

Mladinsko delo 4.0

# E-MENTORSTVO V MLADINSKEM DELU

Urška Slana



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT

socialna  
akademija



»Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.«

»V starodavnih in tradicionalnih kulturah je bilo mentorstvo formaliziran, cenjen in celo obredni način, kako prepoznati in usmerjati talent. Vloge in odgovornosti so bile zasnovane tako, da so koristile tako posamezniku kot celotnemu plemenu, naselju ali družbi. V naši kulturi je najti mentorja pogosto prepuščeno okoliščinam in naključju. Formalni programi, s katerimi poskušajo korporacije včasih aktivirati mentorske odnose, so pogosto okorni in nepraktični, udeležene pa skrbi tudi, kakšen učinek in dolgoročne posledice bo imel mentorski odnos za posameznikovo kariero.

Kljub temu pa je mentorstvo edinstven – in v naši kulturi pogosto napačno razumljen, podcenjen in premalo uporabljen – odnos. Postati mentor ni isto kot biti učitelj, starš, vzornik, prijatelj, zaščitnik, duhovni spremljevalec ali šef, posega pa v vidike vseh teh vlog. Je hkrati formalen in neformalen odnos, hkrati osebni in profesionalni odnos. [V naši organizaciji] razumemo, kako te prefinjene, a močne vezi v odnosu med mentorjem in varovancem uspešno prenesti v nov medij in v novo globalizirano kulturo, ki vzhaja na svetovnem spletu « (Berg, 2009, str. 20)

V polju mladinskega dela veliko časa posvečamo ukvarjanju s skupinami mladih in s tem povezanimi vsebinami: skupinsko dinamiko, komunikacijo v skupini, sodelovanjem in timskim delom, projektnim delom, medkulturnim dialogom, reševanjem konfliktov. Pomemben gradnik mladinskega dela pa je tudi individualni osebni odnos med mlado osebo in mladinskim delavcem, ki v tem odnosu prevzema preplet vlog starejšega brata ali sestre, trenerja, svetovalca, poslušalca, usmerjevalca, učitelja, nekoliko bolj izkušenega vrstnika, voditelja, mentorja, coach-a ali prijatelja. Glavni namen individualnega odnosa v mladinskem delu je spremljanje mlade osebe na poti odraščanja: pri oblikovanju identitete, spopadanju z življenjskimi vprašanji in odločitvami, pri prvih korakih v svet dela in kariere, pri iskanju svojega mesta v svetu.

Pri vzpostavljanju in vzdrževanju odnosov z mladimi ima vse večjo vlogo spletno okolje. Mladi so kot 'digitalni domorodci' vajeni navezovati stike in poglobljati odnose s pomočjo spletnih medijev. Pogosto se preko spletnega medija celo lažje izrazijo, bolje premislijo in natančneje oblikujejo svoje sporočilo, postavijo drznejša vprašanja in trditve, razkrijejo več o sebi, bolj eksperimentirajo z lastnim mnenjem, uporabijo več ustvarjalnosti, tvegajo več ranljivosti in odprtosti. Komunikacija po spletu je lahko dostopna, hitra, učinkovita, zlahka jo prilagodimo svojemu urniku, geografske ovire izginejo. Nič čudnega torej, da ima vse večji pomen v osebni in profesionalnem življenju, vključno s področjem mladinskega dela.

### **Primer: e-MENTOR EU**

Mednarodni projekt e-MENTOR je potekal med leti 2011 in 2013 v okviru enega od evropskih programov za sofinanciranje vseživljenjskega učenja, vključene države so bile Velika Britanija, Nemčija, Italija, Finska, Litva, Bolgarija in ZDA.

Geslo programa »e-mentorstvo: nove veščine za nove službe« povzema glavni namen projekta: povečati zaposljivost uporabnikov s pomočjo vključitve v spletni mentorski proces. Cilj projekta je bil razviti spletno učno okolje za

registrirane uporabnike, ki pa spadajo v tri skupine deležnikov: mentorirance, mentorje in menedžerje. Za vsako skupino so na voljo spletni izobraževalni programi, ki jih udeleženci spoznavajo v svojem lastnem tempu s pomočjo vodenih aktivnosti. Registrirani uporabniki so dobili izkušnjo mentorskega procesa z mentorji, zaposlenimi na njihovem želenem profesionalnem področju. Partnerske organizacije so zbrale tudi pregled primerov e-mentorskih programov in dobrih praks v sodelujočih državah.

**Spletna stran:** <http://www.e-mentoring.eu/>

**Viri:** e-MENTOR, 2013.

### **Primer: iCouldBe**

iCouldBe je spletni mentorski program z geslom Mentorstvo za digitalno dobo. Ustanovljen je bil leta 2000 kot ena prvih platform za e-mentorstvo z namenom odgovoriti na vse večjo krizo zgodnjega opuščanja šolanja (drop-out) v ZDA. Namenjen je mladim osnovnošolske in srednješolske starosti, prvenstveno tistim z manj priložnostmi, ki nimajo dostopa do kakovostnih izobraževalnih virov in za katere obstaja povečano tveganje, da bodo zgodaj zapustili sistem formalnega izobraževanja ter bodo dolgotrajno brezposelni. Cilj programa je opolnomočiti mlade, da bi zaključili šolanje, načrtovali svojo poklicno pot in da bi bili v življenju uspešni.

Program poteka v sodelovanju z javnimi šolami. Šole, ki sodelujejo, vključenim učencem oziroma dijakom v okviru učnega programa omogočijo, da eno šolsko uro tedensko v razredu namenijo e-mentorskim aktivnostim. V spletnem učnem okolju mlade povežejo s skupnostjo mentorjev, ki nudijo praktične, individualizirane informacije, svetovanje in podporo.

Mentorski proces se prične s prijavo mladostnika na spletno stran, nato pa s seznama izbere mentorja, ki se ukvarja s področjem, ki ga zanima. Mentoriranec in mentor se s pomočjo vodenih vprašanj predstavita drug drugemu. Osnovnemu spoznavanju sledi sodelovanje s pomočjo strukturiranih mentorskih aktivnosti, ki so v programu predvidene vnaprej. V času sodelovanja se mentorski odnos razvija in pogloblja. Pomemben vsebinski poudarek je na načrtovanju izobraževalnih in profesionalnih ciljev, pri čemer mentor usmerja in podpira mentoriranca, deli svoje izkušnje in mu odgovarja na morebitna vprašanja. Skozi uspešen mentorski odnos mladostnik razvije samozaupanje, življenjske veščine, osebne cilje ter motivacijo za doseganje le-teh.

**Spletna stran:** <https://icouldbe.org/>

**Viri:** Berg, 2009; iCouldBe, 2016.

### **Primer: A2I**

A2I ali z daljšim imenom Aspire 2 Inspire je neformalni skupinski e-mentorski program za dekleta, ki ga je razvila NASA, ameriška vladna agencija za vesoljski program in dolgoročne vesoljske raziskave. Namenjena je vsem šolajočim se dekletom, ki so prisotne na spletu in socialnih omrežjih. Cilj pobude je dekletom približati kariero na najrazličnejših področjih znanosti in tehnologije s pomočjo poklicnih in življenjskih izkušenj žensk, zaposlenih v NASI. Njihove izkušnje so predstavljene v obliki kratkih filmčkov, ki si jih dekleta ogledajo, komentirajo in se nato povežejo z mentoricami, zaposlenimi v NASI. Komunikacija z mentoricami poteka pretežno v skupinski obliki preko socialnega omrežja Twitter ali neposredno na za to namenjenem zavijku na spletni strani pobude ('Engage Page') v obliki objav in komentarjev.

**Spletna stran:** <https://women.nasa.gov/a2i/>

**Viri:** AlHadlaq, 2016; NASA, 2016.

### **Primer: Curiosity Machine**

Curiosity Machine je spletna skupnost, projekt neprofitne organizacije Iridescent iz ZDA, v kateri več kot 3.500 mentorjev sodeluje z več kot 63.000 mladimi. Moto spletne skupnosti je radovednost, ustvarjalnost in vztrajnost. Namen je s pomočjo e-mentorstva spodbuditi otroke in mlade k pridobivanju zgodnjih izkušenj na področju inženirstva in oblikovanja.

Ko otrok oziroma mladostnik ustvari uporabniški račun na spletnem portalu Curiosity Machine, se vključi v ustvarjalni proces, ki poteka v štirih korakih. E-mentorstvo je sestavni del tega procesa. V prvem koraku uporabnik poišče navdih tako, da si ogleda kratke video posnetke izumiteljev in strokovnjakov (mentorjev), ki na mladim prijazen način delijo svoje izkušnje in informacije o svojih izumih in raziskavah. V drugem koraku si uporabnik izbere praktičen izziv in ga poskuša izpolniti. Ti izzivi so na primer: izdelaj vsaj 15 cm visokega dinozavra, ki je dovolj uravnotežen, da stoji na dveh zadnjih nogah; izdelaj robotsko roko ipd. Spletna stran uporabnika vodi, kako naj spremlja in dokumentira proces načrtovanja, izdelave in testiranja. V tretjem koraku uporabnik dobi povratno informacijo mentorja. Vsak razpisani izziv namreč spremlja nekaj mentorjev – strokovnjakov s področja, ki mladim uporabnikom po potrebi nudijo podporo, spodbude, povratne informacije, odgovore na vprašanja, konkretne nasvete in nove ideje. V četrtem koraku uporabniki delijo svoj izdelek z drugimi z objavo fotografije in kratkega opisa svojega ustvarjalnega procesa na spletni strani ter si ogledajo projekte drugih uporabnikov, da dobijo še kakšno novo idejo.

**Spletna stran:** <https://www.curiositymachine.org/>

**Viri:** AlHadlaq, 2016; Iridescent, 2015.

Priročnik pred vami je namenjen mladinskim delavcem, mladinskim voditeljem in drugim, ki jih zanima delo z mladimi, in spodbuja k razmisleku o učinkovitem

vključevanju 'online' tehnologij pri individualnem spremljanju mladih. Predpostavlja se, da bralci iz lastnih izkušenj že poznajo osnove osebnega spremljanja, coaching-a, mentorstva in svetovanja mladim (če jih ne, je v slovenskem in mednarodnem prostoru je na voljo več odličnih priročnikov za tovrstno delo z mladimi, nekaj jih je navedenih tudi med viri na koncu tega zapisa):

- Poznajo podporno vlogo mladinskega delavca (mladinskega voditelja, mentorja, spremljevalca, svetovalca, trenerja oz. coach-a mladih) na področju mladinskega dela in razumejo načelo, da odrasli v mladinskem delu podpirajo mlade, a jim nikakor ne jemljejo pobudništva, aktivnosti in lastništva nad procesi, učnimi učinki in oprijemljivimi rezultati.
- Poznajo osnovne zakonitosti skupinske dinamike, individualnega dela, psihologije medosebnih odnosov in procesov motivacije.
- Vedo, kako vzpostaviti in zaključiti odnos z mlado osebo, poznajo značilnosti učinkovite komunikacije, znajo postaviti osebne meje in poskrbeti zase, znajo vzpostaviti (formalen ali neformalen) dogovor o sodelovanju.
- Poznajo osnovne značilnosti refleksije in vrednotenja v mladinskem delu tako za skupinske aktivnosti kot v individualnem odnosu z mlado osebo.
- Imajo že kakšno formalno ali neformalno izkušnjo nudenja podpore mladim pri osebni rasti, življenjskih ali poklicnih vprašanjih.

## ***1. Odnos osebnega spremljanja v mladinskem delu***

Odnos osebnega spremljanja je namenski, ciljno usmerjen individualni odnos: gre za krovni izraz za odnos med posameznikom in bolj izkušenim vrstnikom, ki pa ima lahko več oblik. Tovrsten odnos je lahko kratkotrajen ali dolgoročen, formaliziran ali neformalen, vsekakor pa gre za strateški, namenski odnos, ki temelji na zaupanju. Namen odnosa osebnega spremljanja je podpiranje razvoja mlade osebe, pa naj gre za osebnostni razvoj, učenje na različnih ravneh in področjih, razvoj kompetenc in veščin, sprejemanje odločitev ali spremljanje v trenutkih življenjskih sprememb in mejnikov. Spodnji primer dobro ilustrira, na kako širokem spektru osebnih in poklicnih vprašanj ljudje (predvsem mladi) iščejo izkušnje, odgovore in podporo drugih.

### **Primer: Horsesmouth**

Horsesmouth je spletna platforma za neformalno e-mentorstvo, ki deluje kot neprofitna organizacija s sedežem v Veliki Britaniji. Namen platforme je omogočati medsebojno pomoč, sodelovanje in vzajemno učenje z izmenjavo izkušenj na treh področjih: življenje, delo in učenje. Filozofija platforme temelji na prepričanju, da vsakdo lahko po principu »če si živel, si se učil« prispeva pomembne osebne izkušnje, ki skupaj soustvarjajo dodano vrednost za družbo.

Področje dela se dotika vprašanj, kot so izbira ali sprememba kariere, profesionalni odnosi, vodenje, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, kako najti službo, kako začeti svoj posel ipd. Področje življenja posega v polje odnosov in družine, zdravja in dobrega počutja, identitete in prepričanj, močnih točk in talentov, interesov in strasti, denarja in financ, gospodinjstva, udejstvovanja v civilni družbi in prostovoljstva ter pravic in pravnih nasvetov.

Področje učenja se ukvarja z vprašanji, kot so formalno in neformalno izobraževanje, kako se usposobiti za določen poklic, ali študirati, kaj in kje študirati, učne težave in izzivi, učenje iz prakse, dijaško in študentsko življenje, kako najti različne poti za doseganje svojih sanj in ciljev ipd.

Komunikacija in sodelovanje med uporabniki poteka z objavo javnih ali zasebnih sporočil: na javno objavljena razmišljanja člani omrežja odgovarjajo s komentiranjem, lahko pa uporabijo omrežni sistem za pošiljanje zasebnih sporočil.

Na platformo se lahko kot uporabnik (mentoriranec) prijavi kdorkoli, star nad 16 let. Z nekaj dodatnimi koraki lahko uporabnik registrira tudi kot mentor in izpolni svoj mentorski profil, ki pa ga administratorji preverijo in potrdijo. Mentorja lahko najdemo z brskanjem po profilih ali z iskanjem po ključnih besedah, kjer rezultati iskanja pokažejo tiste mentorje, ki se ukvarjajo s tematiko, ki nas zanima. Poleg imena mentorja vidimo tudi m-točke, to so močne točke mentorja po poročanju drugih uporabnikov, na primer topel, zabaven, na realnih tleh, prijazen, odločen, podjeten, dober poslušalec, iskren, ustvarjalen... Mentorski odnos je večinoma kratkotrajen in usmerjen v konkreten, kratkoročni cilj posvetovati se o določenem vprašanju ali izzivu. Z določenim vprašanjem ali težavo se obrnemo na enega mentorja, medtem ko se z drugim vprašanjem lahko obrnemo na nekoga drugega.

**Spletna stran:** <http://www.horsesmouth.co.uk/>

**Viri:** AlHadlaq, 2016; Horsesmouth, 2016.

## *1.1. Namen odnosa osebnega spremljanja*

Osebno spremljanje je torej ciljno usmerjen odnos z osnovnim namenom podpirati razvoj posameznika, v našem primeru mlade osebe. Najbolj izrazita področja razvoja, ki se pojavljajo v mladinskem delu, so na primer (Brefi group, 2016):

**Osebnostna rast:** podpora posameznikom, ki želijo ozavestiti in spremeniti določene navade in življenjske vzorce. Spremljevalec pomaga posameznikom raziskati stališča ali prepričanja, zavedne in nezavedne načine delovanja in učinkovitost teh vzorcev ter razmisliti, kako bi lahko posameznik deloval še bolj avtentično in v skladu s svojimi vrednotami, potrebami in željami.

**Življenjske situacije:** podpora posameznikom, ki želijo v svoje življenje vpeljati pomembne spremembe. Spremljevalec pomaga posameznikom raziskati, kaj želijo v življenju in kako bi lahko zadovoljili svoje potrebe in dosegli to, za kar si prizadevajo.

**Socialni odnosi:** podpora posameznikom, ki želijo izboljšati svoje odnose z drugimi. Spremljevalec pomaga identificirati želje in potrebe posameznika v medosebnih odnosih in mu razviti socialne veščine, ki jih potrebuje za bolj konstruktivno povezovanje z družino, vrstniki, prijatelji, sodelavci ipd.



**Razvoj veščin:** ta oblika podpore se osredotoča na povečanje posameznikove učinkovitosti pri konkretnih nalogah, s katerimi se v tistem trenutku srečuje v življenju, kar lahko pomeni vse od načrtovanja svojega časa do učnih strategij ali montaže videoposnetkov. Razvoj veščin je najbolj učinkovit, če je fleksibilen in ravno ob pravem času. Spremljevalec pomaga posamezniku identificirati veščine, narediti načrt za razvoj le-teh in spremljati uresničevanje načrta, v nekaterih primerih pa lahko tudi neposredno nauči posameznika določenih veščin.

**Večanje učinkovitosti:** podpora posameznikom, ki imajo določene delovne ali projektne naloge, in ki želijo povečati svojo produktivnost, učinkovitost in doseganje rezultatov. Spremljevalec pomaga posamezniku raziskati njegovo vlogo pri nalogi, delovne procese in morebitne ovire in spodbujevalce pri motivaciji za nalogo ter najti priložnosti za izboljšanje.

**Karierni razvoj:** tovrstna podpora se osredotoča na posameznikove karierne in profesionalne načrte in želje. Spremljevalec pomaga posamezniku raziskati in ozavestiti njegove želje in interese, odkriti in ovrednotiti znanja in sposobnosti v kontekstu možnosti in priložnosti za zaposlitev in kariero. Ta proces naj bi vodil k večji jasnosti glede kariernih ciljev ter k motiviranosti za osebne spremembe in akcijo. To področje v zadnjih letih postaja vse pomembnejše tudi v polju mladinskega dela, ki ni več zgolj poligon za vadbo prenosljivih splošnih kompetenc, ampak se vse bolj neposredno vključuje v karierni razvoj, usmerjanje in svetovanje mladim.

**Razvoj kompetenc vodenja:** podpora posameznikom, ki v različnih kontekstih prevzemajo vloge vodenja (npr. projektni vodja, vodja skupine, vodja dogodka) ali pri njih prepoznamo potencial za tovrstne vloge. Spremljevalec pomaga posamezniku identificirati močne in šibke točke, pridobiti povratno informacijo in se z njo soočiti, raziskati osebni stil vodenja in okrepiti potrebne veščine, npr. komunikacijo, javno nastopanje, vodenje timov ipd.

**Opazovanje in povratna informacija:** podpora posameznikom, ki želijo ozavestiti in izboljšati svoj način dela na določenem področju, običajno gre za delovno področje ali vodenje. Opazovanje lahko poteka v obeh smereh: manj izkušena oseba lahko opazuje in spoznava področje in način dela, pogosto pa **coach**, trener ali mentor določeno obdobje (kratko ali dolgo, od nekaj ur do nekaj tednov) kot senca sledi posamezniku, ga opazuje in mu nudi povratno informacijo. Na podlagi le-te podpira posameznika pri razmisleku, kako bi se lahko v prihodnje še bolj učinkovito spopadel s podobnimi situacijami in pri uvajanju morebitnih sprememb. Najbolj znana oblika takšnega opazovanja poteka na delovnem mestu (**'work shadowing'**), lahko pa gre tudi za opazovanje javnih nastopov, komunikacije, vzpostavljanja odnosov, reševanja konfliktnih situacij in podobno.

## **1.2. Oblike odnosa osebnega spremljanja**

Odnos osebnega spremljanja lahko spontano in neformalno nastane med mlado osebo in zanjo pomembnim odraslim, lahko pa je formaliziran, torej

dogovorjen, z vzpostavljenimi osnovnimi pravili in pričakovanji. Ima lahko več oblik in lahko poteka s pomočjo različnih aktivnosti. Robert Dilts (2003) najpogostejše opredeli tako:

**Vodenje:** proces usmerjanja posameznika ali skupine na poti od trenutnega do želenega stanja.

**Coaching:** pomoč drugi osebi pri izboljšanju samozavedanja, postavljanju in doseganju ciljev, da bi izboljšali določeno vedenje in rezultate vedenja.

**Učenje:** pomoč posamezniku ali skupini pri razvoju kognitivnih veščin in sposobnosti.

**Mentorstvo:** pomoč pri oblikovanju posameznikovih prepričanj in vrednot na pozitiven način; pogosto dolgoročni odnos na področju kariere z nekom, ki 'je že šel skozi to'.

**Svetovanje:** pomoč posamezniku pri izboljšanju učinkovitosti in rezultatov njegovega vedenja, pogosto z razreševanjem situacij iz preteklosti.

V slovenskem prostoru se v mladinskem delu za opis individualnega odnosa z mladimi, ciljno usmerjenega v rast in razvoj mladega človeka, najpogosteje pojavlja izraza osebno spremljanje mladih in mentorstvo mladih, vse pogosteje pa tudi **coaching**. Kljub zgoraj opisanim drobnim pomenskim razlikam pa v praksi mladinskega dela ti izrazi označujejo zelo podoben odnos in hkrati proces, v katerem bolj izkušena in praviloma starejša oseba na poti osvajanja znanja in veščin pomaga manj izkušenemu (Mali Kovačič, 2014).

Ko pa si ogledamo spletno podprte programe za individualno spremljanje mladih, se skoraj izključno opišejo z izrazom mentorstvo oziroma e-mentorstvo. Zato bomo v našem priročniku tudi mi uporabljali pretežno ta izraz, vendar z zavedanjem, da terminologija na tem področju še ni poenotena in da je je opisana načela mogoče v veliki meri prenesti na širši odnos osebnega spremljanja mladih ter na vzporedne odnose coachinga, svetovanja in usposabljanja mladih.

### **1.3. *Mentorski odnos v mladinskem delu***

Mentorstvo ima v mladinskem delu dve pomembni vlogi: nanj je mogoče pogledati z organizacijskega vidika: mentorstvo je orodje za prenos pomembnih znanj in veščin od izkušenih članov (mentorjev) na manj izkušene člane (mentorirance) in pogosto sestavni del sistema za usposabljanje le-teh, kar omogoča trajnostni razvoj posamezne mladinske organizacije. Hkrati pa je na mentorstvo mogoče pogledati z individualnega vidika: mentorstvo je del širše učne izkušnje mladega posameznika, v kateri pridobiva znanje, veščine, spodbude, usmeritve, pojasnila in evalvacijo ter povratno informacijo (Kovačič Mali, 2014).

Z vidika mladinske organizacije (po Oblak in Gornik, 2007) je mentor pogosto



tisti, ki je odgovoren za usposabljanje in spremljanje mladih in njihovo delovanje v skladu z načrti in vrednotami organizacije. Za mladega človeka pa je mentor tista oseba, ki ga spremlja, se z njim pogovarja, mu pomaga pri pridobivanju, refleksiji in vrednotenju izkušenj. Mentor (Koritnik, 2006) spodbuja razvoj mladega človeka, ustvarja priložnosti za učenje na različnih področjih (komunikacija, kritično razmišljanje, odgovornost, prilagodljivost, timsko delo, učenje spretnosti in veščin, postavljanje izzivov in dodeljevanje odgovornosti, dajanje konstruktivne povratne informacije, odgovarjanje na vprašanja, spodbujanje podpora, informiranje, socialni stiki in mreženje).

## *2. Kakovošten odnos z mladimi*

Osebni odnos z mladimi, ki temelji na prostovoljnosti, fleksibilnosti, spontanosti, empatiji, zaupanju in razumevanju, kako mladinski delavec deluje na mlad osebo in obratno, je ključni element mladinskega dela. Zaradi tovrstnih neformalnih interakcij mladinsko delo omogoča lažje učenje in razvoj; še posebej, če je mladi osebi v odnosu omogočeno tvegati, identificirati ter premagati strah pred neuspehom (Srško, 2015).

Vsak odnos ima svojo dinamiko, svoj življenjski cikel: začetek, aktivno obdobje z vzponi in padci ter zaključek. Vzpostavljanje in vzdrževanje kakovostnega odnosa z mladimi ima tako nekaj ključnih točk, na katere naj bodo mladinski delavci pozorni.

**V začetku odnosa** (pogosto je to ob vstopu v mladinsko delo): pomembno je, da se mlad človek počuti dobrodošel in sprejet, da se vzpostavijo osnovna pravila komunikacije in sodelovanja. Kadar se obstoječ odnos spremeni ali nadgradi (primer: mladinski delavec, ki sicer iz dela v organizaciji bežno pozna mlado osebo, postane njen mentor ali osebni spremljevalec), sploh če gre za formalno spremembo, je potrebno ponovno opredeliti vloge ter vzpostaviti pravila, meje in ostale parametre odnosa.

**V obdobju vzdrževanja odnosa:** skupne izkušnje se nadgrajujejo, vzpostavljajo se vse bolj jasne meje in odnos doseže produktivno, delovno fazo. Pomembne kvalitete odnosa v tej fazi so empatija, zaupanje in spoštovanje. To je še posebej pomembno, kadar gre za ciljno usmerjen odnos, na primer osebno spremljanje v katerikoli obliki. V takšnem bolj osebnem odnosu je pomembno, da so jasno zastavljene meje zaupnosti in odprtosti, da se torej dogovorimo, kaj bodo mladinski delavci in mladi zadržali zase in kaj so stvari, ki jih lahko delijo z drugimi.

V obdobju vzdrževanja odnosa in aktivnega sodelovanja počasi popustijo zavore in se drug drugemu pokažemo vse bolj avtentično, zato je dobro, da so mladinski delavci v tem obdobju pozorni, da prepoznajo kulturno ozadje, osebni stil in druge značilnosti, potrebe in preference, prepričanja in vrednote vseh vključenih, saj ti elementi močno sooblikujejo odnose. Komunikacija, ki se vzpostavi v tem obdobju, naj bo spoštljiva, sproščena, konstruktivna, predvsem pa naj v čim večji meri prepušča vajeti v odnosu mladi osebi.

**V konfliktnih situacijah:** je pomembno, da mladinski delavec obdrži kontrolo nad sabo in zaupanje v mladega človeka ter usmerja h konstruktivni rešitvi konfliktov. Konfliktna situacija je dobro izkoristiti kot učne situacije in mlade podpreti, da bolje razvijejo spoprijemalne strategije in se učijo komunikacije v težavnih situacijah.

**V času zaključevanja odnosa:** dobro je, da se odnosi v mladinskem delu razpletejo in zaključijo na konstruktiven način. Sploh če gre za dogovorjen odnos osebnega spremljanja, ne bi bilo najbolje, da tak odnos kar razvodeni. Zato je že v začetku sodelovanja dobro postaviti časovne omejitve odnosa, ki pa jih seveda lahko sproti prilagajamo in spreminjamo. Ob zaključevanju odnosov mladinski delavci mladim pomagajo pri refleksiji, poslavljanju, spopadanju s pogosto nasprotujočimi si občutki.

## *2.1. Mladinski delavec v odnosu osebnega spremljanja*

Mladinski delavec, ki vstopa v odnos osebnega spremljanja, s tem prevzema eno ali več vlog mentorja, opazovalca, coacha, svetovalca, trenerja, podpornika, vodje, prijatelja. Bistvo osebnega spremljanja v katerikoli obliki je v dvigu ozaveščenosti in razjasnjevanju ciljev. Naloga mladinskega delavca v vlogi spremljevalca je (Koritnik, 2006), da vzpostavi zaupljiv in spoštljiv odnos z mladim človekom, v katerem lahko posluša, podpira, informira, daje povratne informacije, izrazi svoje mnenje. Za najbolj učinkovite osebne spremljevalce so zato značilne spodaj naštet naravnosti (Brefi group, 2016).

**Povezovanje:** spremljevalec zna vzpostaviti osebno povezanost z mladim človekom. Včasih se to zgodi spontano, včasih pa uporabi tehnike za povezovanje, kot na primer iskanje skupnih točk, vživljanje v drugo osebo, deljenje mnenj in izkušenj.

**Skrb in zavzetost:** mlad človek čuti, da spremljevalcu ni vseeno zanj, da je osebno zavzet za njegovo dobrobit in da skrbi zanj.

**Jasnost in transparentnost:** značilnosti in omejitve odnosa so jasne, spremljevalec vzpostavi in po potrebi sproti razjasnjuje osnovne dogovore glede sodelovanja, pričakovanj in omejitev v odnosu, se jasno izraža in ne pušča mlade osebe v negotovosti.

**Radovednost:** mlada oseba čuti, da spremljevalca iskreno zanima, kako se počuti, kaj se dogaja, kakšne so želje in načrti. Ko se pojavijo izzivi, je spremljevalec iskreno motiviran, da stvar razišče, razume, se pri tem tudi sam nauči kaj novega.

**Izziv:** spremljevalec zna oceniti, kdaj je mlada oseba v tako imenovani coni udobja (kjer se počuti tako dobro, da ni motivacije za učenje in spremembe), kako mladi osebi pomagati vstopiti v cono učenja (kjer je izziv ravno prav velik, da motivira za učenje in spremembe) in kdaj smo vstopili v cono panike (ko je izziv prezahteven in se mlad človek zato raje umakne, saj sta stres in možnost neuspeha prevelika).

**Samozavest:** spremljevalec mora zaupati vase in v svoje sposobnosti, mora verjeti, da lahko mlademu človeku veliko nudi. Hkrati pa najboljšim spremljevalcem zaupanje vase pomaga tudi, da v ospredje postavijo osebo, ki jo spremljajo, in ne svojih potreb.

**Predanost in zavezanost:** mlad človek čuti, da je spremljevalec zavzet in zagnan, da sicer prepušča odgovornost mlademu človeku, a da ga podpira po svojih najboljših močeh. Zgled, predvsem pri pripravljenosti za akcijo, je med najmočnejšimi motivacijskimi in aktivacijskimi sredstvi.

Trenutno v polju mladinskega dela prevladujeta dva pristopa k vzpostavljanju odnosa osebnega spremljanja z mladimi: razvojni pristop in instrumentalni pristop (Garringer idr., 2015). Za **razvojni pristop** je značilno, da je v začetnem obdobju poudarek predvsem na vzpostavljanju odnosa, spodbujanju povezanosti in interakcije, zabavi in preživljanju skupnega časa, kasneje pa lahko odnos začne vključevati aktivnosti za gradnjo kompetenc ali razvoj veščin. **Instrumentalni pristop** pa se najprej začne s ciljno usmerjenostjo in konkretnim delom na nalogah, povezanost med mladim človekom in spremljevalcem pa se vzpostavi kasneje oz. skozi konkretno delo. Razvojni pristop se v raziskavah povezuje z mnogimi pozitivnimi učinki, med drugim daljše trajanje odnosov in večjim zadovoljstvom z odnosom, ciljno usmerjeni odnosi pa so se pokazali kot še posebej uspešni pri delu z ranljivimi skupinami mladih, z mladimi odraslimi ter pri e-mentorstvu in programih na daljavo.

## *2.2. Spremljevalci in mentorji, ki niso mladinski delavci*

Mladinske organizacije lahko sistem osebnega spremljanja oziroma mentorstva v skladu s cilji, ki jih želijo doseči, zastavijo na različne načine. Kadar so cilji mentorskega odnosa usmerjeni predvsem v prenos znanj znotraj organizacije, so spremljevalci oziroma mentorji mladih običajno prostovoljci ali zaposleni v organizaciji. Vendar pa je mentor, ki spremlja razvoj mlade osebe, lahko tudi zunanja oseba. Za to je lahko plačan ali pa sodeluje prostovoljsko. Priporočljivo je, da v tovrstnih primerih organizacija in mentor skleneta dogovor o medsebojnih pričakovanjih, nalogah, odgovornostih, pooblastilih, načinu sodelovanja, usposabljanju, poročanju, morebitnih stroških in nagradah. Zunanji mentor deluje v interesu mladega človeka, hkrati pa upošteva neformalni učni okvir, ki ga postavlja organizacija, v okviru katere poteka mentorski odnos (Oblak in Gornik, 2007).

Z vse večjo težnjo mladinske politike, da se mladinske organizacije bolj aktivno vključujejo v zagotavljanje zaposljivosti mladih, naraščajo pobude mladinskih organizacij za povezovanje mladih z ljudmi iz sveta dela: z zaposlenimi na področjih, ki mlade zanimajo ali za katera se usposabljujejo, s predstavniki delodajalcev, z vzpostavljanjem sistemov pripravništev in medsektorskega povezovanja, sodelovanje s podjetniškimi pospeševalniki, vzpostavljanje mreženja in mentorskih sistemov za mlade z neposrednim namenom večanja zaposljivosti. Sestavni del mnogih tovrstnih pobud je tudi povezovanje mladih z delodajalci ali zaposlenimi v mentorski odnos, ki je praviloma vsebinsko

usmerjen v posameznikovo pridobivanje kompetenc za prihodnjo vključitev v svet dela in ni neposredno povezan s prenosom znanj znotraj mladinske organizacije. Naloga takšnega mentorja je (Koritnik, 2006) prav tako vzpostavljanje močnega, zaupljivega odnosa z mladim človekom in ustvarjanje spodbudnega okolja za razvoj na različnih področjih. Spodbujati mora ustvarjalnost, reševanje problemov, učinkovito komunikacijo, dobro sodelovanje in timsko delo ter druge veščine, ki so pomembne na delovnem mestu. Mentor mora biti odprt do raznih dilem, pripomb, vprašanj in predlogov mladega človeka, znati mora motivirati mentoriranca za osebni razvoj in mu nuditi primerne povratne informacije. Pomembno je, da je mentor zgled v osebni težnji po stalnem učenju in izpopolnjevanju.

Mladinske organizacije pogosto želijo kot zunanje mentorje pridobiti ugledne člane skupnosti, med njimi so morda nekdanji člani organizacije, podporniki ali pa popolnoma nepovezani posamezniki. Zunanjih mentorjev na deklarativni ravni običajno ni težko pridobiti za sodelovanje. Veliko težje pa je doseči, da bodo tovrstni odnosi med mladimi in zunanjimi mentorji tudi zares zaživi. Sodelovanje zunanjih mentorjev je običajno prostovoljne narave, a negativna plat tega je, da pogosto ne čutijo zavezanosti organizaciji, sploh če se v njihovem profesionalnem ali osebnem življenju pojavijo druge prioritete. Zavedati se je potrebno, da ti zunanji sodelavci tudi niso strokovnjaki za delo z mladimi in da imajo na voljo le malo časa, ki ga lahko posvetijo delu z mladimi, in še manj časa, ki ga lahko namenijo za usposabljanje za tovrstno delo. Zato mora organizacija izredno dobro načrtovati mentorski odnos z zunanjimi spremljevalci in načine podpore mentorjem in mentorirancem, ki je mora biti ravno prav, ne preveč in ne premalo, in ravno ob pravem času.

### **2.3. Veščine mentorja mladih**

*»Ljudje pogosto vprašajo: 1) Je kdorkoli lahko mentor? 2) Je kogarkoli možno mentorirati?*

*Naj začnem z zadnjim vprašanjem. Verjamem, da se kdorkoli lahko uči od mentorja, če je ta oseba odprta za koncept mentorstva in pripravljena delati. Glede prvega vprašanja pa: če si nekdo želi biti mentor, je to mogoče.*

*Veščin mentoriranja se je mogoče naučiti, jih razvijati in negovati. Mentorstvo pa je najbolj učinkovito, če tako mentor kot mentoriranec prineseta v odnos določen nabor veščin.« (Management mentors, 2015)*

Mentor v mladinskem delu mora razviti nekaj pomembnih veščin in kompetenc.

#### **7 navad uspešnih mentorjev in mentorirancev**

(Management Mentors, 2015)

**»1. So aktivni poslušalci.** Aktivno poslušanje zahteva veliko energije. Ljudje, ki aktivno poslušajo, se ne naslonijo nazaj in preprosto pustijo, da besede zadevajo ob njihove bobniče. Aktivni poslušalci sedijo zravnano. Zapisujejo si.

Sprašujejo. Ponovijo ali zrcalijo, kaj so slišali, da se prepričajo, ali so res pravilno razumeli povedano. Uporabljajo neverbalno govorico: kretnje, očesni stik, kimanje ipd. in tako pokažejo, da res sledijo povedanemu.

Zakaj je ta navada pomembna? Mentorji in mentoriranci velik del svojega odnosa posvečajo pogovoru in poslušanju drug drugega. Aktivno poslušanje je pomembno na obeh straneh.

**2. So odločeni uspeti.** Ne pravim, da bi se morali ljudje na kratek rok posvečati zgolj svojemu uspehu. Vendar pa ljudje, ki so ponosni na svoje delo, ki želijo rasti, in ki jim je zares mar za potek svojega življenja in dela, zaradi svojih visokih pričakovanj lahko veliko doprinesejo organizaciji.

Zakaj je ta navada pomembna? Samo po sebi je razumljivo, da ljudje, ki so odločeni uspeti, želijo pri vsaki stvari sodelovati čim bolj učinkovito in uspešno. Najuspešnejši mentorji so ljudje, ki so odločeni, da bo mentorski odnos zaživel in deloval.

**3. Želijo, da tudi drugi uspejo.** Druga plat zgoraj opisane usmerjenosti v lasten uspeh je prepričanje, da je pomembno, da uspejo tudi ljudje ob meni, in da me uspeh drugih ne ogroža. Ti dve navadi delujeta v tandemu. Najbolj uspešni (in srečni) ljudje ne skrbijo samo zase. Mar jim je za njihovo organizacijo in imajo resno željo, da bi videli vsakogar uspeti: mlade, mladinske delavce, svojo in druge mladinske organizacije in nenazadnje želijo, da bo uspešen tudi mentorski program, v katerega so vključeni.

Zakaj je ta navada pomembna? Ljudje, ki se zavedajo, da niso center sveta, so veliko bolj pripravljeni resnično vložiti svoj čas, energijo in znanje v mentorski odnos.

**4. So radovedni.** Po naravi radovedni ljudje običajno sledijo »kjer je volja, tam je pot« filozofiji. Če ne poznajo odgovora ali če potrebujejo pomoč, ne bodo sedeli in čakali, poiskali bodo rešitve.

Zakaj je ta navada pomembna? Izkušnje so pokazale, da je »radovedna sorta« tista, ki si bo vzela čas in prebrala kak članek ali knjigo o mentorstvu, poslušala spletni tutorial, pregledala dokumente in priporočila, raziskala dobre mentorske prakse in prosila za pomoč organizatorje mentorskega programa, da bo mentorski odnos uspešnejši.

**5. Se aktivno vključujejo v svoje okolje.** Takšni ljudje vidijo v svojih interesih kot več kot le hobije, v svojem delu več kot le službo, v svojem prostovoljstvu več kot le preživljanje prostega časa. Pokažejo interes za polje, v katerem delujejo, za delo drugih ljudi, vključenih v organizacijo, za program organizacije, ki presega njihov majhen ograjen vrtiček.

Zakaj je ta navada pomembna? Imeti »veliko sliko« sveta pomaga ljudem razumeti, kako uspeh njihovega mentorskega odnosa vpliva širše kot le na dva vključena posameznika.

**6. Pripravljeni so stopiti iz cone udobja.** Takšni ljudje so pripravljeni poskusiti nekaj novega, razmišljati na nov način in izven znanih okvirjev, saj vedo, da je to predpogoj za rast in razvoj na osebnem in delovnem področju.

Zakaj je ta navada pomembna? Bodoči mentorji in mentoriranci, ki so pripravljeni poskusiti nekaj drugega in dati priložnost ljudem, stvarim in izkušnjam, imajo najboljše možnosti, da bodo v mentorskem odnosu veliko pridobili.

**7. So odgovorni, spoštljivi in pripravljeni.** Ljudje, ki so odgovorni, spoštljivi in pripravljeni začeti z novimi projekti, veliko prinašajo k vsakodnevni delovanju organizacije in posameznim odnosom znotraj te, zaradi njih je izkušnja sodelovanja boljša in prijetnejša.

Zakaj je ta navada pomembna? Biti mentor ali mentoriranec zahteva prizadevnost: potrebno se je zavezati rednim srečanjem (in se tudi res dobivati), spremljati napredek in se naučiti uspešno usmerjati nov odnos z vsemi vzponi in padci vred.« (Management Mentors, 2015)

### ***3. Osebno spremljanje v živo in v spletnem okolju***

Odnos osebnega spremljanja je mogoče vzpostaviti na več načinov, še posebej, če pri tem uporabimo moderne komunikacijske sisteme. Poteka lahko v živo, običajno individualno, a lahko tudi v majhnih skupinah. Osebno spremljanje pa lahko poteka tudi na daljavo s pomočjo telefona, e-pošte, Skype-a in s pomočjo cele vrste drugih spletnih aplikacij in orodij.

Kadar organizacije vzpostavljajo sistem osebnega spremljanja ali mentorstva, so pogosto razdvojene, ali naj poteka odnos v živo ali digitalno. Oba načina imata svoje značilnosti, prednosti in slabosti, in seveda je mogoče uporabiti tudi kombinacijo obeh. Dober in trden osebni odnos je mogoče vzpostaviti tako v živo kot v spletnem okolju, predpogoj v obeh primerih pa je medsebojno zaupanje med vključenimi.

#### ***3.1. Osebno spremljanje v živo***

Osebno spremljanje v živo (MentorCloud, 2015) je tradicionalna oblika tovrstnega odnosa in nam je zato najbolj znana in pogosto najbližje. Prednosti so jasne: v odnosu nastopata dve osebi z imenom in obrazom, srečanja potekajo organsko in živahno, v pogovoru se prepletajo verbalna sporočila in govorica telesa, posameznika dobiva boljši občutek tudi za osebnost, navade, kretnje, vedenje drug drugega. Mnogo ljudi se še vedno lažje pogovarja z živo osebo, saj to doživljajo kot bolj avtentično in osebno kot tipkanje na računalnik. V živo sta oba udeleženca bolj prisotna in zbrana, zaradi tega je lažje dobiti odgovore na vprašanja in učinkoviteje opraviti pomembne naloge.

Glavna pomanjkljivost tega tradicionalnega pristopa je omejenost na geografsko bližino. Če posamezniki živijo predaleč ali če je njihove urnike težko uskladiti, je težko organizirati srečanja v živo. Poleg tovrstnih omejitev



pa ima tradicionalni odnos spremljanja v živo še druge ovire: srečanja v živo z nekom bolj izkušenim so lahko za nekoga, ki šele dobro začne svoje življenje ali kariero, izziv in vir stresa. Mlade, manj izkušene osebe pogosto čutijo do odprte, neposredne komunikacije z bolj izkušenim spremljevalcem zadržke, sramežljivost ali ranljivost. To jih ovira, da ne postavijo vseh vprašanj, ki jih zanimajo, in da zadržijo zase informacije o sebi, ki bi lahko morda pripomogle k učinkovitejšemu sodelovanju.

### ***3.2. Osebno spremljanje na daljavo***

Osebno spremljanje na daljavo (MentorCloud, 2015) ni geografsko omejeno. Srečanja so sicer virtualna, a lahko potekajo kadarkoli in od koderkoli. Za stik se lahko uskladimo kar sproti, poteka lahko v različnih oblikah, od telefonskega klica, e-pošte, instantnih sporočil, video konference ipd. Razvoj komunikacijskih tehnologij omogoča, da celoten odnos poteka v spletnem okolju, ne da bi se vključeni sploh kdaj srečali, pa kljub temu izvedo veliko drug o drugem. Spletna komunikacija omogoča hitro deljenje informacij, virov, spoznavanje socialne mreže drug drugega. Odnos je dobro dokumentiran, saj pušča digitalne sledi, in lahko se kadarkoli vrnemo nazaj in ponovno preberemo sporočila, ki smo jih poslali drug drugemu. V tem smislu je lahko pogovor celo bolj »živ« kot v tradicionalni obliki srečevanja.

Seveda pa ima odnos na daljavo tudi nekaj pomanjkljivosti. Predpogoj je seveda dober dostop vseh vpletenih do tehnologije, na primer dostop do računalnika ali (pametnega) telefona, do zanesljive spletne povezave in uporabljenih spletnih orodij. Kljub masovni dostopnosti tovrstnih medijev bi bilo napak domnevati, da to velja kar za vsakega posameznika.

Komunikacija v digitalni obliki lahko pomeni izziv za motivacijo za vključevanje v pogovor in za vzdrževanje odnosa. Zahteva precejšnjo mero samoiniciativnosti in notranje motivacije. Zahteva aktivno participacijo obeh strani, posameznika in njegovega spremljevalca. To je lahko izziv za posameznike, ki so vajeni bolj direktivnega pristopa.

### ***3.3. Kombiniranje obeh pristopov***

Najuspešnejši programi osebnega spremljanja, kar velja tako za mentorske programe, svetovanje in coaching, pogosto uporabljajo kombinacijo elementov sodelovanja v živo in spletnega dela. Tudi pri srečanjih v živo se spletna komunikacija pogosto uporablja vsaj za dogovarjanje in organizacijo, pogosto pa tudi za občasno vsebinsko delo. Po drugi strani pa programi, ki potekajo pretežno spletno, pogosto spodbujajo udeležence in njihove spremljevalce, da vsaj enkrat ali dvakrat navežejo stik tudi v živo, kadar je to le mogoče.

Pomembno je, da organizacija ali posamezniki, ki razmišljajo o vzpostavitvi mentorskega odnosa, pretehtajo prednosti in pomanjkljivosti obeh pristopov, razmislijo o svojih potrebah in vzpostavijo tak sistem oz. tak odnos, da bo deloval kar najbolje in najbolj učinkovito.

## 4. *Dobre prakse v e-mentorstvu za mlade*

V tem poglavju bomo razmišljali o tem, kako vzpostaviti dober sistem e-mentorstva za mlade. V uvodu si bomo ogledali nekaj splošnih standardov kakovosti, ki veljajo za mentorske programe za otroke in mlade, ne glede na to, ali mentorstvo poteka v živo ali na daljavo. V drugem delu si bomo ogledali študijo primera uspešnega programa e-mentorstva za mlade ameriške nevladne organizacije MentorNet. V tretjem delu bomo študijo primera povezali s standardi kakovosti in razmišljali o tem, kaj je potrebno upoštevati pri snovanju e-mentorskih programov v naših mladinskih organizacijah.

### **10 dobrih praks za mentorske programe**

(Chronus, 2016)

»Mentorski programi so odlična metoda, da spodbudimo razvoj in zavzetost kadra in jih obdržimo v organizaciji. Pomembno pa je, da mentorski program že v začetku dobro zastavimo. Če smo pozorni na nekaj podrobnosti, bo naš mentorski program namreč veliko bolj učinkovit.

#### **1. Opredelite namen in cilje svojega programa in si zagotovite podporo vodstva.**

Presenetilo bi vas, koliko je mentorskih programov, ki nimajo jasnih ciljev in močne zavzetosti vseh deležnikov. Takšni programi pogosto životarijo, ker ni soglasja, kaj pomeni uspeh programa. Dobre prakse predstavljajo mentorski programi, ki sledijo »SMART« ciljem: specifičnim, merljivim, dosegljivim, relevantnim in časovno določenim. Primer: »Cilj našega programa je pomagati novim zaposlenim v šestih mesecih doseči raven 80% produktivnosti.« Tovrstni cilji zastavljajo smer za mentorje in mentorirance ter pomagajo vodstvu organizacije razumeti, zakaj je potrebno, da podprejo program. Dobra strategija je izbrati člana vodstva, ki močno verjame v pomen programa in je pripravljen biti njegov zagovornik med drugimi vodilnimi. Ta oseba se bo gotovo izkazala za pomemben vir in zagovornika programa.

#### **2. Določite močnega, strastnega vodjo mentorskega programa.**

Izbira pravega programskega vodje je ključna za mentorski program neke organizacije. Močan programski vodja ne bo zagotovil uspeha, a šibek vodja je zagotovilo, da bodo rezultati programa pod pričakovanji. Vodja programa zagotavlja kontinuirano podporo, usposabljanje in svetovanje udeležencem, tako mentorjem kot mentorirancem. Identificira priložnosti in rešuje zaplete v sodelovanju z deležniki, da se mentorski program nenehno izboljšuje in da uspeva.

Programski vodja je tudi ključna oseba za promocijo mentorskega programa in je ambasador programa znotraj organizacije (skupaj z za program zadolženim vodstvenim delavcem). Nujno mora imeti strast, izvrstne komunikacije in organizacijske veščine. Predhodne izkušnje z vlogo mentorja so prav tako dobrodošle.

### **3. V program vgradite fleksibilnost.**

Uspešni mentorski programi zahtevajo ravnovesje med potrebami po strukturi na eni strani in po fleksibilnosti na drugi strani. Neka raven formaliziranosti mentorskega procesa, usposabljanja udeležencev, sledenja napredku in komunikacije je potrebna, da lahko program gladko poteka.

Vendar pa je glavna vsebina mentorstvo individualni napredek in rast, kar pomeni, da so potrebe, cilji, motivacija in priljubljene metode učenja od udeleženca do udeleženca razlikujejo. Ko načrtujemo program, moramo zato identificirati področja, ki bodo zahtevala fleksibilen pristop, in le-to vgraditi v program. Dobro je, da med temi področji razmislimo na primer o mentorskem formatu (ena na ena ali skupine), trajanju in komunikacijskimi orodji.

### **4. Razmišljajte marketinško.**

Ko organizacija vpeljuje nov mentorski program, se običajno ustvari naravno navdušenje. A to navdušenje se ne prevede vedno v veliko število vključenih mentorjev in mentorirancev. Najpogostejši razlog za to je odsotnost učinkovite promocije.

Ne domnevajte, da bodo potencialni mentorji in mentoriranci avtomatično razumeli prednosti, ki jim jih lahko prinese mentorstvo. Za mnoge bo to prva tovrstna izkušnja. Potrebno jih bo prepričati, da bo sodelovanje v mentorskem programu vredno njihovega časa in truda. Poleg udeležencev pa morajo biti tudi ključni vodje in deležniki poučeni o pomenu programa in njegovi strateški vrednosti za organizacijo.

### **5. Privzemite miselnost »zmagam-zmagam«.**

Razmislite o potrebah mentorjev. Gradnja dobre baze mentorjev je lahko izziv. Ključno je razumeti pozitivne in negativne dejavnike, ki vplivajo na sodelovanje mentorjev. Ko jih boste identificirali, poiščite ustvarjalne načine, kako okrepiti pozitivne gonilce in zmanjšati ovire za mentorske procese.

Primer: mentorji so pogosto prezaposleni ljudje z omejenim časom, ki ga lahko porabijo za mentorstvo, vključno z usposabljanjem, poročanjem in samim mentorskim odnosom. Kako jim lahko pomagate bolj učinkovito upravljati s časom? Razmislite tudi o strategijah za priznanje in nagrajevanje njihovega dela. Formalno priznanje mentorjem je dobra praksa, ki lahko močno motivira obstoječe mentorje in pritegne nove.

### **6. Uporabite dobre prakse in pripravite mentorje in mentorirance za uspeh.**

Produktiven mentorski odnos ni stvar, ki se zgodi kar sama od sebe. Poskrbite za usposabljanje mentorjev in mentorirancev glede ciljev programa, vlog udeležencev, dobrih mentorskih praks in poteku mentorskega procesa. Pomagajte mentorjem in mentorirancem razjasniti njihove lastne cilje. Potreba po usposabljanju in vodenju se ne konča po uvodni predstavitvi. Pripravite predloge, namige in dobre prakse, in jih ponujajte ves čas trajanja mentorskega programa, da pomagate udeležencem ostati na tekočem in da bodo iz programa res lahko pridobili kar največ.

## **7. Sprejmite vlogo »ženitnega posrednika« za mentorske odnose.**

Da bi mentorstvo uspelo, se mora med mentorjem in mentorirancem oblikovati trden odnos. Pri tem igra ključno vlogo moč osebnostnega ujemanja posameznikov v vsakem mentorskem paru. Razmislite o tem, da bi dali mentorirancem besedo v procesu oblikovanja mentorskih parov. Morda lahko s seznama mentorjev izberejo tri mentorje, s katerimi bi si želeli sodelovati, ali kaj podobnega. Če uporabljate programsko opremo z dobrim algoritmom za iskanje ujemanj med posamezniki, ga lahko uporabite, da bo potencialnim mentorirancem glede na njihove učne potrebe, stil in osebnost predlagala primerne mentorje.

## **8. Sledite, beležite, merite, poslušajte... in izboljšujte.**

Kako boste vedeli, da je bil mentorski program uspešen? Sledite učinkom programa, analizirajte podatke in prosite za povratne informacije. Dobro je, da si zagotovite programsko opremo, ki vam bo omogočala zbiranje podatkov, ki jih potrebujete za načrtovanje izboljšav v programu. Na ravni programa določite kazalnike, povezane z opredeljenimi cilji.

Prav tako poskrbite za vrednotenje učinkov za posamezne mentorske pare. Ena od najbolj preprostih poti, kako izmeriti uspeh in pridobiti povratne informacije, so ankete. Prosite udeležence in druge deležnike, kako vidijo mentorski program, kako dobro je program odgovoril na njihova pričakovanja, katere cilje posameznikov in organizacije pomaga dosegati in v kakšni meri. Vprašajte jih tudi po idejah za izboljšave programa.

## **9. Poskrbite za dobro zaključevanje mentorskih odnosov.**

Podjetnikom pogosto svetujejo, naj razvijejo jasne izhodne strategije za svoj posel, da bi se lahko osredotočili na oprijemljive rezultate. Mentorstvo je nekoliko podobno: brez definirane točke zaključka lahko mentorski proces razvodeni in brezciljno tava. Ko mentorski odnos napreduje, sodelujte z mentorjem in mentorirancem in jima pomagajte identificirati mejnike in točke, ki kažejo, da so bili skupno zastavljeni cilji doseženi. Pripravite protokol, formalni proces za zaključevanje mentorske izkušnje. Znotraj tega procesa tako mentorju kot mentorirancu ponudite priložnost za refleksijo naučenega, pogovor o naslednjih korakih za mentoriranca in poskrbite za povratne informacije.

## **10. Oglašujte uspeh mentorstva.**

Ko začnemo z izvajanjem mentorskega programa, se fokus naravno premakne v operativne naloge, da lahko program poteka gladko in brez zapletov. A ne pozabite, da poleg vključenih udeležencev veliko potencialnih udeležencev tudi od zunaj opazuje, kaj se dogaja, in čaka znake, da je program vreden njihovega časa in truda. Nenehno prikazujte že doseženo vrednost in doprinos programa posameznikom in organizaciji, dajte udeležencem priznanje za njihove prispevke in osvetlite uspehe. Ta trud za promocijo dobrih praks bo v program vnesel novo energijo, razširil sodelovanje in povečal splošno podporo programu znotraj organizacije.« (Chronus, 2016)

## 4.1. *Elementi kakovosti v mentorskih programih za otroke in mlade*

Mentorskih programov za otroke in mlade je v svetu ogromno. Najboljši med njimi so si podobni v tem, da sledijo temeljnim standardom dobre prakse na šestih področjih (Garringer idr., 2015):

**1. Pridobivanje udeležencev:** pridobivanje ustreznih mentorje in mentorirancev z realističnim opisom namena programa in pričakovanih učinkov.

- Kriteriji kakovosti so npr. realistična promocija programa in strategije pridobivanja udeležencev, ki dobro predstavijo program, učinke in pričakovanja do udeležencev; gradnja pozitivne podobe mentorstva v komunikaciji z javnostmi; pridobivanje mentorjev s potrebnimi znanji in veščinami za program on mentorirancev s takšnimi značilnostmi in potrebami, da bi jim program lahko resnično koristil; spodbujanje mentorjev, da sodelujejo pri pridobivanju novih mentorjev; program usposobi mentorirance, da si sami najdejo primerne mentorje.
- Priporočilo je tudi, da program za pridobivanje udeležencev uporablja več različnih strategij, na primer direktno povpraševanje, socialne medije, tradicionalne metode masovnega komuniciranja, predstavitve, priporočila, in da te strategije uporablja stalno, ne le ob začetku programa in nato v trenutkih krize zaradi premajhne udeležbe. Odrasli morajo promocijski material za program ali organizacijo videti velikokrat, preden se odločijo postati mentorji, medtem ko je mlade potrebno pogosto nagovoriti le enkrat, a v ravno pravem trenutku. Promocijski material naj vsebuje vse ključne informacije in realno predstavlja program, zahteve in pričakovane učinke. Potencialni mentorji kot največje ovire za vključevanje navajajo pomanjkanje časa, pomanjkanje interesa in zdravstvene težave – tovrstne pomisleke je smiselno direktno nasloviti, saj še posebej modeli e-mentorstva delno zmanjšujejo ovire, kot so časovna dosegljivost in strah pred dolgotrajnostjo in zahtevnostjo procesa.

**2. Preverjanje udeležencev:** preverjanje potencialnih mentorjev, da bi preverili, ali imajo potreben čas, zavzetost, motivacijo in osebnostne lastnosti, potrebne za učinkovito in varno mentoriranje, in preverjanje potencialnih mentorirancev, ali imajo čas, željo in ustrezno motivacijo za učinkovit mentorski odnos, po potrebi ustrezno informiranje staršev oz. skrbnikov mladoletnih oseb.

- Kriteriji kakovosti so npr. jasni kriteriji za sprejem mentorjev in mentorirancev v program in jasna izločitvena merila za neprimerne kandidate; pisna prijava za mentorje in mentorirance z vprašanji, ki pomagajo oceniti primernost kandidata, tudi z vidika varnosti; pisni dogovor s kandidati o vsaj enoletnem sodelovanju; pisni dogovor s kandidati o minimalnem vložku časa (tedensko ali mesečno); takojšnje reagiranje na morebitna opozorila udeležencev glede neprimerne ravnanja mentorja.
- Priporoča se tudi preverjanje nekaznovanosti kandidata za mentorja,

še posebej pri delu z mladoletniki, ter uporaba standardiziranih orodij za prepoznavanje želenih in neželenih osebnostnih značilnosti in drž kandidatov. Programi pogosto opravijo intervjuje s potencialnimi mentorji in mentoriranci (v živo ali z uporabo tehnologije) ali kandidate, ki se prijavijo sami, prosijo za priporočila. Priporočilo za mentorske programe je, naj skrbno pretehtajo, kako dolgo naj bi mentorski odnos trajal in kakšno je minimalno pričakovanje glede stikov. Raziskave namreč kažejo, da je dolgotrajnejši mentorski odnos povezan z več pozitivnimi učinki za mladega človeka, tipično priporočilo za mentorske programe je vsaj leto dni trajajoč mentorski odnos. A še bolj ključno je, da mentorski odnos tudi vzdrži predvideno obdobje, saj je predčasna prekinitev mentorskega odnosa povezana z mnogimi negativnimi občutki in učinki za mentoriranca, delno pa tudi za mentorja. Zato naj programi skrbno pretehtajo, v kakšnem času lahko realistično zagotovijo uresničevanje predvidenih ciljev, in kakšna dolžina trajanja odnosa bi bila optimalna z vidika tako mentorirancev kot mentorjev.

- 3. Usposabljanje udeležencev:** usposabljanje potencialnih mentorjev in mentorirancev (ter po potrebi staršev oz. skrbnikov) v temeljnih znanjih, držah in veščinah, potrebnih za izgradnjo učinkovitega in varnega mentorskega odnosa s pomočjo kulturno ustreznih orodij.
- Kriteriji kakovosti so npr. zagotavljanje osnovnega usposabljanja za mentorje še pred vzpostavitvijo prvega mentorskega odnosa, še posebej glede namena mentorstva, poznavanja mentorskega programa, trajanje mentorskega odnosa, pogostost stikov, način sodelovanja, kako se oblikujejo mentorski pari ipd.), mentorjeva vloga in naloge, mentorjeva pričakovanja in cilji, učinkovita komunikacija (tudi spletna), uporaba socialnih omrežij in spleta v mentorskem odnosu, dinamika mentorskega odnosa, reševanje morebitnih težav ipd. Kriterij kakovosti je tudi sistematično spremljanje in vrednotenje usposabljanja mentorjev.
  - Priporoča se tudi usposabljanje mentorirancev glede namena mentorstva, zahtev in poteka programa ter zastavljanja osebnih ciljev za mentorski odnos. V kulturno raznolikih okoljih se priporoča tudi usposabljanje mentorjev za dvig medkulturne ozaveščenosti in medkulturni dialog ter druge specifične teme, ki lahko vplivajo na mentorski odnos. Pri e-mentorskih programih se priporoča usposabljanje za uporabo tehnologije. Dobra praksa je tudi možnost za dodatno usposabljanje mentorjev v času trajanja mentorskega odnosa, sploh če je prilagojeno potrebam posameznih mentorskih parov in individualizirano.
- 4. Povezovanje udeležencev in vzpostavitev odnosa:** povezovanje mentorjev in mentorirancev in vzpostavljanje potencialno uspešnih mentorskih parov s pomočjo strategij, ki povečajo možnost, da bo mentorski odnos dolgotrajen in učinkovit.
- Kriteriji kakovosti so npr. upoštevanje značilnosti mentoriranca in mentorja pri oblikovanju mentorskih parov, med pomembnimi značilnostmi so interesi, dosegljivost, starost, spol, etnična, narodnostna in rasna pripadnost, osebnost, cilji, močne točke,



predhodne izkušnje in izražene preference. Vzpostavljanje učinkovitega mentorskega odnosa, ki bo trajal predvideno obdobje, se namreč začne z dobrim oblikovanjem mentorskih parov, zato bi morali imeti mentorski programi jasen postopek oblikovanja mentorskih parov. Začetek mentorskega odnosa naj bo jasen, sklenjen naj bo medsebojni dogovor o sodelovanju med mentorjem in mentorirancem.

- Priporoča se, da imata pri postopku oblikovanja parov mentor in mentoriranec možnost vpliva. Raziskave nakazujejo, da so programi, ki omogočajo mentorirancem, da si izberejo mentorja, morda učinkovitejši. Mentorski odnosi so praviloma učinkovitejši, kadar je med mentorjem in mentorirancem dovolj velika starostna razlika ali razlika v izkušenosti. Priporočila, kako začeti mentorski odnos, so različna: od predloga, da prvi stik sproži mentoriranec in tako vzpostavi odgovornost za odnos, do uradnega podpisa dogovora o sodelovanju, individualnega ali skupinskega srečanja novih mentorskih parov v živo ipd.

**5. Spremljanje, nadzor in podpora:** spremljanje mentorskega odnosa, še posebej mejnikov v odnosu; podpiranje mentorskih parov z nasveti, usposabljanjem, dostopom do virov in reševanjem problemov ves čas trajanja odnosa.

- Kriteriji kakovosti so npr. spremljanje in kontakti s strani izvajalcev programa, ki je pogostejše v začetku odnosa, nato pa izvajalci navežejo stik z udeleženci enkrat mesečno; spremljanje poteka s pomočjo preizkušenih raziskovalnih in evalvacijskih orodij in instrumentov; program zbira osnovno statistiko o pogostosti in naravi stikov, hitro reagiranje na pritožbe ali želje po zamenjavi mentorskih parov, usmerjanje udeležencev na potrebne vire in informacije, možnosti za usposabljanje v času trajanja mentorskega odnosa, povratna informacija mentorjem, zagotavljanje varnosti z odkrivanjem in preprečevanjem neželenih vedenj in aktivnosti.
- Nadaljnja priporočila so še spodbujanje in omogočanje srečanj v živo, skupinske aktivnosti za mentorje in mentorirance, vsaj enkrat letno poglobljena evalvacija učinkov mentorskega odnosa z vidika mentoriranja v obliki intervjuja, vprašalnika ali v drugi primerni obliki. Med dobre prakse spadajo še spodbude, kot so občasne zahvale mentorjem, sporočila mentorskemu paru, vsebinsko usmerjanje mentorskega odnosa ipd.

**6. Zaključevanje odnosa:** pomagati pri zaključevanju mentorskega odnosa na tak način, da dobita mentor in mentoriranec potrditev za svoj prispevek, in da imata priložnost pripraviti se na zaključek ter ovrednotiti svojo izkušnjo.

- Kriteriji kakovosti so npr. predvideni postopki za zaključevanje mentorskega odnosa, podpora mentorirancu in mentorju pri zaključevanju, program predvideva tudi postopke za nepričakovane in prezgodnje zaključke mentorskih odnosov in vzpostavljanje novih mentorskih parov, ob zaključku mentorskega odnosa se opravi evalvacija izkušnje vključno s čustvenim doživljanjem, pozitivnimi izkušnjami in izzivi. Program ima jasna stališča glede stikov po zaključku mentorskega odnosa in pravila glede novih mentorskih

odnosov.

- Priporoča se tudi, da program predvideva možnost nadaljevanja uspešnega mentorskega odnosa, da program pripravi zaključno srečanje mentorjev in mentorirancev, če je to smiselno, ter da usposobi mentorirance za to, kako prepoznati naravne mentorje v svojem lokalnem okolju ter kako navezati odnos z njimi.

Na vsakem od teh šestih področij je zgoraj opisanih nekaj **kriterijev kakovosti**, to so preverjene, z raziskavami in empiričnimi podatki podprte prakse, ki zagotavljajo kakovost in varnost otrok in mladostnikov, vključenih v mentorske programe. Povzeti so predvsem tisti kriteriji, ki se še posebej pomembni za programe mentorstva na daljavo oz. e-mentorstva. Poleg zgoraj opisanih in drugih širših kriterijev kakovosti je na vsakem od šestih področjih zastavljenih še nekaj **dodatnih priporočil**, to je inovativnih, zanimivih, uporabnih praks, ki obetajo dobre rezultate. Organizacijam, ki vzpostavljajo ali želijo izboljšati svoje mentorske sisteme, priporočamo ogled (Garringer idr., 2015).

Avtorji standardov kakovosti spodbujajo mladinske organizacije, ki vzpostavljajo ali uporabljajo mentorske programe za mlade, naj se ob teh kriterijih vprašajo predvsem (Garringer idr., 2015):

- Kaj moramo v našem mentorskem programu spremeniti, da bi dosegli standarde kakovosti?
- Kakšno dodano vrednost bi našemu programu preneslo upoštevanje priporočil?
- Koliko truda bi bilo potrebnega, da bi nek kriterij vnesli v našo prakso, je to za nas izvedljivo?
- Če ne dosegamo določenega kriterija kakovosti, kako bomo to upravičili našim deležnikom?

Osnovni kriterij kakovosti za mentorski program (Garringer idr., 2015) je dobra 'teorija sprememb', torej kakovostna razlaga, kako naj bi program deloval in s kakšnimi koraki naj bi dosegal zelene učinke, pri čemer upošteva tudi zunanje dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost programa.

## 4.2. Študija primera: *MentorNet*

Ogledali si bomo primer mentorskega programa MentorNet, ki je namenjen povezovanju dijakov, dodiplomskih in podiplomskih študentov z uspešnimi mentorji s poklicnega področja, za katerega se ti mladi zanimajo oziroma pripravljajo. Ta program ima namreč dolgoletno tradicijo, dobre rezultate in kazalnike uspeha, ter nekaj vsebinskih posebnosti, ki ga ločijo od tipičnih programov spremljanja in mentorstva na daljavo.

### **Primer: MentorNet**

**Povzetek:** MentorNet je enota večje neprofitne organizacije GMIS v ZDA, ustanovljena leta 1997. Gre za spletno platformo za e-mentorstvo in socialno mreženje ter s tem povezane operacije.

**Namen:** Osnovno poslanstvo MentorNet-a je spodbujanje raznolikosti delovne

sile na področju tehnologije in znanosti skozi negovanje kulture mentorstva. Njihov osnovni cilj je vsakemu dijaku, dodiplomskemu in podiplomskemu študentu s področja znanosti in tehnologije na nacionalni ravni zagotoviti dostop do kakovostne izkušnje virtualnega mentorstva z namenom uspešnega dokončanja šolanja in vključitve v trg dela na izbranem področju.

**Poslovni model:** MentorNet se pozicionira med dva trga, ki želita in potrebudeta medsebojno povezavo: na eni strani so to šole in univerze, na drugi pa delodajalci. Te partnerske organizacije jim plačujejo za osnovne in razširjene storitve, na primer za odkup zaprte e-mentorske platforme za določeno podjetje, prilagojeno značilnostim in potrebam organizacije. Imajo tudi nekaj drugih virov prihodkov, kot so finančna podpora različnih fundacij in programov. Tako imajo končni uporabniki, mentoriranci in mentorji, brezplačen dostop do storitev. O sebi pravijo, da je ena izmed lekcij, ki so se jih v skoraj dvajsetih letih delovanja naučili, pomen prepoznavnosti znamke in kako pomembno je bilo, da so bili prvi na trgu, ki so na ta način navezali stike z univerzami, saj zdaj med partnerske organizacije štejejo mnoge med najboljšimi univerzami in najmočnejšimi poslovnimi subjekti.

**Ciljna skupina:** MentorNet opredeljuje svoje ciljne skupine kot (potencialne) mentorirance, mentorje in partnerske organizacije.

- Mentoriranci so dijaki ter dodiplomski in podiplomski študentje tehničnih smeri, naravoslovne znanosti in zdravstva v ZDA, še posebej ženske in predstavniki manjšin, manj zastopanih med trenutno delovno silo. Partnerske organizacije, ki aktivno sodelujejo z rekrutiranjem mentorirancev, so univerze, šole in profesionalni programi (med njimi MIT, Yale, Harvard, Stanford, Princeton, John Hopkins...), v program pa se lahko vključijo prav vsi študentje tehnologije, znanosti in zdravstva, ki so vpisani na izobraževalne ustanove v ZDA.

Mentorji so uspešni posamezniki, profesionalci s področja znanosti, tehnologije in zdravstva, tako akademiki kot raziskovalci, poslovneži in podjetniki. Mentorstvo je neplačano, prostovoljsko. Partnerske organizacije, iz katerih izhajajo mentorji, so hkrati tudi predstavniki potencialnih delodajalcev (med njimi NASA, Nike, IBM, Google, AT&T, Apple, Microsoft, Walt Disney Company...), in čeprav gre večinoma za multinacionalke in uspešna podjetja, sodelujejo tudi majhni podjetniki in samostojni inovatorji.

Kako deluje: MentorNet spodbuja virtualni mentorski odnos, ki poteka 'ena na ena' med dijakom oz. študentom in mentorjem. Mentorstvo poteka ciklično v sedmih korakih:

### **7. korak: Vključitev uporabnikov**

Potencialni mentoriranci (in mentorji) se priključijo MentorNet-u, si ustvarijo uporabniški račun, izpolnijo precej poglobljene spletne vprašalnike in si ustvarijo spletni profil.

## **8. korak: Usposabljanje novih uporabnikov**

Kratko spletno usposabljanje za nove uporabnike o osnovah mentorstva, spletni komunikaciji, kako uporabljati spletna orodja in kako kar najbolj uspešno vzpostaviti in vzdrževati spletni odnos. Usposabljanje za mentorirance traja dobre pol ure, za mentorje pa eno uro.

## **9. korak: Algoritem za ujemanje mentorskih parov**

MentorNet na podlagi kompleksnega algoritma, ki upošteva veliko podrobnosti o interesih, ozadju, izkušnjah uporabnikov, mentorirancu priporoči devet najboljših možnosti za potencialne mentorje. Profili mentorjev in mentorirancev namreč niso vidni celotni skupnosti: predstavitev, spoznavanje in povezovanje poteka preko opisanega sistema priporočil.

## **10. korak: Mentoriranec povabi mentorja**

Mentoriranec si ogleda profile predlaganih mentorjev, med njimi izbere in izbranemu mentorju pošlje e-sporočilo, v katerem se predstavi z več podrobnostmi s svojega profila ter morebitnimi dodatnimi informacijami. Odločitev MentorNet-a, da vzpostavi proces, v katerem mentoriranec naredi prvi korak v mentorskem odnosu, ni bila naključna: to je le eden od prefinjenih načinov, kako že od začetka dati odgovornost za odnos v roke mentoriranca in ga tako spodbuditi k iniciativnosti.

## **11. korak: Mentor sprejme vabilo**

Ko potencialni mentor dobi povabilo, si ogleda profil mentoriranca in povabilo potrdi ali zavrne. Če ga zavrne (kar je redko), MentorNet le-temu predlaga devet novih potencialnih mentorjev. Če pa povabilo sprejme, se začne štirimesečni mentorski cikel. Vsak mentoriranec je lahko istočasno vključen le v en mentorski odnos, po zaključku štirimesečnega obdobja pa lahko začne nov cikel z istim ali novim mentorjem.

## **12. korak: Štirimesečni mentorski odnos**

MentorNet ves čas štirimesečnega cikla moderira mentorski odnos z avtomatiziranimi opomniki, spodbudami in sporočili, ki pa so prilagojena glede na področje in stopnjo mentorirančeve izobrazbe ter glede na področje dela mentorja. Mentorski par vsak teden prejme kratko motivacijsko spodbudo z iztočnicami za pogovor, ki pa so neobveznega, usmeritvenega značaja. Te iztočnice so na primer: izmenjajte življenjepise, določite pričakovanja in cilje, realnost v svetu dela, karijerne možnosti, timsko delo in sodelovanje, tveganje, organizacija časa, samozaupanje, močne in šibke točke, moja javna podoba, moja spletna osebnost, mreženje, vodenje, spoprijemanje s stresom, življenje izven dela, prehodi med šolo in delom in podobno.

Mentorji in mentoriranci poročajo, da jim je sodelovanje pri programu vzelo povprečno 15-20 minut tedensko. Pogovor večinoma poteka preko e-pošte, lahko pa tudi v klepetalnici, preko Skypea, drugih spletnih aplikacij ali po telefonu. Manjše število mentorskih parov se odloči tudi za srečanje v živo. Po štirih mesecih se mentorski cikel formalno zaključi, par izpolni vprašalnike o sodelovanju, zadovoljstvu in učenju tekom odnosa. Če mentoriranec želi nadaljevati v programu, lahko zaprosi za nadaljevanje odnosa dotedanjskega

mentorja(a največ za tri štirimesečne cikle v istem paru), ali pa izmed predlaganih možnosti izbere drugega mentorja in ga povabi v mentorski odnos.

### **13. korak: Mentoriranec postane mentor**

Mentoriranec, ki vstopi v trg dela, je vabljen, da postane mentor prihodnjim generacijam uporabnikov.

**Mentorski odnos:** Mentoriranci običajno slišijo za MentorNet 'po ustnem izročilu' od študijskih kolegov ali preko promocijskega materiala na univerzi. Za vključitev so motivirani, ker vidijo MentorNet kot priložnost dobiti karierni nasvet od nekoga, ki pozna resnični svet, ki ne more vplivati na njihove ocene in ki ga vidijo kot koristno poklicno zvezo ali celo kot potencialnega delodajalca. V mentorskem odnosu prevzemajo aktivno in pobudniško vlogo. MentorNet jih v to vlogo postavlja vedno znova s prefinjenimi prijemi, kot so odgovornost mentoriranca za izbiro mentorja in povabilo mentorju, preko tedenskih spodbud, da pošljejo sporočilo mentorju ipd. Na podlagi večletnih izkušenj menijo, da je to ključno za uspeh mentorskega odnosa, še posebej, ker je razmerje moči v odnosu zaradi profesionalnih in življenjskih izkušenj, starosti in samozavesti sicer neuravnoteženo v korist mentorja. Mentorski odnos se začne, ko mentor sprejme povabilo mentoriranca k mentorskemu odnosu in traja štiri mesece.

Mentor v programu je nekdo, ki želi v nekem življenjskem obdobju 'vračati skupnosti' s prostovoljskim delovanjem. Vsako leto je v programu približno 3000 aktivnih mentorjev. Pogosto gre za ljudi, ki so imeli zgodaj v karieri mentorsko izkušnjo in Prevzema več vlog: delno je trener, vodja, svetovalec, učitelj, prijatelj, ampak nič od tega v polnosti, le vse od tega po malem in v povezanosti z drugimi vlogami. Program je zasnovan tako, da pomaga mentorju predstaviti mentorirancu, kako v poklicnem polju, ki ga je izbral, poteka življenje v resničnem svetu, in da spodbuja mentoriranca na poti do izbrane kariere.

**Rezultati:** Posebnost MentorNet-a je tudi močno tehnično podprto spremljanje učinkov in rezultatov programa. Promocijski material organizacije navaja, da so od ustanovitve fasilitali nad 32.000 uspešnih mentorskih odnosov, da imajo trenutno nad 36.000 aktivnih uporabnikov, da 92,3% vključenih študentov vztraja v študijskem programu in diplomira, 91% jih tri leta po zaključku mentorskega odnosa še vedno deluje na področju znanosti, tehnologije ali zdravstva, 90% mentorjev je priporočalo MentorNet svojim kolegom, 88% mentorirancev poroča boljše poznavanje svojega polja dela in zaposlitvenih možnosti, 50% mentorirancev raziskuje možnosti za delo v organizaciji svojega mentorja, 81% mentorirancev je žensk ali pripadnikov manjšin, zastopanih je 139 področij znanosti, tehnologije in zdravstva, organizacija sodeluje z več kot sto univerzami ter z več kot 2.200 mentorji iz več kot 1.100 podjetij. Mentoriranci običajno poročajo, da so iz mentorske izkušnje pridobili novo znanje, veščine in namige, kako se spopasti z izzivi, s katerimi se bodo srečali med izobraževanjem in kasneje v karieri. Veliko jih poroča o novo pridobljeni samozavesti in večji profesionalni mreži.

**Spletna orodja:** MentorNet je za delovanje razvil lastno spletno platformo za e-mentorstvo, ki vključuje spletno skupnost s profili za mentorirance in

mentorje, e-pošto, forum, klepetalnico, spletni časopis, bazo življenjepisov, bazo prostih delovnih mest, informacije in vire vključno z zunanjimi spletnimi povezavami, e-vprašalnike in diagnostična orodja, algoritem za iskanje in povezovanje mentorirancev in mentorjev na podlagi skupnih značilnosti in interesov ipd. Imajo tudi močna administrativna orodja, na primer za zagotavljanje varnosti, sledenje uporabnikom, statistike, sledenje financiranja in finančno poročanje, baze podatkov, bibliografije in študije. Povezujejo se tudi z drugimi spletnimi orodji, kot so Facebook, LinkedIn, SecondLife, Skype ipd.

**Prednosti programa:** Organizacija kot glavne dejavnike svojega uspeha navaja močno vizijo in zavezanost ekipe poslanstvu organizacije, ki ga vedno znova utrjujejo dobri rezultati in neposredne pozitivne povratne informacije uporabnikov. Druga močna točka je rastoča in povezana skupnost mentorirancev, mentorjev in partnerskih organizacij in dobra prepoznavnost programa. Zelo očitna prednost je tudi načrtna in inovativna uporaba tehnologije, ki omogoča širjenje in je specifično prilagojena poslanstvu organizacije. So ena redkih neprofitnih organizacij, ki je oblikovala tako dober spletni produkt, da ga za letno najemnino ponujajo podjetjem in visokošolskim institucijam, kar zagotavlja večji del sredstev za delovanje organizacije. Predvsem sistem, ki ga v šali imenujejo njihova 'mašina za odnose', je tisto, kar jih razlikuje od drugih e-mentorskih programov: zapleten in prefinjen algoritem za iskanje najboljših možnih mentorskih parov, osebni pristop k spoznavanju mentorjev in mentorirancev, moderiranje mentorskega odnosa v obliki tedenskih sporočil in spodbud, sosledje tedenskih izhodišč za pogovor med mentorjem in mentorirancem, ki so prilagojena interesom in izkušnjam mentorskega para in postavljena v časovno sosledje, ki sledi psihologiji razvoja dinamike odnosa, ravno pravo razmerje med vodenjem, spodbujanjem in samoaktivacijo in notranjo motivacijo uporabnikov. Tehnologija omogoča vstop v mentorski odnos, ki v veliki meri presega ovire, kot so razdalja, spol, identiteta, etnična in nacionalna pripadnost, in daje prednost podobnim izkušnjam in skupnim interesom.

**Izzivi programa:** MentorNet med glavnimi izzivi navaja, da so njihovi prihodki le malenkost višji od stroškov, tako da je širitev programa ter izboljšave spletne strani in orodij počasnejše, kot bi si želeli. Kot neprofitna organizacija so finančno ranljivi in odvisni od ekonomskih trendov.

**Spletna stran:** <http://www.mentornet.net/>

**Viri:** MentorNet, 2016; Berg, 2009; Porush, 2010; Muller, 2003.

MentorNet seveda nikakor ni edini uspešni primer e-mentorstva. Obstaja vrsta odličnih programov in iniciativ za spodbujanje odnosov osebnega spremljanja na daljavo, a tega smo izbrali zato, ker na istem mestu združuje nekaj posebnosti, ki so se pokazale kot pomembne, da čim več uporabnikov dobi uspešno in prijetno izkušnjo odnosa. Nekatere od posebnosti so prenosljive na



odnose osebnega spremljanja na individualni ravni, druge pa veljajo predvsem za organizacije, ki se spopadajo z izzivom, kako zastaviti širši sistem spletnega osebnega spremljanja, mentorstva ali svetovanja.

### ***4.3. Razmislek o standardih kakovosti ob primeru e-mentorstva***

V nadaljevanju se bomo na kratko ustavili pri standardih kakovosti za mentorske programe za otroke in mlade, ter razmišljali, kako ta področja naslavlja primer MentorNet-a in na kaj je še potrebno pomisliti pri vzpostavljanju programov e-mentorstva.

#### ***4.3.1. Pridobivanje udeležencev***

Organizacije, ki se odločajo za vzpostavitev spletnega sistema osebnega spremljanja, imajo različne motive za to, in najti morajo obliko, ki ustreza njihovim ciljem in značilnostim. Večje podjetje, ki želi nove zaposlene hitro uvesti v svojo organizacijsko kulturo, se bo verjetno odločilo za zaprt mentorski sistem, v katerem bodo izkušeni zaposleni prevzeli vlogo mentorja novih sodelavcev. Mladinska organizacija, ki želi med svojimi člani usposobiti nove mladinske voditelje za neposredno delo z mladimi, se bo prav tako verjetno odločila za zaprt sistem, v katerem bodo obstoječi voditelji ali trenerji spremljali in usposabljali nove potencialne kandidate. Univerza, ki želi vzpostaviti tutorski sistem med starejšimi in mlajšimi študenti, bo pristopila drugače kot fakulteta, ki želi povezati svoje študente z nekdanjimi diplomanti, ki so zdaj že vključeni v svet dela. Podjetniški inkubator, ki želi povezati mlade inovatorje in podjetnike z uspešnimi poslovneži z namenom svetovanja ali morda celo z namenom pridobivanja začetnega kapitala, bo moral poseči po bolj odprti strukturi, ki bo povezovala ljudi s podobnimi interesi, ki pa so geografsko razpršeni in se sicer verjetno v poslovnem okolju ne bi srečali. Neprofitna organizacija, ki želi povečati zaposljivost mladih z mreženjem s profesionalci z njihovega področja, bo verjetno prav tako uporabila relativno odprt sistem.

MentorNet je za svoje delovanje razvil tehnologijo, ki omogoča mentorstvo na oba načina, v odprtem in zaprtem sistemu. Za izvajanje osnovnega poslanstva uporablja odprt mentorski sistem, ki povezuje dijake in študente s profesionalci na njihovem bodočem poklicnem področju, hkrati pa za zainteresirane partnerske organizacije trži svoj produkt tudi v obliki zaprtega mentorskega sistema in s tem zagotavlja del svojih prihodkov.

MentorNet je v letih delovanja dosegel precejšnjo prepoznavnost in večino novih uporabnikov (tako mentorirancev kot mentorjev) pridobi s pomočjo ustne reklame, znatno več kot s pomočjo promocijskega materiala in aktivnosti. Pri tem jim pomaga tudi prepoznavnost partnerskih organizacij in vključenih mentorjev. Tako mentoriranci kot mentorji se vključujejo prostovoljno, brez neposrednih finančnih koristi.

Za novoustanovljene programe pa je promocija in pridobivanje uporabnikov precejšen izziv, še posebej, če gre za odprte sisteme. Od profila želenih uporabnikov je odvisno, kaj so najprimernejši kraji, načini in mediji za promocijo programa, a med pogosto uporabljenimi viri so šole in fakultete, programi in organizacije za mlade, programi in organizacije za nezaposlene ter spletna komunikacija preko aplikacij in socialnih omrežij. Organizacije, ki uporabljajo zaprte mentorske sisteme, pa morajo dobro razmisliti o prostovoljski razsežnosti vključitve v mentorski program. Če je vključitev obvezna, je motivacija za sodelovanje običajno nizka tako s strani mentorirancev kot s strani mentorjev, in tudi morebitne nagrade le težko nadomestijo notranjo motivacijo za vključitev.

### **4.3.2. Preverjanje udeležencev**

MentorNet ima jasne vključitvene in izključitvene kriterije za kandidate za mentorirance in nekoliko manj določene smernice za mentorje. Mentoriranci morajo biti trenutno vpisani na ustrezno študijsko smer na univerzah ali nekaterih drugih izobraževalnih ustanovah v ZDA. Če ne gre za partnersko institucijo, morajo kandidati predložiti dokazilo o vpisu v ustrezen študijski program. Mentorji morajo biti aktivni v polju naravoslovnih znanosti, tehnologije ali zdravstva in morajo biti locirani v ZDA. Mentorji morajo posredovati izjavo delodajalca o sodelovanju mentorja v programu. Večin mentorjev pridobijo neposredno od partnerskih organizacij in s priporočili aktivnih mentorjev. Tako mentorji kot mentoriranci ob prijavi izpolnijo obsežne spletne vprašalnike o svojih izkušnjah, stališčih, ciljih in motivaciji za vključitev v program, in poseben algoritem zazna določene znake morebitnih problematičnih kandidatov. Profili postanejo aktivni šele po postopku preverjanja, pa tudi tedaj niso vidni javno oziroma vsej skupnosti.

Večina e-mentorskih programov, trenutno aktivnih v Sloveniji, ne prakticira preverjanja ustreznosti mentorjev, nekateri pa ta kriterij izpolnijo tako, da mentorje vključijo le po načelu priporočil ali neposrednega povabila s strani moderacijske ekipe. Preverjanje mentorirancev je odvisno od namena programa: če gre za pospeševalnike in podjetniško svetovanje, so storitve e-mentoriranja pogosto dostopne le tistim posameznikom, ki se kvalificirajo za vstop v pospeševalnik oziroma celoten program. Nekateri mentorski programi pa so prosto dostopni in se tako mentoriranci kot mentorji lahko prijavijo sami brez posebnih postopkov preverjanja.

### **4.3.3. Usposabljanje udeležencev**

MentorNet se v pristopu do usposabljanja razlikuje od večine sorodnih programov: le-ti pogosto uporabijo začetno usposabljanje mentorjev, ki je lahko tudi precej obsežno, včasih poteka tudi v živo na delavnicah ali seminarjih, kar mentorje, ki imajo pogosto naporene urnike, lahko odvrne. Druga skrajnost tovrstnih programov pa je, da uporabnikom ponudijo le nekaj smernic in jih prepustijo same sebi.

MentorNet v času daje mentorirancem in mentorjem v osnovnem usposabljanju le nekaj splošnih smernic glede mentorstva, vzpostavljanja odnosa in spoštljive in učinkovite spletne komunikacije, ki večinoma ne presegajo splošno znanih priporočil spletne etike: pisanje v knjižnem jeziku in izogibanje slengu, brez pretirane uporabe znakov in emotikonov, uporaba ustreznih začetnic in ločil, spoštljivo izražanje, spoštljiva izmenjava mnenj. Uporabnikom je na voljo še nekaj dodatnih virov na to temo, a načelo je, da uporabnikov ne preobremenjujejo s preveč podrobnostmi, ampak da jim ponudijo le nujne informacije, nato pa odnos, stil in ton komunikacije sooblikujejo s tedenskimi spodbudami in prispevki.

MentorNet torej rešuje potrebo po 'ne premalo in ne preveč' usposabljanja tako, da tako mentorirancem kot mentorjem ponudi zelo kratko uvodno spletno usposabljanje (30-60 min), nato pa skrbno moderira mentorski odnos skozi celoten štirimesečni cikel. Ta moderacija odnosa ima tako fasilitatorski kot izobraževalni del in ob strateških točkah v odnosu ponudi dodatni razvoj veščin s pomočjo spletnih novic, obvestil, povezav do gradiva tako mentorjem kot mentorirancem.

#### ***4.3.4. Povezovanje udeležencev in vzpostavitev odnosa***

MentorNet izjemno veliko pozornosti namenja oblikovanju mentorskih parov, ki imajo veliko možnosti, da bi se med seboj dobro ujeli. To počne tako, da ob prijavi tako bodoči mentoriranci kot mentorji izpolnijo obsežen vprašalnik in profil, ki je sicer zastavljen tako, v kratkem času pridobi veliko podatkov o poklicnih interesih, izkušnjah, osebnih značilnostih in željah po iskanem profilu mentorja ali mentoriranca. Nato s pomočjo algoritma, ki upošteva veliko število preferenc, ključnih besed in osebnostnih značilnosti, izračunajo ujemanje parov (na nekoliko podoben način kot to počnejo strani za spletne zmenke). Na podlagi tega izračuna mentorirancu sistem predlaga devet profilov mentorjev, ki bi se lahko še posebej dobro ujeli z njim. Profili mentorirancev in mentorjev niso javni; pravzaprav niso vidni niti prijavljenim uporabnikom. Mentoriranci vidijo le profile tistih mentorjev, ki jim jih sistem predlaga kot potencialno uspešno povezavo. Ugotovili so namreč, da vidnost profilov prispeva k temu, da se mentoriranec sprašuje, kaj morda zamuja oz. kakšne prednosti bi mu lahko prinesel drug mentor, tako pa se osredotoči le na en mentorski odnos in vanj vложи več svoje energije. Mentoriranec torej izbere enega od profilov in mu v personaliziranem elektronskem sporočilu pošlje povabilo v mentorski odnos. Če mentor sprejme povabilo, se štirimesečni mentorski cikel prične, sicer pa mentoriranec izbira med novimi predlogi mentorjev.

Oblikovanje parov za mentorstvo oz. osebno spremljanje je odvisno od namena programa in potreb organizacije. Podjetja, ki uporabljajo zaprte mentorske sisteme, običajno določijo mentorske pare. A prav ti mentorski sistemi so pogosto okorni, sami sebi namen in velikokrat ne zaživijo. Podobno strategijo uporabljajo fakultete pri oblikovanju tutorskih parov ali skupin med študenti višjih in nižjih letnikov ter pri dodelitvi akademskih svetovalcev ali mentorjev študentom, še posebej v 'online' študijskih programih: en svetovalec ali mentor običajno prevzame skrb za skupino študentov iz istega letnika iste smeri,

ali pa za skupino sodelujočih pri določenem predmetu. Tukaj je uspešnost odnosa običajno nekoliko večja, a pogosto predvsem zaradi spodbud s strani mentorja, ki je za svoje delo običajno nagrajen. Odprti mentorski sistemi za mlade in podjetniški inkubatorji pa v nasprotju s tem običajno omogočajo mentorirancem, da si sami izberejo mentorja iz seznama in s pomočjo kratkih profilov mentorjev, včasih lahko sodelujejo celo z več mentorji hkrati. Mentorji imajo praviloma priložnost sprejeti ali zavrniti povabilo mentoriranja. Nekateri mentorski programi organizirajo dogodke mreženja v živo, tam se potencialni mentorji in mentoriranci lahko spoznajo in povežejo.

Vse več spletnih orodij, ki so na voljo za e-mentorstvo in e-svetovanje, ponuja neke vrste sistem za usklajevanje potencialnih parov. V zaprtih mentorskih sistemih podjetij in neprofitnih organizacij to vlogo včasih prevzamejo službe za razvoj kadrov. Dobro ujemanje para je namreč pomemben dejavnik za uspeh odnosa osebnega spremljanja in temu je smiselno posvetiti dovolj pozornosti. Brez tega elementa uporabniki pogosto izbirajo potencialne spremljevalce predvsem glede na njihov karierni položaj in področje dela, kar je sicer zelo pomemben skupni interes, a ne spodbuja nujno največje možne osebne rasti in razvoja uporabnika, saj odnos morda ne zaživi in mu manjka življenjska energija, ki pride od povezovanja posameznikov, ki se med seboj preprosto dobro ujamejo.

#### **4.3.5. Spremljanje, nadzor in podpora**

MentorNet skrbno fasilitira in moderira mentorski odnos ves čas štirimesečnega cikla. To pomeni, da mentoriranec in mentor vsak teden dobita kratko motivacijsko sporočilo z iztočnico za izmenjavo izkušenj v tistem tednu. Iztočnica vsebuje kratek izziv, o čem naj razmislijo in pišejo svojemu partnerju, in predloge za vprašanja, ki bi jih lahko zastavili sogovorniku. Iztočnice so sestavljene tako, da upoštevajo dinamiko odnosa, da počasi gradijo vse večje zaupanje in povezanost med udeležencema. Vsebine posegajo večinoma na delovno področje, delno pa tudi v osebno življenje in v preplet kariere in zasebnosti. Da bi bili lahko udeleženci pri tem odprti in iskreni, so osebne izkušnje in vrednote pomemben del algoritma že pri iskanju ustreznih parov. Ponujene iztočnice usmeritve pa so le podpora, mentorski pari pa se lahko svobodno pogovarjajo o katerihkoli temah, ki se jim zdijo zanimive.

Težava mnogih neprofitnih spletnih mentorskih programov je, da razen začetnega usposabljanja, navodil glede pogostosti stikov (enkrat tedensko, enkrat mesečno) in občasnega opomnika predajo odgovornost za odnos osebnega spremljanja obema vpletenima. Mentoriranec in mentor sta prepuščena sama sebi, in pogosto se odnos začne uspešno, čez nekaj časa pa razvodeni. Odnosi so običajno aktivni in živahni v obdobju spoznavanja, le redkim pa uspe realistično opredeliti cilje mentorskega odnosa. Sploh, kadar gre za karierno usmerjeno mentorstvo, so mentoriranci lahko razočarani, saj mentorji pogosto ne ponujajo možnosti zaposlitve, nobenemu od vpletenih pa ni povsem jasno, kako naj zastavita realne cilje in omejitve odnosa, da bo smiseln in učinkovit. Drugo skrajnost predstavljajo odnosi med poklicnim, plačanim mentorjem, coachem ali svetovalcem. Takšna situacija je tipična

za mentorje v študijih na daljavo ali za odnos s poslovnim svetovalcem na daljavo. V tovrstnih odnosih spremljevalci (mentorji, coachi, svetovalci, trenerji) pogosto prevzamejo izredno aktivno vlogo pri spodbujanju odnosa, skrbijo za stik s klientom, ponudijo iztočnice in spodbude. V tovrstnem odnosu pride do nevarnosti, da je odgovornost za odnos premalo v rokah posameznega mentoriranca, kar lahko vodi v njegovo pasivnost, zmanjšano participacijo in manjši občutek odgovornosti za lasten profesionalni in/ali osebni razvoj.

Za učinkovito fasilitacijo odnosa med mlado osebo in njenim spremljevalcem je pomembno razmisliti o namenu osebnega spremljanja ter vloge mladega posameznika in spremljevalca v tem odnosu, ter glede na to načrtovati optimalno pogostost, vsebino in obliko spodbud. Pri tem se pojavi zanimiva razlika med odnosom osebnega spremljanja v živo ter osebnega spremljanja na daljavo. Pri odnosu v živo so zunanje spodbude (torej take, ki ne prihajajo od mlade osebe ali spremljevalca) prej ovira za spontano rast odnosa kot pomoč pri tem. Izjema sta supervizija in trening spremljevalcev v času osebnega spremljanja, ki sta se pokazala kot doprinos h kakovosti odnosa osebnega spremljanja; druge zunanje spodbude, npr. časovne opomnike, pa so tako mladi kot spremljevalci doživeli kot odvečne. Pri odnosu na daljavo pa je drugače: bolj učinkovit odnos se običajno vzpostavi, če spodbude prihajajo tudi od zunaj in so enakomerno usmerjene v oba udeleženca v procesu, torej namenjene tako mladi osebi kot spremljevalcu. Lahko so avtomatizirane ali osebne, dobro pa je, če ponujajo ne le časovne opomnike, ampak tudi vsebinske iztočnice, ki so primerne glede na stopnjo razvoja in čas trajanja odnosa osebnega spremljanja. Ključne točke, v katerih je smiselno fasilitirati odnos med mlado osebo in njenim spremljevalcem (če seveda to ni opredeljeno že kot naloga spremljevalca), so začetno spoznavanje, postavljanje ciljev v odnosu, postavljanje mej in pravil igre v odnosu vključno s pogostostjo in načinom komuniciranja ter morebitnimi srečanji v živo, vzdrževanje vzdušja živahne izmenjave v času trajanja odnosa, po potrebi pomoč pri razreševanju konfliktnih situacij (ki so redke) ter podpora pri zaključevanju odnosa.

#### ***4.3.6. Zaključevanje odnosa***

Mentorski odnos je v resničnem življenju pogosto dolgotrajen odnos brez formalnega začetka in še bolj pogosto brez uradnega zaključka. Tudi spletni mentorski programi pogosto zrcalijo to dolgotrajnost mentorskih odnosov: večinoma jasno opredelijo način, kako se mentorski odnos začne, velikokrat pa ne določajo zaključka odnosa, ampak to prepuščajo vpletenim udeležencem. A ta značilnost ima poleg odprtosti tudi negativno plat: ker odnosi niso časovno določeni, pogosto čez nekaj časa razvedenijo in ostanejo brez pravega povzetka in zaključka, včasih pa tudi z občutkom neke obveznosti, ki ni bila zaključena. Tudi kadar je trajanje odnosa formalno določeno, je v realnosti proces zaključevanja pogosto prepuščen udeležencem. Čeprav nekateri programi spodbujajo mentorirance in mentorje, da v začetku zastavijo parametre odnosa in cilje, ki jih želijo doseči, pa te opredelitve običajno ne vsebujejo, kdaj in kako se bo odnos zaključil, ter ne določajo, kaj se bo zgodilo, ko bodo cilji doseženi. MentorNet pa, prav nasprotno, zaznamuje jasen začetek, trajanje in zaključek mentorskih odnosov. Odnos se začne, ko mentor sprejme povabilo



mentoriranca, traja štiri mesece (včasih je trajal osem mesecev, a se je to obdobje skrajšalo) in se konča z zaključnimi vprašalniki in poslovnimi sporočili med mentorirancem in mentorjem. Cikel se lahko nato ponovi z istim ali drugim mentorjem, a sodelovanje z istim mentorjem je mogoče največ tri cikle, torej skupno največ 12 mesecev. Ker je odnos časovno jasno določen in relativno kratek, se mentoriranci in mentorji lažje odločijo za sodelovanje, saj zaveza ni časovno prevelika (4 mesece, 15 min tedensko), poleg tega pa jim v tako kratkem času običajno ne zmanjka energije, in zato večino časa aktivno sodelujejo.

### ***4.3.7. Trajnostna naravnanoost programa***

Vzpostavljanje učinkovitega sistema osebnega spremljanja na daljavo je zahtevna naloga, zato se mora organizacija, ki ga želi razviti ali vpeljati, vprašati, kako dolgo bo sistem pravzaprav potrebovala. Če gre za kratkoročno rešitev, verjetno ni smiselno razvijati tehnološko ali vsebinsko zapletenih programov. Če pa gre za projekt, ki naj bi bil trajnostno naravnano in naj bi se izvajal skozi daljše časovno obdobje, je smiselno razviti ne le ustrezno tehnično in vsebinsko podporo, pač pa razmisliti tudi o finančnih virih za večletno zagotavljanje programa.

MentorNet zagotavlja trajnost programa s prodajo tehničnih storitev na trgu ter s pridobivanjem nepovratnih sredstev. Na tej povezavi najdete opise trenutno popularnih spletnih orodij za programe spletnega mentorstva, med dvajset najbolj popularnimi je tudi MentorNet. Neprofitna organizacija deluje že skoraj dvajset let z minimalnimi prihodki, kar je za neprofitno organizacijo uspeh, a kljub temu navajajo finančno negotovost kot enega izmed glavnih izzivov in ovir pri rasti in razvoju programa.

### ***Viri***

AlHadlaq, A. (2016). [E-mentoring.](#)

Berg, G.A. (2009). [Cases on online tutoring, mentoring and educational services.](#) Hershey PA: Information Science Reference.

Berg, G. A. (2009). [Online mentoring programs. ELearn magazine.](#)

Brefi group (2016). [Types of coaching.](#)

Chronus (2016). [Top 10 Mentoring Program Best Practices.](#)

Dilts, R. (2003). [From coach to awakener.](#) Capitola, CA: Meta Publications.

e-MENTOR. (2013). [e-MENTORING: New skills and competencies for new jobs.](#)

Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., & Tai, T. (2015). [Elements of effective practice for mentoring.](#) (4th ed). Mentor: The National Mentoring



Partnership.

Horseshmouth. (2016). <http://www.horseshmouth.co.uk/>

iCouldBe (2016). <https://icouldbe.org/>

Iridescent. (2015). [Curiosity machine.](#)

Koritnik, M. (2006). Pomen in vloga mentorstva ter mentorja. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.

Mali Kovačič, U. (2014). Mentorstvo: pomoč pri razvoju posameznika in organizacije. Ljubljana: Salve.

Management Mentors (2015). [Corporate Mentoring Tips: 7 Habits of Highly Successful Mentors & Mentorees.](#)

MentorCloud (2015). [Offline vs. online: How do traditional and e-mentoring compare?](#)

MentorNet. (2016). <http://www.mentornet.net/>

Muller, C.B. (2003). [MentorNet: Reflections on partnerships](#)

NASA. (2016). [Aspire 2 Inspire.](#)

Oblak, A. in Gornik, J. (ur.) (2007). [ABC prostovoljstva: priročnik za mentorje.](#) Ljubljana: CNVOS

Porush, D. (2010). [MentorNet: Someone extraordinary is looking for you.](#)

Shareground. (2015). [Work 4.0: Megatrends digital work of the future – 25 theses.](#)

Srnko, T. (2015). Pomen odnosov v mladinskem delu. V Naterer (ur.) (2015): Mladinsko delo. Maribor: Kulturni center Maribor.

UKessays (2015). The relevance of coaching and mentoring.

[Starting an ementoring program](#)