijo, da si z dosežki

dokažejo, koliko so v resnici zmožni ter koliko potencialov ter talentov se skriva v njih. To jim je motiv za nadaljnje sodelovanje v mentorskem procesu. Pri tem pa sem ugotovila, da so vsi vprašani zainteresirani ponovno sodelovati v mentorskem procesu, ker je za razvijanje lastnih sposobnosti ter pridobivanje novega znanja vedno dovolj prostor. Mentorstvo je lahko proces, ki traja v nedogled, kajti vsak človek se vseživljenjsko uči na različnih področjih delovanja.

Mentorirancem sem zastavila vprašanje, koliko časa so pripravljeni vložiti v mentorski proces in ali so pripravljeni vanj tudi finančno investirati. Ugotovila sem, da je bistvena odločitev za sodelovanje želja po napredovanju na osebni ravni ali v karieri, premagovanje določenih ovir, ki jim preprečujejo njihov razvoj. Za to so pripravljeni investirati toliko časa, dokler se stvari ne uredijo ali pa celo več, ker je odkrivanje sebe vedno izziv. S tem so potrdili tudi teoretične ugotovitve, kjer smo spoznali, da je čas odvisen od zahtevnosti mentorskega procesa. Definitivno vsaka stvar potrebuje svoj čas, da se uredi. Posameznik ne predela v tistem trenutku vsebin, ki jih je osvojil, ampak potrebuje čas, da ozavešči naučeno. Zavedajo se, da jim to prinese dobre rezultate, zato so pripravljeni tudi finančno investirati v mentorski proces. Višina vloženih sredstev je odvisna od njihovega mesečnega zaslužka ter težavnosti vsebine mentorskega procesa.

Glede na vse ugotovitve lahko potrdim tezo **T1: Posameznik se za proces mentorstva odloči zaradi želje po lastnem razvoju.**

Ob raziskovanju intervjuvančevih pogledov na mentorski proces se je izkazalo, da jim tovrsten proces pripomore do osebnega razvoja. Z metodami ter delom, ki ga s pomočjo mentorja opravljajo tekom mentorskega procesa, spoznajo veliko svojih potencialov in talentov, katerih se do tega trenutka niso zavedali. S tem razvijajo sebe in svojo osebnost.

Obenem pa lahko tudi potrdim tezo **T2: Posameznik se za proces mentorstva odloči zaradi želje po napredovanju na delovnem položaju in višjem dohodku.**

Poleg želje po lastnem razvoju je vprašanim pomemben tudi napredek na delovnem položaju, bodisi v smislu boljšega delovnega mesta, napredovanja na zdajšnjem delovnem mestu bodisi pridobitve višjega dohodka. Vendar pa jim vse to ne predstavlja prioritete v življenju, saj menijo, da je primarno potrebno delati na lastnem razvoju, da bi dosegli napredovanje v karieri ter posledično pridobili višji dohodek.

Vprašani kandidati menijo, da so z mentorskim procesom nadgradili lastne sposobnosti ter razvili nove. S tem lahko prav tako potrdim tezo **T3: Mentorski proces je ključ do uspeha razvoja kariere posameznika, ker mu pomaga razviti lastne sposobnosti.**

Menijo, da mentorski proces vsekakor pripomore do uspešnega razvoja kariere posameznika, vendar to ni nujno, da velja za vsakega. Odvisno je od posameznikove želje ter volje, da bi dosegel zastavljene cilje, kar mu bi posledično prineslo tudi uspešno delovanje na kariernem področju.

Zanimalo me je, ali mentorski proces vodi v spremembe v posameznikovem življenju ter karieri. To je bila tudi teza, ki sem jo preverjala. **T4: Mentorski proces vodi v spremembe v posameznikovem življenju ter karieri.**

Ugotovila sem, da je mentorski proces posameznikom prinesel veliko. Pridobili so izjemna spoznanja, boljše poznavanje sebe, samozavest. Mentorski proces je pripomogel k izboljšanju medsebojnih poslovnih in osebnih odnosov. Prav tako je delovanje v mentorskem procesu omogočilo boljše razmere v delovnem okolju in s tem prineslo izboljšave ter spremembe. S tem lahko potrdim zastavljeno tezo.

Glede samega odnosa med mentorjem in mentorirancem je pomembno, da je le-ta odkrit, sproščen, pozitiven ter s čim manj konfliktnimi situacijami. Ugotovila sem, da v večini ne prihaja do konfliktov med mentorjem in mentorirancem v času mentorskega procesa, vendar pa se zgodi, da pride do nesporazumov, ki jih s pogovorom ter odkritim odnosom lahko uspešno odpravimo in najdemo skupno rešitev za nastalo situacijo.

Na podlagi teh ugotovitev potrjujem tezo **T5: Odnos med mentorjem in mentorirancem je nekonflikten, odkrit in sproščen.**

Skozi diplomsko nalogo sem ugotovila, da je postavitve ciljev ter pričakovanj eden izmed ključnih dejavnikov v mentorskem procesu. Že skozi faze mentorskega procesa se postavijo cilji, ki jih želi posameznik osvojiti ob koncu delovanja v mentorskem procesu. Če posameznik nima ciljev ter tudi pričakovanj, je sodelovanje v tovrstnem odnosu neprimerno oziroma po vsej verjetnosti ta posameznik ne bo zainteresiran za sodelovanje in opravljanje individualnih nalog, kot bi bil tisti, ki ima visoka pričakovanja in želje po doseganju zastavljenih ciljev. Zadnja izmed postavljenih tez, ki sem jih raziskovala, se glasi: **T6: Dobro zastavljeni cilji in pričakovanja posameznika se odražajo v uspešnih rezultatih mentorskega procesa.**

Navedeno tezo lahko potrdim, saj je bila večina odgovorov mentorirancev skladnih z njo. Razen enega so vsi dosegli cilje, ki so si jih zastavili na začetku delovanja v mentorskem procesu.

4.3 Omejitve empiričnega raziskovanja in predlogi za izboljšave

Skozi empirični del diplomske naloge sem s pomočjo desetih intervjujev pridobila informacije, s katerimi sem podala ugotovitve. Pri tem je bilo nekaj omejitev v empiričnem raziskovanju, zaradi katerih ugotovitve niso toliko natančne, kot bi bile sicer. V nadaljevanju predstavljam omejitve empirične raziskave s kvalitativno metodo raziskovanja ter morebitne izboljšave za nadaljnje raziskovanje.

→ Vzorec intervjuvancev

Največja omejitev, ki se je pojavila pri empiričnem raziskovanju, je vzorec intervjuvancev. Sodelovalo je pet mentorjev in pet mentorirancev, ki delujejo na različnih področjih ter so pri tem zelo uspešni. Zaradi majhnega vzorca vprašanih ugotovitve niso toliko točne, kot bi bile v primeru večjega števila vprašanih.

→ Področja delovanja mentorjev

V empirično raziskavo sem zajela mentorje z različnih področij delovanja. To pomeni, da so sodelujoči v raziskavi različno izobraženi ter mentorsko izkušnjo doživljajo v različnih delovnih okoljih. Vključene so bile tri mentorice, ki mentorstvo izkusijo kot dodatno delo v delovnem okolju, ostala dva pa mentorstvo opravljata kot profesionalni poklic. Pomembno je poudariti, da prvi mentorski proces v delovnem okolju doživljajo drugače kot drugi, ki se profesionalno ukvarjajo samo z mentorstvom.

→ Spol intervjuvancev

V empirično raziskavo je bilo vključenih več žensk kot moških. Ugotovitve bi bile lahko bistveno drugačne, če bi bilo razmerje žensk in moških enako.

→ Metoda empiričnega raziskovanja

V diplomski nalogi je bila uporabljena samo kvalitativna metoda raziskovanja. Vendar pa bi v raziskovanje lahko vključila tudi kvantitativno metodo, s katero bi pridobila dodatne informacije. V tem primeru bi se ugotovitve lahko razlikovale od trenutnih.

Za izboljšanje empiričnega raziskovanja ter pridobitev bolj podrobnih podatkov in s tem bolj natančne ugotovitve bi bilo potrebno v raziskavo vključiti večji vzorec vprašanih. S tem bi pridobila širše odgovore, ki bi pripomogli k bolj konkretnim ugotovitvam. V raziskovanje bi

vkjučila še kvantitativno metodo, kjer bi s pomočjo izdelane ankete lahko ugotovila točno število, koliko je bilo vključenih moških in žensk ter še mnogo več dejavnikov, ki bi vplivali na podrobnejše ugotovitve. Z anketo bi lahkotneje dosegla večje število anketirancev. Prav tako bi poleg kvantitativne metode raziskovanja uporabila tudi kvalitativno metodo na način, kot je bila izvedena v zdajšnji raziskavi. Vanjo bi vključila več intervjuvancev, ki delujejo v različnih delovnih okoljih, tudi v tistih, kjer mentorstvo ni prisotno, pa bi glede na naravo dela bilo potrebno. Tako bi pridobila drugačne informacije kot sedaj ter bi se ugotovitve lahko nekoliko razlikovale.

5 SKLEP

Skozi diplomsko nalogo sem proučevala, kakšno vlogo ima mentorstvo pri razvoju kariere posameznika. Skozi pregledovanje znanstvenih virov se je izkazalo, da je mentorstvo eden izmed dejavnikov, ki pripomorejo k izboljšanju posameznikove kariere in omogočijo napredovanje na osebni ravni posameznika. Različne definicije raznih avtorjev so to dejstvo potrdile, vsi navajajo, da je mentorstvo proces, kjer se predajajo znanja ter izkušnje od mentorja – osebe, ki je za neko področje zelo dobro usposobljen, na mentoriranca, ki nima toliko izkušenj, vendar ima močno željo po pridobivanju le-teh. Mentor usmerja in vodi ter z lastnimi izkušnjami ter znanjem usmerja posameznika, v tem primeru mentoriranca, na njegovi poti do uspeha, do uresničitve ciljev, ki si jih je zadal. Mentor in mentoriranec lahko sodelujeta v mentorskem procesu na različne načine. Obstaja več oblik mentorstva, ključni sta formalno in neformalno mentorstvo, danes pa se vse bolj razvija oblika e-mentorstvo, ki posameznikom omogoča sodelovanje na daljavo in s katero se lahko prihrani več časa. Mentorski proces je razdeljen na več faz, skozi katere se mentoriranec razvija. V končni fazi se z analizo ugotovi, koliko je mentoriranec napredoval ter kaj še lahko doseže. Da bi preprečili morebitne konflikte, do katerih bi lahko prišlo v mentorskem odnosu, je potreben odkrit odnos, ki temelji na zaupanju. Skozi prebiranje literature nisem zasledila, da bi kateri od avtorjev navajal, da je mentorstvo tisti pravi ključ do razvoja kariere posameznika. Avtorji poudarjajo, da je to le eden izmed dejavnikov, ki vsekakor pripomorejo k razvoju kariere posameznika, je pa še mnogo drugih, ki o tem odločajo. V empiričnem delu, kjer sem raziskovala poglede mentorjev ter mentorirancev na sam proces mentorstva ter njihovo izkušnjo, so bili prav tako mnenja, da je to eden izmed pomembnih dejavnikov pri razvoju posameznikove kariere. Menijo, da bi mentorstvo vsekakor moralo biti večkrat izvedeno na delovnih mestih in ne samo v začetni fazi novozaposlenega. Z mentorstvom so si izboljšali kvaliteto življenja, pridobili veliko novih sposobnosti in ozavestili do takrat še neodkrite talente, ki so jim v nadaljnje pripomogli pri

doseganju zastavljenih ciljev. Vseeno pa se posamezniki v življenju premalokrat spomnimo na možnosti, ki bi jih lahko izkoristili za izboljšanje svojih sposobnosti. Družba danes temelji na konkurenci, zato tudi posamezniki tekmujejo med sabo, kar se dobro odraža v karieri. Odločnost ter samozavest sta danes delček pri uspehu posameznika, pa vseeno teh lastnosti nima vsak, lahko pa se ju priuči, če se tako odloči. Mentorstvo se dogaja vsepovsod okoli nas, a ga marsikdo ne zaznava s tem pomenom besede.

6 LITERATURA

1. Avramović, Maša, Andrej Bereta, Dragana Jevtić, Zorana Đaković, Višnja Kisić, Đorđe Krivokapić, Slavica Marković Sandlić, Itana Miljanić, Mirjana Odić, Marko Radenković in Dragana Tomić Pilipović. 2011. *Kreativno mentorstvo: Priručnik za mentorstvo*. Dostopno prek: http://cdop.rs/wp-content/uploads/2016/02/KM_prirucnik1.pdf (5. junij 2017).
2. Barker, Elizabeth R. 2006. Mentoring – A complex relationship. *Journal of American Academy of Nurse Practitioners* 18 (2): 56–61.
3. Bierema, Laura L. in Janette R. Hill. 2005. Virtual Mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources. Sage Publications* 7 (4): 556–568.
4. Bland, Carole J., Anne L. Taylor, Lynn S. Shollen, Anne Marie Weber-Main in Patricia A. Mulchay. 2009. *Faculty success through mentoring: a guide for mentors, mentees, and leaders*. United States of America: Rowman & Littlefield Education.
5. Brečko, Daniela. 2000. Izobraževanje in razvoj kariere: model za razvoj delovne učinkovitosti zaposlenih v novih vlogah in okoljih. *Andragoška spoznanja* 6 (3): 28–36.
6. --- 2007. Razvoj kariere v učeči se organizaciji. *Andragoška spoznanja* 13 (1): 58–72.
7. Brezovec, Aleksandra, ur. 2010. *Kaj mora vedeti dober mentor? Zbirka predavanj usposabljanj za mentorje za izvajanje študijskih praks*. 1. izdaja. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
8. Fallon, Nicole. 2016. Need a Good Mentor? Here's How to Find One. *Business New Daily*, 10. februar. Dostopno prek: <http://www.businessnewsdaily.com/5943-how-to-choose-mentor.html> (20. junij 2017).
9. Findeisen, Dušana. 2012. Kako razumeti mentorsko razmerje in njegove posledice? Mentorsko razmerje kot sistem znanja, recipročnega učenja, delovanja in odnosov. *Andragoška spoznanja* 12 (2): 31–42.
10. Haggard, Dana L. in Daniel B. Turban. 2012. The Mentoring Relationship as a Context for Psychological Contract Development. *Journal of Applied Social Psychology* 42 (8): 1904–1931.
11. Hamilton, Mary Agnes in Stephen F. Hamilton. 2002. Why mentoring in the workplace works. *New Directions for Youth Development* (93): 59–89.
12. Homitz, Daniel James in Zane L. Berge. 2008. Using e-mentoring to sustain distance training and education. *The Learning Organization* 15 (4): 326–335.

13. Inzer, Lonnie D. in C. B. Crawford. 2005. A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design. *Journal of Leadership Education* 4 (1): 31–50.
14. Kermavnar, Nataša. 2009. Neformalno mentorstvo. *Andragoška spoznanja* 15 (1): 65–76.
15. Kobolt, Alenka. 2010. *Supervizija in koučing*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
16. Kohont, Andrej, Blanka Tacer, Danica Hrovatič, Klara Urbanc, Tadej Vidmar, Željka Toličič Drobež, Sabina Jelenc Krašovec, Sonja Pečjak, Mojca Jurišević, Saša Niklanović, Saša Dedić in Staša Bučar Markič. 2011. *Terminološki slovarček karijerne orientacije 2011*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
17. Krajnc, Ana. 1979. *Metode izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Delavska enotnost.
18. --- 2006. Kdo so bili moji mentorji? Kdo mi je lahko mentor? *Andragoška spoznanja* 12 (4): 31–39.
19. --- 2012. Individualizacija izobraževanja vodi v mentorstvo: Gibanje »Znaš, nauči drugega«. *Andragoška spoznanja* 18 (2): 19–30.
20. Kranjčec, Renata. 2005. Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja: Funkcije mentorstva in njegovi učinki. *Andragoška spoznanja* 11 (1): 46–55.
21. Management Mentors. 2013a. *Business Mentoring Matters: 7 Ways Mentoring Can Help Career Development*, 20. september. Dostopno prek: <http://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/100754/7-Ways-Mentoring-Can-Help-Career-Development> (26. julij 2017).
22. --- 2013b. *Business Mentoring Matters: What is formal mentoring?* 22. oktober. Dostopno prek: <http://www.management-mentors.com/about/corporate-mentoring-matters-blog/bid/101460/What-is-formal-mentoring> (26. julij 2017).
23. McKenize, Bonnie. 1995. Mentoring. What Types of Mentoring Relationships Exist? 2012. The University of Melbourne. *Human Resources*, 1. junij. Dostopno prek: https://staff.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/583305/Mentoring-Types.pdf (25. junij 2017).
24. Mentor A. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. julij.
25. Mentor B. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. julij.
26. Mentor C. 2017. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. julij.
27. Mentor D. 2017. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. julij.
28. Mentor E. 2017. Intervju z avtorico. Novo mesto, 27. julij.

29. Mentoriranec 1. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. julij.
30. Mentoriranec 2. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 21. julij.
31. Mentoriranec 3. 2017. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. julij.
32. Mentoriranec 4. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. julij.
33. Mentoriranec 5. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. julij.
34. Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Zbirka profesije.
35. Rowland, Kimberly Nicole. 2012. E-Mentoring – An Innovative Twist to Traditional Mentoring. *Journal of Technology Management & Innovation* 7 (1): 228–237.
36. Shea, F. Gordon. 2002. *Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors*. Third Edition. United States of America.
37. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. The University of Melbourne. Mentoring - What Types of Mentoring Relationships Exist? 2012. *Human Resources*, 1. junij. Dostopno prek: https://staff.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/583305/Mentoring-Types.pdf (25. junij 2017).
39. Wooden, John. 2012. *Priprava tekme za življenje: moč mentorstva*. Slovenske Konjice: Nobis Gorjup & Šauperl.
40. Zachary J., Lois. 2016. Group Mentoring: Strategies for Success in Group Mentoring. *The Balance*, 4. september. Dostopno prek: <https://www.thebalance.com/group-mentoring-1917837> (22. junij 2017).

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik za mentorirance

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?
2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentoriranec? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.
3. Na kaj vse ste bili pozorni pri izbiri mentorja? Menite, da se visoka izobraženost mentorja odraža pri samem rezultatu v vaši karieri?
4. Ste se za izbranega mentorja odločili na podlagi predhodno pridobljenih informacij ali kako drugače?
5. Koliko časa je trajal vaš mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?
6. Koliko časa ste pripravljeni vložiti v mentorski proces?
7. Kakšen je bil vaš odnos z mentorjem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)?
8. Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorjem? Če da, pojasnite.
9. Ali ste bili pripravljeni tudi finančno investirati v mentorski proces? Je vrednost vloženih sredstev odvisna od višine vaših mesečnih denarnih prejemkov (npr. plače, štipendije ...) ter koliko procentov le-teh ste bili pripravljeni investirati v mentorski proces?
10. Ste si pred začetkom mentorskega procesa zastavili cilje, ki jih želite doseči ob koncu? Če da, katere?
11. Kakšna so bila vaša pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa? Ste jih dosegli ali morda presegli?
12. Katere spremembe so se zgodile v času mentorskega procesa oziroma po njem v vašem življenju, karieri?
13. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?
14. Kaj za vas pomenijo dosežki, ki ste jih dosegli ob koncu mentorskega procesa?
15. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces? Zakaj?

Priloga A.1: Intervju z mentorirancem 1

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Mentorstvo mi pomeni vodenje mene oz. mojih preizkušenj skozi različne življenjske procese lažje, hitreje preko mentorja, s pomočjo katerega lažje prehajam skozi različne vzorce, se jih zavem in spremenim.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentoriranec? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Za mentorski program sem se odločila zaradi osebne rasti in v želji po napredovanju na vseh področjih. Najbolj »pereč problem« je bil in je še vedno partnerstvo, potem finance in služba, stanovanjski problem, in ne nazadnje iskanje življenjskega poslanstva.

3. Na kaj vse ste bili pozorni pri izbiri mentorja? Menite, da se visoka izobraženost mentorja odraža pri samem rezultatu v vaši karieri?

Nisem je sploh iskala, ker jo poznam in me je s svojim načinom dela in njenimi lastnimi rezultati prepričala sama.

4. Ste se za izbranega mentorja odločili na podlagi predhodno pridobljenih informacij ali kako drugače?

Za njo sem se odločila na osnovi osebne izkušnje, izkušnje prijateljstva, ki je preraslo tudi v mentorstvo.

5. Koliko časa je trajal vaš mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Točno se ne spomnim v tem trenutku, mislim pa, da je program trajal pol leta. Imela sem tudi večkratna osebna svetovanja, ki so trajala 1,5 do 2 uri.

6. Koliko časa ste pripravljeni vložiti v mentorski proces?

Nimam časovne opredelitve. Toliko časa, kot čutim potrebo po tem.

7. Kakšen je bil vaš odnos z mentorjem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Nisem zaznala nikakršne razlike med prej in po tem.

8. Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorjem?

Ne, do konfliktov ni prišlo, ker sem imela vrhunsko mentorico, ki zna uspešno managerati med mojim trenutnim stanjem (npr. pri izbruhu jeze v nekem procesu) in dejanskim stanjem (vsakodnevno življenje).

9. Ali ste bili pripravljeni tudi finančno investirati v mentorski proces? Je vrednost vloženih sredstev odvisna od višine vaših mesečnih denarnih prejemkov (npr. plače, štipendije ...) ter koliko procentov le-teh ste bili pripravljeni investirati v mentorski proces?

Ja, seveda, se razume, saj sem ga plačala. Vsekakor je višina mentorskega programa odvisna od mojih mesečnih prejemkov kot tudi odločitev glede nadaljevanja programa je odvisna od višine/cene mentorskega programa.

10. Ste si pred začetkom mentorskega procesa zastavili cilje, ki jih želite doseči ob koncu? Če da, katere?

Ja, sem si zastavila cilje, ki jih sicer nisem dosegla, se je pa stanje izboljšalo. Cilji so bili na področju partnerstva, izboljšanja financ, rešitev stanovanjskega problema, najti življenjsko poslanstvo.

11. Kakšna so bila vaša pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa? Ste jih dosegli ali morda presegli?

Pričakovanja so vsekakor bila, nisem pa jih presegla (se jih ne zavedam).

12. Katere spremembe so se zgodile v času mentorskega procesa oziroma po njem v vašem življenju, karieri?

Partnerstvo, kljub temu da sem še vedno samska, v svoje življenje ne privabljam več bistveno starejših moških in »muh enodnevnice«; finance so še vedno na isti ravni, enako še vedno ne vem, kaj je moje življenjsko poslanstvo; stanovanja, kot sem si ga zamislila, tudi še nimam, sem se pa v tem času večkrat selila (v 6-ih mesecih 3 x), tako da premiki so.

13. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

V karieri nisem napredovala, sem pa okrepila samozavest (čeprav imam še ogromno dela na področju lastne vrednosti), bolj sem odločna, bolj vem, kaj nočem in kaj hočem, znam reči ne in se postaviti zase.

14. Kaj za vas pomenijo dosežki, ki ste jih dosegli ob koncu mentorskega procesa?

Zadovoljna sem, nisem pa srečna (kar si srčno želim), kljub temu da vem, da je sreča stvar izbire.

15. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces? Zakaj?

Imam se namen udeležiti, z isto mentorico. Zato ker bi v življenju rada napredovala, tako na osebni ravni kot tudi poslovno.

Priloga A.2: Intervju z mentorirancem 2

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Mentorstvo je zame odpiranje luči na poti posameznika in svetovanje na razpotjih. Mene asociira na pojem opora, sodelovanje in svetovanje. Hitro se lahko zraven prikrade še upanje, da je v mentorstvu zajeto tudi kaj »jasnovidnega«, zato lahko včasih mentorstvo ne doseže zelenega cilja. Zame je mentor oseba, ki mu zaupaš, da skupaj s tabo spoznava tebe in ti tako pomaga preko lastnega dela odkriti svoje potenciale in rešiti težave. Mentor je le podaljšana roka posameznika, ki se na to pot podaja, je le objektivni glas v iskanju (nove) resnice.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentoriranec? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

V življenju sledim poti, ki me vsak dan pelje naprej, na tej poti pa se učim novih stvari. Verjamem, da se vse zgodi z razlogom in na poti spoznam prave ljudi, ki jih v tistem trenutku tako ali drugače potrebujem. Pred nekaj leti mentorstva v tem pomenu sploh nisem poznala, kaj šele vedela za kakšnega mentorja. S prvim korakom, ki sem ga naredila na poti duhovnih stvari in poznavanja tudi tega dela mene in stvarstva, pa sem prišla tudi do novih poznanstev in s tem do tega pojma. Od pojma do dejanske odločitve za mentorstvo pa je bil preskok na točki, ko sem spoznala pravo osebo, ki mi je to znala razložiti, v meni vzbuditi zanimanje in zaupanje.

3. Na kaj vse ste bili pozorni pri izbiri mentorja? Menite, da se visoka izobrazbenost mentorja odraža pri samem rezultatu v vaši karieri?

Pri meni je šlo le za občutek in zaupanje. Seveda je v ozadju znanje, izražanje, način dela idr., a to je vse vključeno v tem paketu zaupanja in v prepričanju, da ti lahko mentor pomaga do tvojega cilja. V kolikor z mentorjem nimata nič skupnega, se za mentorstvo sploh ne boš odločil, ker mu ne boš zaupal in verjel, da boš z njim prišel do želenega cilja. Visoka izobrazba mentorja in moja kariera tako tudi nimata nobene povezave. Jaz o izobrazbi svoje mentorice nisem vedela nič, ker so mi bile druge stvari bolj pomembne.

4. Ste se za izbranega mentorja odločili na podlagi predhodno pridobljenih informacij ali kako drugače?

Niti ne. Pri teh stvareh začutiš povezavo ali je pač ne. Več informacij kot iščeš, več dvoma je verjetno v tebi in s tem manj možnosti za izpolnitev svojega cilja.

5. Koliko časa je trajal vaš mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Kar precej, mislim da slabo leto.

6. Koliko časa ste pripravljene vložiti v mentorski proces?

Odvisno od situacije, v kateri si. Ko ti je nekaj pomembno, najdeš čas, kolikor ga je za to potrebno. Če za to nisi pripravljen ali ti v določenem trenutku to ne ustreza, si ne boš vzel niti minute. Vse je stvar prioritete v določenem obdobju ali situaciji v življenju.

7. Kakšen je bil vaš odnos z mentorjem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Vedno profesionalen in ja, s posebno vezjo, ki najbolj spominja na prijateljstvo.

8. Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorjem?

Ne.

9. Ali ste bili pripravljene tudi finančno investirati v mentorski proces? Je vrednost vloženih sredstev odvisna od višine vaših mesečnih denarnih prejemkov (npr. plače, štipendije ...) ter koliko procentov le-teh ste bili pripravljene investirati v mentorski proces?

Da, sem vložila. Navadno bi se mi ta znesek zdel zelo visok, v tistem trenutku pa je bil sprejemljiv. Investirala sem skoraj eno mesečno plačo. Nikoli ne bom rekla, da mi je bilo za

nekaj žal. V vsakem trenutku se odločiš najbolje, kot takrat znaš. Takrat sem to potrebovala in zaradi tega je bila investicija enostavna. In ne, ni mi žal.

10. Ste si pred začetkom mentorskega procesa zastavili cilje, ki jih želite doseči ob koncu? Če da, katere?

Cilj je bil predvsem boljša kariera in premagati strahove, ki te držijo na mestu.

11. Kakšna so bila vaša pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa? Ste jih dosegli ali morda presegli?

Pričakovanja so bila, da bom cilj dosegla. Cilj pa se je s časom spreminjal, zato sem sigurna, da sem na koncu dosegla to, kar sem dejansko iskala in kar sem bila v tistem trenutku pripravljena sprejeti. Stvari so še odprte, a očitno zanje še ni pravi trenutek. Očitno se moram še kaj naučiti in vse je proces.

12. Katere spremembe so se zgodile v času mentorskega procesa oziroma po njem v vašem življenju, karieri?

Željeno napredovanje, ki pa ni tako, kot sem si zamislila. Odločila pa sem se za korake, ki sem jih skrivala pred sabo oz. so se mi zdeli premalo pomembni, da bi jih prej opazila. Vse bolj čutim, da se ves ta proces še vedno dogaja in da konca razcveta pri meni še ni, čeprav se je uradno mentorstvo že zaključilo.

13. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

Vedno bolj mislim, da sem napredovala v sebi, da se zavedam, da napredovanje v karieri ni najbolj pomembno. Seveda mi je denar še vedno pomemben, a le kot sredstvo za udobje. Zato ni rečeno, da se moram dokazati v karieri, lahko grem enostavno lahkotno skozi življenje in pridem do istega. In na tem še moram graditi. Svojih sanj nisem še dokončno raziskala in to je trenutno moj fokus – kako udobno in lahkotno živeti, kako uživati vsako minuto, biti srečen in zraven imeti denar tudi za lepote, ki jih je potrebno plačati.

14. Kaj za vas pomenijo dosežki, ki ste jih dosegli ob koncu mentorskega procesa?

Košček v mozaiku, začetek nadaljevanja.

15. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces? Zakaj?

Kdo ve. Skrivnostna so pota ...

Priloga A.3: Intervju z mentorirancem 3

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Meni mentorstvo pomeni nek proces izboljševanja lastnega dela s pomočjo nasvetov izkušenejše osebe iz enakega področja. Verjamem, da je mentorstvo zelo širok pojem in se da o njem ogromno napisati.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentoriranec? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Velikokrat te življenje samo od sebe pripelje, da postaneš mentoriranec. V vsakem primeru so mentorji vsakega posameznika v prvi vrsti njegovi starši, nato to breme prevzamejo učitelji ter profesorji v izobraževalnem procesu, na koncu šef v službi. V vsakem primeru verjamem, da gre za neko vrsto mentorstva. Sam sem poklicni športnik, tako da je moj trener hkrati postal moj mentor, ki mene in ekipo izboljšuje, tako da iz nje izvleče maksimum.

V preteklem letu pa sem se odločil, da začnem sodelovati z mentorico, ki ima ogromno izkušenj na športnem področju. Za to sem se odločil, ker sem pri sebi opazil, da imam ogromne rezerve v svoji igri, predvsem v miselni pripravi na samo tekmo. Z njeno pomočjo sva tako šla skozi moja prepričanja, jih ozavestila, se o njih pogovorila ter postavila neke realne cilje v moji karieri.

3. Na kaj vse ste bili pozorni pri izbiri mentorja? Menite, da se visoka izobraženost mentorja odraža pri samem rezultatu v vaši karieri?

Do mentorice sem prišel po naključju, ko sva opravila prvi sestanek o možnosti sodelovanja, sem začutil, da bi mi lahko ogromno pomagala v moji karieri.

Menim, da je dobrodošlo imeti izobraženega mentorja, vendar pa bi dal tu prednost izkušnjam pri delu z ljudmi v konkretni smeri. Verjamem, da mora imeti dober mentor izredno široka znanja s področja psihologije, metodologije dela ter dobro poznavanje stroke oz. področja dela svojega mentoriranca.

4. Ste se za izbranega mentorja odločili na podlagi predhodno pridobljenih informacij ali kako drugače?

Dolgo časa sem se odločal o tem, ali bi si za izboljšanje svoje kariere pomagal z mentorjem, vendar sem, kljub temu da sem vedel, da imam tukaj rezerve, precej dolgo odlašal. Splet okoliščin je pripeljal do tega, da sem spoznal mentorico, s katero sva nato začela sodelovati.

5. Koliko časa je trajal vaš mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Moj mentorski proces je trajal približno 4 mesece, planirano je bilo sicer dlje, vendar pa zaradi obveznosti enostavno ni zneslo časovno. Hkrati pa sem v tem času že naredil korak naprej v svoji karieri s prestopom v nov in boljši klub.

6. Koliko časa ste pripravljeni vložiti v mentorski proces?

Mislím, da je ena ura tedensko več kot dovolj, saj morajo možgani predelati snov, ki sva jo z mentorico jemala.

7. Kakšen je bil vaš odnos z mentorjem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Težko komentiram, oba sva bila zelo pozitivno naravnana že od začetka in mislim, da je obema odleglo, ko sem prestopil v boljši klub. Tu verjamem, da sva oba dojela, da trud ni bil zaman.

8. Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorjem?

Nikoli.

9. Ali ste bili pripravljeni tudi finančno investirati v mentorski proces? Je vrednost vloženih sredstev odvisna od višine vaših mesečnih denarnih prejemkov (npr. plače, štipendije ...) ter koliko procentov le-teh ste bili pripravljeni investirati v mentorski proces?

Bil sem pripravljen investirati denar, ker sem videl, da si je mentorica tudi zame vzela ogromno časa tudi izven najinih srečanj. Ceno mentorskega procesa in obseg sva prilagodila mojim finančnim zmožnostim, zame je bilo to približno 15 % mesečnega prihodka.

10. Ste si pred začetkom mentorskega procesa zastavili cilje, ki jih želite doseči ob koncu?
Če da, katere?

Da. Prvi je bil, da prestopim v nov in boljši klub. To je v bistvu tudi nek predpogoj za uspešno kariero, v kateri si želim zagotoviti sredstva, od katerih bom lahko živel malo manj brezskrbneje od »povprečnega« delavca.

11. Kakšna so bila vaša pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa? Ste jih dosegli ali morda preseгли?

Glede na to, da je moja kariera še na začetku in da imam pred sabo še vsaj 10 let aktivnega igranja, na to vprašanje še ne morem odgovoriti. Verjamem pa, da sem na dobri poti.

12. Katere spremembe so se zgodile v času mentorskega procesa oziroma po njem v vašem življenju, karieri?

V prvi vrsti je to, da bom od sedaj dalje živel neodvisen od staršev.

13. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

Verjamem, da sem, predvsem sem ozavestil svoja pozitivna prepričanja, ki jih bom izkoriščal, hkrati pa sem ozavestil svoja negativna prepričanja, na katerih bo potrebno še delati.

14. Kaj za vas pomenijo dosežki, ki ste jih dosegli ob koncu mentorskega procesa?

Zaenkrat nisem dosegel še ničesar, naredil sem le korak v pravo smer.

15. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces? Zakaj?

V kolikor bom začutil potrebo po tem zagotovo, v kolikor pa bo šlo vse skupaj po načrtani poti, pa »zmagovalnega konja« ne bom menjal.

Priloga A.4: Intervju z mentorirancem 4

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Mentorstvo je zame najvišji namen sodelovanja dveh posameznikov, ki želita napredovati, se razvijati in odkrivati skrite potencialne. Napredek in razvoj potekata tako pri mentorirancu kot pri mentorju, saj je vsak odnos dvosmeren.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentoriranec? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Moj moto je: "Učimo se, dokler smo živi." in ta moto me vedno vodi k proaktivnemu iskanju mentorjev, ki so včasih formalno izbrani, včasih pa jih neformalno kar sama izberem. Moja primarna želja po razvoju in napredku je tako zelo močna, da sem sposobna v vsakemu človeku, ki ga spoznam, videti mentorja. Konstruktivno, kontinuirano in sistematično delam z mentorico, ki sem si jo izbrala sama izven svojega delovnega okolja, prav tako pa sem si v svojem delovnem okolju izbrala za mentorja človeka, ki ga poslovno zelo cenim, saj menim, da poseduje vse kvalitete, ki si jih želim okrepiti tudi pri sebi.

3. Na kaj vse ste bili pozorni pri izbiri mentorja? Menite, da se visoka izobraženost mentorja odraža pri samem rezultatu v vaši karieri?

Bolj kot visoka izobraženost mi je pomembna širina razumevanja in globinski vpogled v poslovanje, ki ga mentor poseduje in ga je sposoben tudi nesebično deliti. Pri mentorju mi je izjemno pomembno, da želi svoje znanje srčno deliti z drugimi in da zna oceniti, kdaj je mentoriranec pripravljen sprejeti novo količino znanja, ki jo mentor želi deliti.

Prav tako mora mentor imeti široko znanje, ki prihaja iz izkušenj, pronicljiv vpogled v uspešno poslovanje in izjemno sposobnost usmerjanja ljudi v skupno dobro cilja, projekta ali podjetja ter navdihniti vse udeležene, da presežejo sebe in svoje znane omejitve ter stopijo izven znanih meja ter izkoristijo svoje resnične potenciale.

4. Ste se za izbranega mentorja odločili na podlagi predhodno pridobljenih informacij ali kako drugače?

Za vse mentorje doslej sem se odločila na podlagi prej pridobljenih informacij in na podlagi lastne izkušnje, ki sem jo dobila in ustvarila skozi intervju s potencialnim mentorjem. Zgodilo se mi je, da sem formalno izbrala mentorja na podlagi priporočila, a sva hkrati ugotovila, da bi lahko zamenjali vloge, zato sem pri izbiri mentorjev kar zahtevna, saj želim prekositi najboljšo verzijo sebe, in to lahko dosežem z zares izjemnimi ljudmi.

5. Koliko časa je trajal vaš mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Moji mentorski procesi so trajali različno. V prvi službi sem imela mentorja prvih 6 mesecev uvajanja v podjetju, nato sem imela mentorja po svoji oceni in potrebi, v drugi službi pa sem imela polni dve leti mentorja, s katerim sva komunicirala na tedenski osnovi. Mentorski

programi izven delovnega okolja so trajali različno. Eden 9 mesecev, nato 3 mesece in zadnji 4 tedne.

6. Koliko časa ste pripravljeni vložiti v mentorski proces?

V mentorski proces sem pripravljen vložiti 5 ur v tednu, ker je to zame izjemno pomemben del delovanja, ki mi omogoča spoznavanje sebe, svojih kvalitativnih in vseh lastnosti, ki jih lahko izboljšam in s tem doprinesem k še boljšim rezultatom celotnega podjetja. Najraje imam kontinuirano delo, kajti takšno lahko prinese resnično globino in konkretne rezultate.

7. Kakšen je bil vaš odnos z mentorjem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Menim, da sta iskrenost in pristnost ključna za uspeh mentorskega sodelovanja. Prav tako je zelo pomembno, da mentoriranec posluša svojega mentorja in vse informacije nato v tišini še enkrat predela, absorbira in analizira, kaj je zares usklajeno z njim. Vsi moji odnosi z mentorji so bili vedno vrhunski tekom mentorstva in še boljši po koncu, ker imam sama do mentorjev zelo spodbuden in odprt odnos, saj se dobro zavedam, da sem si sama izbrala te ljudi, da me kaj naučijo in da lahko v meni prepoznajo nekaj, česar še sama o sebi ne vem. In to jim želim omogočiti, kolikor se le da.

8. Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorjem?

Lahko bi rekla, da je prišlo do napačnega razumevanja, a smo vse pravočasno in zelo uspešno rešili z iskrenim in spoštljivim pogovorom ter še bolj očvrstili naš odnos.

9. Ali ste bili pripravljeni tudi finančno investirati v mentorski proces? Je vrednost vloženih sredstev odvisna od višine vaših mesečnih denarnih prejemkov (npr. plače, štipendije ...) ter koliko procentov le-teh ste bili pripravljeni investirati v mentorski proces?

V mentorski program sem vsekakor finančno investirala. Vrednost je odvisna od mojih mesečnih prihodkov in ne bi mogla točno oceniti %, ker so se le-ti razlikovali glede na mesečni prihodek. Včasih bi dala 10 %, včasih 20 %.

10. Ste si pred začetkom mentorskega procesa zastavili cilje, ki jih želite doseči ob koncu? Če da, katere?

Vsekakor sem si vedno postavljala cilje, saj menim, da so le-ti smerokazi, ki nas vodijo skozi celotno mentorsko popotovanje in nas usmerjajo, kam želimo iti. Nekaj konkretnjših (uresničenih) ciljev: nova služba, poslovna pogodba, projektno delo.

11. Kakšna so bila vaša pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa? Ste jih dosegli ali morda presegli?

Vedno sem zaupala v mentorski proces in verjela, da me bo pripeljal do zelenega. Vsa pričakovanja sem vedno dosegla in presegla, ker sem tudi sama odlična in nadpovprečna mentoriranka in želim iz mentorskega procesa največ, saj vedno tekmujem s seboj in želim biti najboljša, inovativna in drugačna.

12. Katere spremembe so se zgodile v času mentorskega procesa oziroma po njem v vašem življenju, karieri?

V mojem življenju so se po vsakem mentorskem procesu izboljšali medsebojni poslovni in osebni odnosi, predvsem pa se je razširilo moje zavedanje in možnost pogleda na isto situacijo z različnih zornih kotov, kar me podpira pri optimalnem iskanju rešitev za dane izzive in situacije, s katerimi se soočam.

13. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

S pomočjo mentorstva sem okrepila marsikatero sposobnosti, kot na primer vztrajnost, disciplino, postavljanje meja, potrpežljivost in sočutje. Ko človek ve, katere lastnosti ga omejujejo in s katerimi je pravi doprinos timu in projektu, lahkotneje napreduje in konkretnje pripomore k napredku celotnega tima. Vsekakor je vsako mentorstvo, ki sem ga imela do sedaj, pripomoglo k napredku v karieri, saj je bil to vedno tudi cilj vseh mojih mentorskih procesov.

14. Kaj za vas pomenijo dosežki, ki ste jih dosegli ob koncu mentorskega procesa?

Zame so ti dosežki dokaz, da rastem, da se spreminjam, da lahko napredujem in da dobim potrditev, da sem uspešno investirala svoj čas in energijo v določen proces, ki je prinesel odlične rezultate. Vsekakor je to zadovoljstvo, ki mene žene k nadaljnjemu raziskovanju in novemu mentorskemu programu.

15. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces? Zakaj?

Seveda! Zato, ker si želim še naprej rasti, napredovati in raziskovati svoje sposobnosti. Želim videti, kako daleč lahko pridem, kaj še lahko osvojim. Tudi pri izbiri službe so možna izobraževanja, mentorstva in razvoj prioriteta zame.

Priloga A.5: Intervju z mentorirancem 5

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Mentorstvo zame pomeni proces usmerjanja, podpore pri razreševanju stvari, za katere še nimamo dovolj znanj. Vloga mentorja je kot katalizator pri kemijski reakciji, pospeši zadevo in hitreje pridemo do rezultatov.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentoriranec? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Odločila sem se zaradi želje po lastnem osebnem razvoju in hitrejši razrešitvi problemov.

3. Na kaj vse ste bili pozorni pri izbiri mentorja? Menite, da se visoka izobraženost mentorja odraža pri samem rezultatu v vaši karieri?

Pri izbiri mentorja sem bila pozorna na energijo in zavzetost mentorja k rešitvi. Visoka izobraženost definitivno ni ključ, važna je usposobljenost mentorja na večih nivojih in seveda predanost k samemu procesu mentoriranja.

4. Ste se za izbranega mentorja odločili na podlagi predhodno pridobljenih informacij ali kako drugače?

Zaupala sem intuiciji. V bistvu sem vedela, da je to tista prava oseba.

5. Koliko časa je trajal vaš mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Še vedno traja. Več kot leto.

6. Koliko časa ste pripravljeni vložiti v mentorski proces?

Veliko. Čeprav je več še odvisno, koliko sam narediš. Vse deluje po zakonu, kam usmerjaš več energije, tam je več rezultatov.

7. Kakšen je bil vaš odnos z mentorjem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Poglobil se je.

8. Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorjem?

Ne.

9. Ali ste bili pripravljeni tudi finančno investirati v mentorski proces? Je vrednost vloženih sredstev odvisna od višine vaših mesečnih denarnih prejemkov (npr. plače, štipendije ...) ter koliko procentov le teh ste bili pripravljeni investirati v mentorski proces?

Sem bila pripravljena investirati. Je seveda vse odvisno od trenutne finančne situacije. Sem pa dobila izjemno darilo – mentoriranje.

10. Ste si pred začetkom mentorskega procesa zastavili cilje, ki jih želite doseči ob koncu? Če da, katere?

Da, sem se jih. Da se bolje spoznam. Da se rešim strahov.

11. Kakšna so bila vaša pričakovanja pred začetkom mentorskega procesa? Ste jih dosegli ali morda presegli?

Pričakovanja so bila, da se rešim strahov. To mi ni uspelo, ker je zadeva kompleksna in vse rabi svoj čas in tudi nisem vseh stvari izvajala redno, tako kot bi jih naj. Cilj bom dosegla, vendar še moram na tej poti rešiti določene stvari prej.

12. Katere spremembe so se zgodile v času mentorskega procesa oziroma po njem v vašem življenju, karieri?

Proces mentoriranja prinesel veliko ... izjemna spoznanja, izboljšanje procesa soočanja s situacijami, boljše poznavanje samega sebe, večja samozavest, postavljanje mej ...

13. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

V bistvu sem okrepila tista področja, na katerih sem bila šibkejša, da vzpostavim ravnovesje pri sebi. Kar pa mi je zagotovo uspelo. Ker pa gre za večno dinamiko, se še zadeve izboljšujejo.

14. Kaj za vas pomenijo dosežki, ki ste jih dosegli ob koncu mentorskega procesa?

Zame pomenijo neprecenljiv dar, saj se z osvojenim dviga kvaliteta življenja.

15. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces? Zakaj?

Da, se bom, ker je vedno prostor za napredek ... v neskončnost.

Priloga B: Vprašalnik za mentorje

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?
2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentor? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.
3. Kako poteka mentorski proces od začetne faze do zaključka?
4. Koliko časa običajno traja mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?
5. Kateri so vaši glavni principi dela v mentorskem procesu? Vas pri tem delu vodi določen moto? Če da, kateri?
6. Kako doživljate vsakega posameznika pri mentoriranju? Ali vse obravnavate enako ali komu posebno dajete prednost?
7. Lahko sprejmete v mentorski proces vsakogar, ki se odloči zanj ali imate določene pogoje pri izbiri kandidatov?
8. Je mentoriranje vaš profesionalni poklic ali je to le vaše dodatno delo?
9. Vam mentorstvo prinaša velike denarne dobičke?
10. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?
11. Kakšen je običajno odnos med vami in mentorirancem v času mentorskega procesa? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)?
12. Je kadarkoli v času mentorskega procesa prišlo do konfliktov v odnosu z mentorirancem? Če da, pojasnite.
13. Imate tudi vi izbranega mentorja ter nastopate v vlogi mentoriranca v mentorskem procesu? Če da, pojasnite, katere prednosti vam to prinaša pri vašem delu (v vlogi mentorja)?
14. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?
15. Menite, da je mentorstvo ključ do uspeha v karieri posameznika?
16. Kaj za vas pomenijo dosežki mentoriranca, ki jih doseže po končanem mentorskem procesu?
17. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces?

Priloga B.1: Intervju z mentorjem A

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Proces učenja mentoriranca in pot v samostojno prevzemanje naučenih nalog. Mentorstvo je tudi poslanstvo, življenjsko poslanstvo pomagati drugemu do opolnomočenja, znanja in novih priložnosti.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentor? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Da postanem mentorica, je botrovalo strokovno delo na področju obveznih praks. Brez direktne vključitve v proces mentoriranja ne moreš razumeti mladih in procesa samega. Ne moreš sodelovati v procesu izbora mentorjev in pri izobraževanju le-teh. Kdor sodeluje v procesu mentoriranja, se avtomatsko razvija tako na osebni kot strokovni področju. Proces mentoriranja je vzajemen proces dajanja drug drugemu.

3. Kako poteka mentorski proces od začetne faze do zaključka?

Faze mentorskega procesa: sprejem mentoriranca in predstavitev sodelavcev in okolja ter urejenega delovnega mesta, v katerem bo mentoriranec delal določen čas. Pogovor in predstavitev delovnih nalog in ciljev za doseg rezultatov dela ter uskladitev s pričakovanji mentoriranca oziroma nalogami, ki mu jih postavlja šolski sistem. Predajanje enostavnejših začetnih nalog in sprotne razlaga ter učenje procesa dela. Dajanje zahtevnejših nalog, preverjanje narejenega. Po določenem času, ko mentoriranec samostojno in brez napak opravi naloge, prepuščanje zadanih nalog in vzpodbujanje s strani mentorja h kreativnosti in drugačnemu pogledu ter izboljšanju delovnih procesov. Žal vsi študenti ne pridejo do zadnje faze popolne samostojnosti in možne nadgradnje delovnih procesov.

4. Koliko časa običajno traja mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Mentorski proces traja za obvezne prakse od 14 dni do pol leta. Zato morajo biti naloge temu primerne, da mentoriranec osvoji samostojnost glede na terminsko trajanje.

5. Kateri so vaši glavni principi dela v mentorskem procesu? Vas pri tem delu vodi določen moto? Če da, kateri?

Delaj dobro in pomagaj mentorirancu do samostojnosti in veselja pri delu. Vedno in povsod pomagaj, saj se to v življenju obrestuje tam, kjer najmanj pričakuješ.

6. Kako doživljate vsakega posameznika pri mentoriranju? Ali vse obravnavate enako ali komu posebno dajete prednost?

Vsak posameznik je dragocen, enkraten in neponovljiv. Obravnavam vse enako od začetka, vendar so razlike med njimi včasih zelo velike, kar pomeni, da je vsakdo drugačen in tako primeren s svojimi talenti, veščinami, zavzetostjo za različna delovna mesta.

7. Lahko sprejmete v mentorski proces vsakogar, ki se odloči zanj ali imate določene pogoje pri izbiri kandidatov?

V mentorski proces lahko sprejmemo vsakogar, ki se je pripravljeno učiti in ima primerno raven izobrazbe in razvite določene veščine, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela.

8. Je mentoriranje vaš profesionalni poklic ali je to le vaše dodatno delo?

Mentoriranje je hkrati profesionalni poklic kot tudi dodatno delo in na koncu poslanstvo.

9. Vam mentorstvo prinaša velike denarne dobičke?

Mentorstvo ne prinaša velikih denarnih dobičkov, zgolj malo nagrado za opravljeno delo.

10. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Dober mentor mora predvsem in najprej rad imeti ljudi. Imeti mora veliko znanja in veselja za predajanje strokovnega znanja. Imeti mora tudi visoko empatijo.

11. Kakšen je običajno odnos med vami in mentorirancem? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Običajno je z mojega gledišča odnos strogo profesionalen, razen v primerih, kjer se s študenti – mentoriranci, ki želijo dobiti še več izkušenj in življenjskih nasvetov, preselimo na drug nivo komunikacije, ki včasih preide v profesionalen odnos povezovanja in mreženja na različnih delovnih in življenjskih področjih.

12. Ste se v času mentoriranja kdaj soočili s konflikti med vami in mentorirancem? Če da, do kakšnih konfliktov je prihajalo?

Do konflikta običajno pride takrat, kadar se stvari ne rešujejo sproti. Zato pri mojem delu ni še nikoli prišlo do tega.

13. Imate tudi vi izbranega mentorja ter nastopate v vlogi mentoriranca v mentorskem procesu? Če da, pojasnite, katere prednosti vam to prinaša pri vašem delu (v vlogi mentorja)?

Ne, žal nimam mentorja. Bi ga bila pa profesionalno vesela, ker se rada učim kaj novega, zanimivega, veščin.

14. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

S pomočjo mentorstva sem okrepila kar nekaj mojih talentov, ki jih nosim v sebi: senzibilnost, empatičnost, komunikacijo. Pridobila pa na potrpežljivosti in na metodah predajanja znanja ter na poslušanju drugega.

15. Menite, da je mentorstvo ključ do uspeha v karieri posameznika?

Zagotovo je mentorstvo eno ključnih poslanstev posameznika. Mentorji smo na različnih ravneh življenja: kot starši, prijatelji, sodelavci, nadrejeni ..., kdor zna, zmore in hoče deliti in predajati znanje, tak človek je v življenju mnogo srečnejši, saj vsako dajanje ima za posledico tudi dobivanje in pridobivanje.

16. Kaj za vas pomenijo dosežki mentoriranca, ki jih doseže po končanem mentorskem procesu?

Srečo in izpolnitev poslanstva ter novega prijatelja za večnost, ki te ne bo nikoli pozabil.

17. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces?

Da, z največjim veseljem.

Priloga B.2: Intervju z mentorjem B

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Mentorstvo je tako splošna beseda. Za mene pomeni nekakšno vodenje, usmerjanje v nekem procesu.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentor? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Pravzaprav je moja edina izkušnja z mentoriranjem v delovnem okolju, torej v službi, in sicer mentorstvo študentom, ki so bili na študentskem delu. Sprva sem se te naloge izogibala, ker se

mi je zdelo to le dodatno delo in izguba časa, vendar sem se kasneje postavila v vlogo študentov. Vrnila sem se v čas, ko sem bila tudi sama študentka in ugotovila, da je mentorstvo pravzaprav podajanje novega znanja, ki sem ga bila v preteklosti deležna tudi sama. Ugotovila sem, da je predajanje znanja nenazadnje dobro tudi zame, saj so vsi študentje bodoči in potencialni sodelavci, s katerimi bom primorana delati in sodelovati. S tem spoznanjem sem sprejela ponujeno priložnost biti mentorica.

3. Kako poteka mentorski proces od začetne faze do zaključka?

Proces mentorstva pri meni poteka kot nekakšno uvajanje v moje delo in nenehna pomoč, spodbujanje in usmerjanje študenta pri njegovih delovnih nalogah. Ves čas njegovega dela sem mu na razpolago za morebitna vprašanja, dopuščam pa mu možnost lastnega razvoja in lastnih odločitev pri delovnih nalogah. Ker sem mentorica študentom, se moj proces oz. vloga mentorja konča ob zaključku študentskega dela.

4. Koliko časa običajno traja mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Običajno traja od dveh tednov do štirih mesecev, odvisno od časa trajanja študentskega dela posameznega študenta.

5. Kateri so vaši glavni principi dela v mentorskem procesu? Vas pri tem delu vodi določen moto? Če da, kateri?

Nekih posebnih principov nimam. Vsakemu študentu sem toliko na voljo, kolikor sam želi. Študentje so bolj ali manj že odrasle osebe, ki jih ne morem siliti v pridobivanje novega znanja, tako da mojo mentorsko vlogo prilagodim temu, koliko je študent pripravljen sodelovati in slediti mojim predlogom in nasvetom.

6. Kako doživljate vsakega posameznika pri mentoriranju? Ali vse obravnavate enako ali komu posebno dajete prednost?

No, tako kot sem povedala, vsak posameznik od mene dobi toliko vložka, kolikor ga je pripravljen prejeti. Na začetku so zame popolnoma vsi enaki. Mi je pa res kasneje bolj užitek delati s tistimi študenti, ki novo znanje in zanimanje zanj kar srkajo.

7. Lahko sprejmete v mentorski proces vsakogar, ki se odloči zanj ali imate določene pogoje pri izbiri kandidatov?

V mentorski proces prejmem študenta, ki mi ga ponudi moje vodstvo. Imam samo izbiro sprejeti delo mentorja ali ne (predno spoznam posameznika). To je odvisno tudi od trenutne zasedenosti z mojimi delovnimi nalogami.

8. Je mentoriranje vaš profesionalni poklic ali je to le vaše dodatno delo?

Dodatno delo.

9. Vam mentorstvo prinaša velike denarne dobičke?

Mentorstvo mi včasih prinaša nekaj male denarne nagrade. Kot stimulacija za dodatno delo. Vendar šele po zaključku študentskega dela.

10. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Mora biti prilagodljiv in mora znati razbrati posameznika, da svoje mentorstvo prilagodi tako, da ustreza študentu in njegovemu načinu dela. Predvsem pa mentor mora biti potrpežljiv, saj študent, ki še ni domač v našem delovnem okolju, ne pozna našega načina dela in vseh informacij, ki se mentorju zdijo samoumevne. Mora biti tudi dostopen in vedno na razpolago za morebitna vprašanja in pomagati tudi pri reševanju vprašanj, na katera niti sam nima odgovora.

11. Kakšen je običajno odnos med vami in mentorirancem? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Običajno študentje odhajajo s pozitivnimi vtisi, z novim znanjem, vendar je obseg znanja, ki ga pridobijo pod mojim mentorstvom, v največji meri odvisen od njihove pripravljenosti za učenje in sodelovanje.

12. Ste se v času mentoriranja kdaj soočili s konflikti med vami in mentorirancem? Če da, do kakšnih konfliktov je prihajalo?

Kakšnih posebnih konfliktov ni bilo, mi je pa v spominu ostala študentka, ki je bila zelo pasivna in nezainteresirana za delo in nova znanja, bila je precej drzna in imela "dolg jeziček" in ob svoji pasivnosti in znanju zelo samozavestna. Takšnega odnosa v poslovnem svetu s strani študentov nisem doživela nikoli prej niti potem.

13. Imate tudi vi izbranega mentorja ter nastopate v vlogi mentoriranca v mentorskem procesu? Če da, pojasnite, katere prednosti vam to prinaša pri vašem delu (v vlogi mentorja)?

Posebej določenega mentorja nimam, se pa marsikdaj posvetujem s sodelavci, ki mi pri moji vlogi mentorja svetujejo oz. povejo svoj pogled na neko situacijo.

14. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

Normalno, vsaka nova vloga v življenju nas izpopolnjuje. Predvsem sem pridobila na potrpežljivosti, sem pa tudi hvaležna za možnost podajanja svojega znanja. Napredovanje v karieri mi mentoriranje zaenkrat še ni prineslo.

15. Menite, da je mentorstvo ključ do uspeha v karieri posameznika?

Kaj pa vem. Mentorstvo je zagotovo ključ do uspeha posameznika pri osebnem razvoju, uspeh v karieri pa je odvisen še od vrste drugih dejavnikov.

16. Kaj za vas pomenijo dosežki mentoriranca, ki jih doseže po končanem mentorskem procesu?

Jaz sem tako vesela in ponosna na študente, ki so pridobili nova znanja in jih tudi pokazali v času študentskega dela. Kako že pravijo? "Če je učitelj dober, je učenec še boljši" in tisti najboljši so me tekom mentoriranja marsikaj naučili.

17. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces?

Z veseljem, če mi le bo ponujena priložnost. Do zdaj sem imela le pozitivne izkušnje in se pri samem mentoriranju študentov tudi sama zelo veliko naučila.

Priloga B.3: Intervju z mentorjem C

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Mentorstvo v mojem poklicu, poklicu učitelja na gimnaziji, pomeni, da se bivši dijaki/šudentje spomnijo name (jemljem pozitivno) in želijo opraviti pedagoško prakso pri mojih urah pouka. V našem poklicu si lahko mentor študentom (v glavnem Fakultete za šport), ki morajo v času študija opraviti redno pedagoško prakso na srednji šoli, lahko si mentor učitelju pripravniku skozi celo šolsko leto. Bila pa sem mentorica diplomantki Fakultete za šport, ki se je javila za volontersko pripravništvo (kasneje je bilo tovrstno pripravništvo ukinjeno).

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentor? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Študentje na šolo pošljejo prošnjo za opravljanje prakse, v kateri izrazijo željo po mentorju. Po navadi se oglasijo tudi pri željenem mentorju. Ko ravnateljica odobri opravljanje prakse, se dogovorimo, kako in na kakšen način se bo le-ta opravljala. Na šoli imamo tudi posebno mentorico, ki vse profesorje obvesti o študentu, hkrati pa ga seznanja z organizacijo šole, potekom dela na šoli...

Če študent ne ve, pri kom bi opravljal prakso, ravnateljica določi mentorja, ki ga o tem tudi obvesti.

V samem procesu napredovanja dobiš nekaj dodatnih točk pri napredovanju v strokovne nazive (če bo potrebno lahko sistem razložiš), finančno pa ne dobiš ničesar. Učitelji si med letom nabiramo tako imenovano »kompenzacijo« (potrebujemo za dopust), kamor se ti štejejo ure, ki jih opraviš z mentorirancem.

Ko dobim študenta na prakso, jemljem kot izziv. Vedno ga uvedeš v sam pouk, organizacijo, kjer je na začetku samo opazovalec, kasneje pa samostojno vodi ure. Deliš izkušnje, hkrati pa sam vidiš nove pristope, vsebine ...

3. Kako poteka mentorski proces od začetne faze do zaključka?

Dolžina je odvisna od tega, za kakšno vrsto prakse gre. Za študente s fakultete je že v pogodbi med fakulteto in našo šolo napisano, koliko ur mora posameznik opraviti. Na začetku samo opazujejo, si delajo zapiske in spoznavajo razrede ter organizacijo pouka in ostalih dejavnosti na šoli. Nato se počasi vključuje v pouk in le-tega samostojno izvaja. Pri delu morajo voditi tudi dnevnik, ki ga na koncu predložijo mentorju na fakulteti.

Učitelja pripravnik mentor spremlja pri delu, mu svetuje in hospitira pri njegovih urah (samo nekaj ur). Na nekaj hospitacijah mora biti prisoten tudi ravnatelj. Pripravnik je pri pouku samostojen in je v razredu sam, razen v zgoraj navedenih situacijah. Ko opravi vse obveznosti, ki so predpisane z zakonom, se lahko prijavi na strokovni izpit.

4. Koliko časa običajno traja mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Študentska praksa traja določeno število ur (dogovor med fakulteto in šolo), pripravništvo učitelja 10 mesecev (razen v primeru, če se pri opravljanju dela mentoriranec izkaže).

5. Kateri so vaši glavni principi dela v mentorskem procesu? Vas pri tem delu vodi določen moto? Če da, kateri?

Glavni principi dela so vezani na to, da čim bolj strokovno predstavim naše delo, našo organizacijo in vse dejavnosti na šoli. Pri svojem delu smo učitelji vezani na predpisane učne načrte s strani Ministrstva za šolstvo in šport ter na svoje letne delovne načrte. Mentorirancu želim prikazati, kako naše delo poteka, principe delovanja učitelja v razredu. Pokazati želim tudi, da je velikokrat v razredu potrebno prilagajanje in upoštevanje skupinske dinamike. Moj moto je, da v času, ko smo skupaj, predstavim naš poklic čim bolj objektivno in želim poudariti, da je to poklic, kjer se učenje tudi za nas nikoli ne konča.

6. Kako doživljate vsakega posameznika pri mentoriranju? Ali vse obravnavate enako ali komu posebno dajete prednost?

Trudim se, da sem do vseh enaka. Res pa je, da verjetno tistim, ki pokažejo več interesa, se bolj zanimajo, želijo sodelovati, lahko daš mnogo več.

7. Lahko sprejmete v mentorski proces vsakogar, ki se odloči zanj ali imate določene pogoje pri izbiri kandidatov?

Zaenkrat sprejemem vsakogar, ker mi je to vedno izziv. Res pa je, da v našem poklicu mentorstvo ni vsakoletna dodatna dejavnost.

8. Je mentoriranje vaš profesionalni poklic ali je to le vaše dodatno delo?

Je moje dodatno delo.

9. Vam mentorstvo prinaša velike denarne dobičke?

Kot sem že napisala, pri nas mentorstvo ni financirano.

10. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Predvsem človek, ki ima rad svoj poklic, rad dela z ljudmi, je delaven, objektivnen, obvlada stroko in delovanje šolskega sistema.

11. Kakšen je običajno odnos med vami in mentorirancem? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Ker gre po navadi za poznanstva od prej, sva z mentorirancem v dobrih odnosih. Po navadi se zaradi skupnega časa spletejo prijateljske vezi. Z mentorirancem imam v večini prijateljski, kolegialen odnos. Seveda pa morava sodelovati profesionalno in mora svoje obveznosti in delo opravljati v skladu s pričakovanji.

12. Ste se v času mentoriranja kdaj soočili s konflikti med vami in mentorirancem? Če da, do kakšnih konfliktov je prihajalo?

Med samo prakso nikoli. Do manjšega konflikta je prišlo pri eni študentki, ki je nisem ocenila z najvišjo oceno pri posameznih področjih.

Kasneje smo imeli razpisano delovno mesto in sta dve študentki pričakovali »veze« in delovali kar malo agresivno.

13. Imate tudi vi izbranega mentorja ter nastopate v vlogi mentoriranca v mentorskem procesu? Če da, pojasnite, katere prednosti vam to prinaša pri vašem delu (v vlogi mentorja)?

V našem poklicu nimamo mentorjev. Veliko smo imeli izobraževanj na temo kolegialnih hospitacij, kjer te lahko sodelavec povabi na svojo uro, kjer lahko prikaže nek nov pristop v metodah poučevanja. Lahko te povabi tudi v razred, kjer ima težave in želi tvoj nasvet in si v vlogi kritičnega prijatelja.

14. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

Niti ne.

15. Menite, da je mentorstvo ključ do uspeha v karieri posameznika?

Mislím, da v našem poklicu mentor v dobi pripravníštva igra vlogo pri razvoju posameznika. Takrat, ko je mentor dober, da lahko mentorirancu prepotrebne izkušnje zlasti pri organizaciji pouka, podajanju snovi, preverjanju znanja, obvladovanju skupin ...

Pedagoški eros pa mora imeti vsak vsebi. Če tega ni, mu tudi mentor ne more veliko pomagati.

Mislím, da v našem poklicu mentor igra vlogo predvsem v prvih letih poučevanja, ni pa ključ do uspeha.

16. Kaj za vas pomenijo dosežki mentoriranca, ki jih doseže po končanem mentorskem procesu?

Po navadi ne dobimo nekih pomembnih povratnih informacij, po katerih bi lahko sklepali, kako je naše mentorstvo vplivalo na njegovo nadaljnjo profesionalno pot in njegove dosežke.

17. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces?

Da.

Priloga B.4: Intervju z mentorjem D

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Mentorstvo je zame živ, neponovljiv in kompleksen proces, kjer se mentoriranec ob vodenju, usmerjanju in spodbudi mentorja spreminja, razvija in oblikuje v pristnega posameznika. V procesu mentor prenaša bogata strokovna znanja in izkušnje na mentoriranca, ki je manj izkušen, ambiciozen, željan znanja in napredka. Skozi proces učenja, usmerjanja in svetovanja ga spodbuja, da sam aktivno razmišlja in deluje v praksi, z namenom, da se razvije v samostojno in avtentično osebo, ki se odgovorno in po lastni presoji odloča v ključnih trenutkih. Sistematično in aktivno delovanje v smeri sprememb prinašajo napredek ne samo na izbranem področju, temveč vplivajo na vsa področja življenja.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentor? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Za mentorstvo me je navdihnila moja mentorica, ki sem jo izbrala pri izdelavi diplomske naloge. V meni je prebudila potenciale in me spodbudila, da sem skozi osebni in poslovni razvoj in izkušanje sledila sebi, a se hkrati učila od najboljših. Vsakodnevno učenje in raziskovanje ter zavezanost napredku me je pripeljalo do trenutka, ko sem mentorstvo izbrala za svoj poklic. Ta proces najbolje opredeljuje mene kot osebo, moje osebne in poslovne vrednote ter verjetja. Verjamem, da je osebni preboj ključ za poslovni preboj in da te lahko po tej poti vodi le oseba, ki je kompetentna, bogata z izkušnjami in sama živi, kar uči.

3. Kako poteka mentorski proces od začetne faze do zaključka?

Prva faza: ugotavljanje potrebe in odločitev mentoriranca za sodelovanje v mentorskem procesu.

Druga faza: predstavitev mentorja in mentoriranca, pogovor o pričakovanjih, ciljih in namenu mentoriranca, predstavitev načina dela, pristopov in pravil mentorja ter ugotavljanje medsebojne usklajenosti.

Tretja faza: sklenitev dogovora in podpis izjave o sodelovanju v mentorskem procesu, kjer je predstavljena strategija dela, cilji, namen, dogovori ...

Četrta faza: mentorski proces, ki je podkrepjen z različnimi vajami za utrjevanje, katere mentoriranec izvaja samostojno v svoji praksi.

Peta faza: vmesno preverjanje usklajenosti z začetnimi dogovori in trenutnim stanjem ter preverjanje napredka. Na mentorskem potovanju se velikokrat cilji dopolnjujejo ali celo spreminjajo, ko mentoriranec bolje spozna sebe in svoje resnične želje. Potreben je določen čas, da te želje oblikuje v realne in merljive cilje ter jim začne slediti. Mentorskemu procesu pravim potovanje, saj sta najpomembnejša sedanja trenutek, počutje in zavedanje vsakega koraka v napredku.

Šesta faza: zajtrk zmagovalcev (tako imenovano osebno srečanje na zajtrku, kjer se v prijetnem in sproščenem okolju čas posveti analizi sodelovanja in največ pozornosti nameni opazovanju sprememb, ki so se že zgodile ali se še dogajajo, saj je tudi napredovanje proces in ne enkratno dejanje). Ob koncu mentorskega procesa sledi analiza dela posameznika, kot tudi skupnega dela. Pogovor in predlogi izboljšav. Svetovanje glede nadaljnjega samostojnega dela. Izpolnitev vprašalnika, ki mentorju pomaga analizirati, spremeniti in izboljšati strategijo ali način njegovega dela.

4. Koliko časa običajno traja mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Vsak mentorski proces je edinstven in dolgotrajen (za trajne spremembe je potrebno sodelovati več mesecev).

5. Kateri so vaši glavni principi dela v mentorskem procesu? Vas pri tem delu vodi določen moto? Če da, kateri?

Na prvem mestu so mi profesionalnost, proaktivnost in iskrenost, prav tako zaupanje, obojestranska komunikacija, individualizem, doslednost in ambicioznost. Posameznika učim, da si zna pomagati sam in da prevzame odgovornost za svoje odločitve.

Pri delu me vsekakor vodi moto: "Do what you can, with what you have, where you are."

Theodore Roosevelt

6. Kako doživljate vsakega posameznika pri mentoriranju? Ali vse obravnavate enako ali komu posebno dajete prednost?

Posameznika doživljam kot edinstveno osebo. Vsakega posameznika v procesu večkrat testiram, saj si sproti delam zapiske in ugotavljam njegov napredek. Primerjam njegovo začetno stanje in trenutno stanje in tako dobim sliko, na kakšen način nadaljevati najino delo, da bo manifestiral potrebne spremembe. Ne obravnavam vseh enako, saj smo si ljudje različni in potrebujemo različne pristope. Pri svojem delu se naslanjam na svoj vrednostni sistem in profesionalnost ter posameznika vedno obravnavam individualno.

7. Lahko sprejmete v mentorski proces vsakogar, ki se odloči zanj ali imate določene pogoje pri izbiri kandidatov?

Nikakor. Prednost dajem ljudem, ki so ambiciozni in pripravljeni trdo delati samostojno in sprejemati odgovornost za svoje odločitve. V kolikor želja po spremembi in jasna zaveza sebi, da bodo sledili izbranemu programu in dogovorom ni tako močna, da jo tudi jaz začutim, mentoriranca ne sprejemem v program. V takih trenutkih upoštevam notranji občutek, saj sem tudi jaz odgovorna za svoje delo in odločitve.

8. Je mentoriranje vaš profesionalni poklic ali je to le vaše dodatno delo?

Profesionalni poklic.

9. Vam mentorstvo prinaša velike denarne dobičke?

Ne.

10. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Profesionalnost, proaktivnost, iznajdljivost, iskrenost, prilagodljivost, entuziazem, disciplino, pozitivno naravnost, sposobnost vodenja in obojestranskega komuniciranja, osredotočenost

...

11. Kakšen je običajno odnos med vami in mentorirancem? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Vedno odnos temelji na medsebojnem zaupanju, iskrenosti in odkritosti. Po navadi se odnos še poglobi in smo v stiku tudi po koncu mentorskega procesa.

12. Ste se v času mentoriranja kdaj soočili s konflikti med vami in mentorirancem? Če da, do kakšnih konfliktov je prihajalo?

Ne pride do konfliktov, ker se vedno na začetku mentorskega procesa dogovorimo za iskreno, odkrito in dvosmerno komunikacijo. Tako imamo priložnost, da izzive rešujemo sproti in pred nastopom konflikta in v tem primeru gre kvečjemu za konstruktivno izmenjavo mnenj in pogovor. Morda pa je tudi moje pojmovanje (definicija) konflikta drugačno, kot je mišljeno s tem vprašanjem.

13. Imate tudi vi izbranega mentorja ter nastopate v vlogi mentoriranca v mentorskem procesu? Če da, pojasnite, katere prednosti vam to prinaša pri vašem delu (v vlogi mentorja)?

Da, ker je usvajanje novih znanj, informiranje in osveščanje temelj širjenja obzorij in s tem boljšega razumevanja sebe, drugih ljudi in situacij. Nova znanja in metode mi omogočajo pester obseg pristopov in načinov dela z ljudmi, da jim lahko še konkretnje svetujem, jih osredotočeno in sistematično usmerjam in lahkotneje podpiram na njihovi poti doseganja zelenih stanj in ciljev.

14. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

Vsekakor, naj naštejemo nekaj okrepljenih sposobnosti: občutek za ljudi in prebujanje potencialov in razvoj talentov, sposobnost pomagati ljudem, da si pomagajo sami, bistrournost in koncentriranost, večja čustvena stabilnost, večje razumevanje sebe, drugih in procesa življenja, sposobnost komunikacijske veščine, sposobnost povezovanja različnih vidikov in nivojev, sposobnost discipline, potrpežljivosti, sproščenosti ...

15. Menite, da je mentorstvo ključ do uspeha v karieri posameznika?

Da.

16. Kaj za vas pomenijo dosežki mentoriranca, ki jih doseže po končanem mentorskem procesu?

To me izpolnjuje in bogati. V resnici so dosežki mentoriranja tudi nagrada zame, potrditev mojim investicijam v izpopolnjevanje, izobraževanje in mentoriranje.

17. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces?

Da, kajti to je del mene in mojega življenja.

Priloga B.5: Intervju z mentorjem E

1. Kaj za vas pomeni mentorstvo?

Mentorstvo je postopni proces prenašanja znanja in izkušenj na mentoriranca. Skozi medsebojno interakcijo mentoriranec napreduje v željeno smer. Mentor sistematično trenira mentoriranca z namenom izboljšanja kvalitete življenja v vseh pogledih. Bistveno je, da mentor pomaga mentorirancu, da si zna pomagati sam. Pomaga mu, da se razvije v samostojnega, neodvisnega in odgovornega posameznika, ki samozavestno izbira in sprejema odločitve in s tem kreira svojo lastno srečo. Mentoriranec v osnovi razširja svojo zavest s pomočjo mentorja. Mentor mentoriranca porine in povleče iz "cone udobja" in ga nauči, da kasneje sam prebija svoje lastne limite in s tem raste in dozoreva.

2. Kaj vas je pripeljalo do odločitve, da postanete mentor? Ste se za mentorski proces odločili zaradi želje po lastnem razvoju ali vam to predstavlja nekatere prednosti v vaši karieri (napredovanje na delovnem mestu, višji denarni prejemki ...)? Pojasnite.

Moja težnja in inspiracija je postajati boljši v vseh pogledih, z namenom biti srečen in se dobro počutiti. Lastni razvoj me žene naprej. Veliko zadovoljstvo in izpolnjenost čutim pri pomoči sočloveku, da si zna pomagati sam v svojem osebem in poslovnem življenju. Uživam v napredovanju mentoriranca.

Iz izkušenj sem spoznal, da je moja osebna rast temelj za uspeh in srečo, zato je delo na sebi pogoj za kakršen koli uspeh tudi na poslovnem področju.

3. Kako poteka mentorski proces od začetne faze do zaključka?

Na začetku je faza spoznavanja in ugotavljanja, ali sta mentor in mentoriranec kompatibilna za sodelovanje. Iskrenost in zaupanje sta predpogoj za sodelovanje. Sledi skupno ugotavljanje trenutnega stanja ter želje in namena mentoriranca. Nato sledi proces treninga, ki zajema veliko komunikacije med obema in različne vaje, da bi prišli do zelenega stanja. Mentor izbira ustrezne metode treniranja glede na stanje mentoriranca in ga inspirira pri delu na sebi. Ko prideta do željenega cilja, sledi analiza in sinteza skupnega dela in ugotavljanje napredka

mentoriranca. Na koncu mentorskega dela sledi veseli zaključek, kjer se oba poveselita in zahvalita za sodelovanje. Mentor mentorirancu da tudi vzpodbudo in smernice za nadaljnji razvoj, za sprejemanje naslednjih izzivov in uresničitev naslednjih ciljev.

4. Koliko časa običajno traja mentorski proces (teden, mesec, leto ...)?

Mentorski proces traja odvisno od velikosti izziva in želje. Dosežen čas ni pomemben, ampak rezultat, kajti mentorstvo ni šprint na sto metrov, ampak življenjski maraton. Dober učenec in dobri učitelj krajšata čas mentorskega procesa. Kljub temu pa je potreben čas, da določene dimenzije dozori in da se stvari postavijo na svoje mesto. Zato verjamem, da je v osnovi potrebno najmanj eno leto sistematičnega dela, da bi se prišlo do željenih rezultatov.

5. Kateri so vaši glavni principi dela v mentorskem procesu? Vas pri tem delu vodi določen moto? Če da, kateri?

Bistveni principi, ki jih upoštevam, so profesionalni odnos, disciplina, zaupanje, natančnost, doslednost, potrpežljivost, komunikativnost, didaktičnost, individualni pristop.

6. Kako doživljate vsakega posameznika pri mentoriranju? Ali vse obravnavate enako ali komu posebno dajete prednost?

Ker je vsak posameznik poseben in originalen ter neponovljiv, ga obravnavam različno v primerjavi z drugimi. Uporabljam individualni pristop pri delu. Prednost imajo tisti, ki so kompatibilni z mano in tisti, ki so bolj ambiciozni. Zato tudi takšne izbiram.

7. Lahko sprejmete v mentorski proces vsakogar, ki se odloči zanj ali imate določene pogoje pri izbiri kandidatov?

Ne sprejemem vsakogar. Nisem z vsemi kompatibilen. Pomagam lahko le tistim, ki si želijo pomagati sami. Za vsakega naredim raziskavo, ga izprašam in testiram in ugotovim, ali lahko delava skupaj. Tudi mentoriranec izbira, tako da tudi on ima možnost odločitve, da sodeluje ali ne.

8. Je mentoriranje vaš profesionalni poklic ali je to le vaše dodatno delo?

Ker sem košarkarski trener, je mentoriranje moje vsakdanje profesionalno delo. Pa tudi starševstvo jemljem kot naravni proces mentoriranja.

9. Vam mentorstvo prinaša velike denarne dobičke?

Da, v primerjavi s povprečjem.

10. Katere lastnosti mora imeti dober mentor?

Mentor po mojem mora imeti naslednje bistvene lastnosti: profesionalnost, discipliniranost, zaupljivost, natančnost, doslednost, potrpežljivost, komunikativnost, iskrenost, ambicioznost, sočutnost, vzornost ... Sebe in ljudi mora imeti zelo rad.

11. Kakšen je običajno odnos med vami in mentorirancem? Se je odnos med vama ob koncu procesa bistveno spremenil (izboljšal/poslabšal)?

Ob koncu procesa se je odnos z mentorirancem v večini še utrdil in izboljšal.

12. Ste se v času mentoriranja kdaj soočili s konflikti med vami in mentorirancem? Če da, do kakšnih konfliktov je prihajalo?

Brez konfliktov ni napredka. Meni predstavljajo izzive in priložnost postati boljši in uspešnejši. Takšno pogled tudi prenašam na mentoriranca. Menjanje navad, vzorcev obnašanja, prepričanja predstavlja tudi pot v neznano, pot izven cone udobja. Zato je naravno, da prihaja do raznih nesoglasij in tenzij. Konflikti so velikokrat posledica prav tega trenutnega neudobja in občutka trenutne nemoči ter pomanjkanja trenutne varnosti.

13. Imate tudi vi izbranega mentorja ter nastopate v vlogi mentoriranca v mentorskem procesu? Če da, pojasnite, katere prednosti vam to prinaša pri vašem delu (v vlogi mentorja)?

Da, imam mentorja. Prednost je, če si mentoriranec in mentor hkrati, saj si takrat bolj celosten, razumevajoč in širokogleden. Dober mentor si želi tudi sam biti večni učenec.

14. Ste s pomočjo mentorstva okrepili dosedanje lastne sposobnosti (katere?) ter napredovali v karieri?

S pomočjo mentorstva sem postal boljši človek. Bolj sprejemam drugačnost. Sem srečnejši in se bolje počutim. Postal sem bolj samozavesten, odgovoren, odločen, drzen, sprošče ... Veliko več se imam rad. Več ustvarim v svojem življenju. Ko se slabše počutim, hitreje pridem v boljše počutje.

Napredoval sem osebno in tudi v karieri.

15. Menite, da je mentorstvo ključ do uspeha v karieri posameznika?

Da.

16. Kaj za vas pomenijo dosežki mentoriranca, ki jih doseže po končanem mentorskem procesu?

Izredno sem vesel. Čutim veliko zadovoljstva in izpolnjenost. Mentorirančev uspeh me še bolj motivira.

17. Se boste tudi v prihodnje odločili za mentorski proces?

Da.