

Mentorstvo

Žal se za mentorstvo še vedno odloča premalo ljudi, saj mnogi niti ne vedo, kaj je njegov primarni namen. Kaj to pomeni v resnici in kako lahko tudi vas obogati kot podjetnika/mentorja, smo se pogovarjali s štirimi sogovorniki, ki imajo na tem področju bogate izkušnje, nekaj vprašanj pa smo zastavili tudi dvema centroma, ki se med drugim ukvarjata z nudenjem podpore mentorjem in mentorirancem pri uresničevanju njihove vloge.

Maša Rener

MENTOR



(obojestranska pomoč na poti uspeha)

MENTORIRANJE

Pri mentorstvu gre za proces, v katerem izkušensko bogat posameznik pomaga mlajšemu pri njegovem razvoju, napredku, ter za proces usmerjanja in vodenja mladega neizkušenega človeka z nasveti in pojasnili. Mentoriranje je nadvse preprosto orodje, ki ga številna slovenska podjetja še vedno premalo učinkovito uporabljajo, če sploh ga. Podjetnika **Anja Žagar** in **Blaž Branc** sta bila včasih sama mentoriranca, zato njuna odločitev, da postaneta tudi mentorja, seveda ni bila težka. Anja nam je ob tem svojevrstnem izzivu povedala, da je zanjo vsak, ki se odloči za mentorstvo in jo sprejme kot osebo, s katero je pripravljena sodelovati, zgodba zase. »Vesela sem, če lahko z lastnim pristopom, znanjem in izkušnja-

Anja Žagar: »Žal se za mentorstvo še vedno odloča premalo ljudi, saj mnogi niti ne vedo, kaj je njegov primarni namen. Kljub temu pa sem prepričana, da bo v prihodnosti to postal najučinkovitejši način prenosa znanja in izkušenj.«

mi pomagam mentorirancu na njegovi poti do zastavljenega (osebnega ali poslovnega) cilja. Kajti pri soočanju z izzivi in ovirami na omenjeni poti je ravno mentor tisti, ki lahko pomaga in pozitivno vpliva na njegov uspeh. Žal se za mentorstvo še vedno odloča premalo ljudi, saj mnogi niti ne vedo, kaj je njegov primarni namen. Kljub temu pa sem prepričana, da bo v prihodnosti to postal najučinkovitejši način prenosa znanja in izkušenj, ki so nujno potrebna za



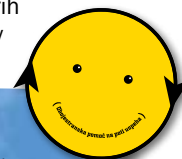
Anja Žagar: »Pri soočanju z izzivi in ovirami na poti do zastavljenega cilja, je ravno mentor tisti, ki lahko pomaga in pozitivno vpliva na uspeh mentoriranca.«

naš nadaljnji razvoj in uspeh. Mentorstvo bi morali bolj aktivno spodbujati že v šolstvu in pozneje tudi v podjetjih,« meni Anja.

Tudi Blaž Branc ima z mentorstvom zelo pozitivne izkušnje in ob tem pravi: »Prek mentorstva si sem do sedaj imel tri mentorirance. Predvsem z enim sva razvila odnos in se pogovarjala tudi o možnostih sodelovanja pri projektih. Trenutno imam dva nova mentoriranca, s katerima pa se še nisem srečal. Biti mentor je izvedeti, koliko veš. Je pogled čez ramo na prehojeno pot. In je izraz hvaležnosti za vse izkušnje, s katerimi lahko morda pomagam in usmerjam mlado nadebudno osebo. Na drugi strani pa so mentoriranci nepredvidljivi v tem, kakšna vprašanja in izzive postavljajo. In svezji v nekaterih pogledih in razmišljanjih. Stalno pa se srečujem s pojavom, ki bi ga lahko poimenoval 'hipno mentorstvo': mentorski odnos, ki se vzpostavi med dvema človekoma, ki ju življenje brez predhodnih načrtov združi, pa čeprav le za dvajsetminutni pogovor.«

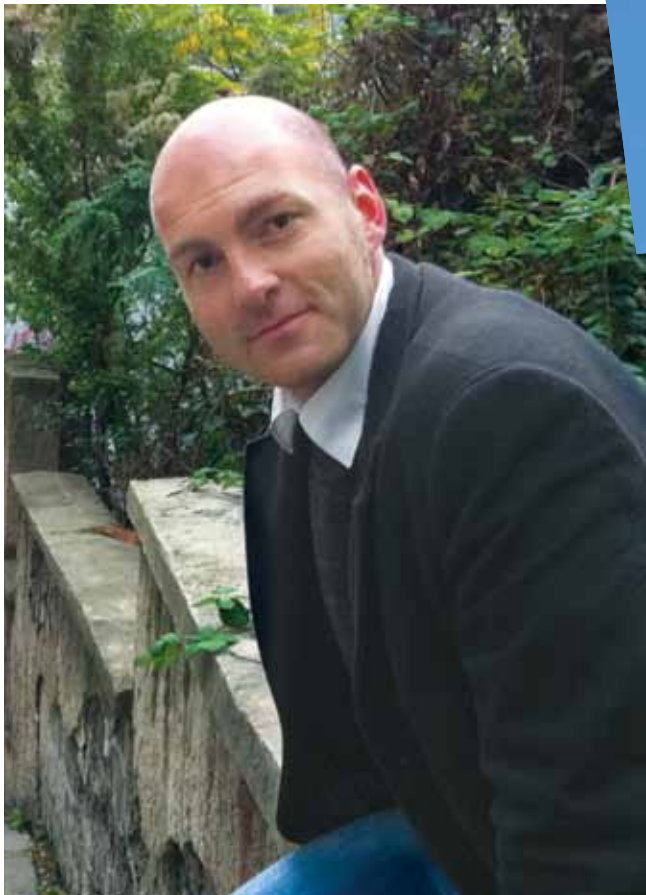
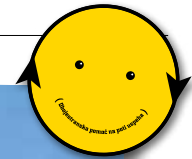
Mentoriranje je pospeševanje časa

Tistega časa, ki bi sicer moral preteči, da bi posameznik izkušal in spoznaval na »široko«, pravi Blaž Branc. Mentor lahko pri mentorirancu prepozna talente in hotenja ter ga usmerja. Na drugi strani mu morda prihrani kakšno verjetno neuspešno misijo, ko mu mentoriranec razgrinja svoje velike načrte. Bistvo tako ni poučevanje, ampak pripovedovanje zgodb, ki jih je mentor doživel in katerih sporočila lahko podprejo mentoriranca v



Anja Žagar je podjetnica, predavateljica in mentorica ter avtorica mnogih člankov na temo tipov osebnosti, podjetništva, prodaje in vodenja. Njena osebna poslovna pot jo je navdihnila, da je leta 2011 ustanovila podjetniški center Zaupam vase!, ki je namenjen ženskam pri uresničevanju njihovih podjetniških ambicij.

njegovem razvoju. Tudi **Edita Krajnovič** meni, da mentorski odnos opredeljujeta besedi učenje in razvoj. »Sama sem svojo poklicno pot začela v akademskem okolju, kjer kot asistentka nisem imela šefa v tradicionalnem pomenu besede, temveč je bil profesor moj mentor. Na nek način sem se sama kot mlad kader razvijala v mentorskem odnosu, se učila od nekoga, ki je to pot prehodil že pred menoj in se razvijal. Tak pristop se mi zdi v družbi znanja pravzaprav nek naraven odnos, ki ga imamo vpeljanega tudi v našem podjetju,« nam je še povedala. Absolutno se strinja tudi s tem, da se v procesu mentorstva izpopolnjujeta tako mentor kot učenec. »Prav to je moja izkušnja pri delu z mladimi mentoriranci v podjetniški mreži CEED in Klubu mentoriranja visokih petk (KMVP). Vedno se skozi vprašanja učim in skozi dileme, ki se zastavljajo mentorirancem, se učim tudi sama. Razmišljam o vidikih poslovanja, ki se morda sicer ne bi odpirali. Zanimiv pristop smo s kolegicami vzpostavili pri mentoriranju v KMVP: da je mentorstvo obojestransko. Svojo mlajšo kolegico Sandro Kecman, ki sem jo mentorirala v zahtevnem projektu, ki ga je vodila, sem na primer prosila, da bo moja mentorica pri uporabi sodobnih tehnoloških orodij, ki pomembno povečujejo produktivnost dela. Izkušnja je fantastična. V petih minutah me je naučila pristopa, ki zagotovo prihrani uro dela pri komuniciranju z veliko ljudmi. Prav od nje sem se naučila tudi pomena mikromentorstva - pokličti me takrat, ko me potrebuješ,« nam je zaupala Edita Krajnovič.



Blaž Branc: »Biti mentor je izvedeti, koliko veš. Je pogled čez ramo na prehojeno pot.«

Najbolj naraven način učenja

Naša zadnja sogovornica pravi, da je biti mentor čudovita izkušnja. Daješ in dobivaš. Vidiš, kako se nekdo razvija tudi s tvojo podporo: njej osebno je to neprecenljiv občutek – opazovati rast in razvoj talenta. **Marjan Račnik** ob tem dodaja: »Mentorstvo je eden od najbolj naravnih in najbolj učinkovitih načinov učenja novih veščin. Mentorstvo se predvsem uporablja za prenos znanja in veščin od izkušenih zaposlenih na manj izkušene pripravnike. Z mentorstvom jih tudi uvajamo v delovno okolje. Bistvo mentorstva je v tem, da gre za praktično učenje. Za razliko od drugih oblik učenja, kjer se nabira teoretično znanje, se pri mentorstvu vsebina učenja nanaša na pridobivanje specifičnih in trenutno aktualnih znanj. Poleg tega je mentorstvo tudi proces delovne socializacije ter seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo organizacije. Z mentorstvom se odpravi ena od najpogostejših slabosti v mnogih podjetjih, da je posameznik, ki prevzame nove naloge, prepuščen samemu sebi in lastni iznajdljivosti. S tem izgublja ogromno energije. Namesto da bi ta oseba lahko takoj začela učinkovito delati, se mora ukvarjati z osnovnimi stvarmi, ki so drugim že znane, ona pa jih mora odkriti sama. Osnovna naloga mentorjev je vse kaj drugega kot navdušiti ali presenetiti pripravnike s svojim znanjem. Njihova naloga je predvsem, da jim dajo podporo, navdušenje in da z njimi komunicirajo kot mentorji. Dobro je tudi, da bolj poslušajo in sprašujejo in manj dajejo nasvete.« Marjan Račnik pomen mentorstva tako strne v naslednje štiri točke:

1. **Prenos znanja** od izkušene osebe (mentorja) na osebo, ki se uči (pripravnik). Ni boljšega načina za učenje o nekem delovnem mestu kot učenje od osebe, ki že ima izkušnje v zve-

Blaž Branc je podjetnik, sociolog, kreativec, marketaš, avtor, predavatelj in trener. Od leta 2009 se z agencijo Baltazar marketing specializira za inoviranje v marketingu in prodajnem komuniciranju, s poudarkom na usposabljanju vodij in timov. Je tudi član upravnega odbora gibanja za inovativno in intuitivno komuniciranje InCo ter mnenjski sodelavec časopisa Finance.

zi s tem delovnim mestom. Seveda je nujno, da ima mentor ustrezno znanje o tem, kako poučevati pripravnike - da pozna osnove podajanja znanja, učenja in usposabljanja.

2. **Podpora mladim strokovnjakom**, da svoje teoretično in drugo različno znanje prenesejo v praktično uporabo. Če mladim strokovnjakom ni dana možnost, da vnesejo svežino v način delovanja in v poslovanje, je njihov potencial neizkoriščen. Škoda, ki se zgodi ob tem, ko pride v podjetje nov kader z novimi znanji in tega znanja v podjetju ne uspejo vključiti v razvoj, je izjemna. Novozaposleni, še posebej če so to strokovnjaki, potrebujejo podporo ključnih oseb v podjetju, da bi uresničili svoje ideje ali da bi bilo upoštevano njihovo novo znanje. Mentorski program je za tovrstne namene zelo uporaben. Mentor,

Zgodbe z druge strani

Manja Gatalo, mentoriranka: »Mentorski program mentorstvo.si je v današnjih časih ne le izjemno koristen in simpatičen način mreženja, postal je že naravnost nujen. Je nekakšna bližnjica do vpogleda v svet, ki nas navdušuje, v delovno okolje, ki nas zanima. Veliko se govori o pomembnosti mreženja, pridobivanju zvez in poznanstev, vendar včasih ne vemo, kam se obrniti, kako se lotiti. Skozi mentorstvo zagotovo stopimo korak naprej k spoznavanju ključnih ljudi za našo prihodnjo kariero. Med mentorjem in mentorirancem se splete vez, ki bogati tako karierno kot osebnostno in ostane spletena tudi v prihodnosti.«

Anja Žagar, VA-LI-DO: »Ko sem bila sama ali pa sem še vedno kdaj v vlogi mentoriranke (učenke), je to zame neprecenljiva izkušnja. V tem primeru sem kot spužva, ki skuša vsrkati čim več znanja, izkušenj in nasvetov, ki jih je mentor pripravljen deliti z menoj. Kajti gre za način sodelovanja z osebo, od katere se lahko veliko naučiš, ki ti pomaga razširiti obzorje razmišljanja in predvsem skuša iz tebe izvleči in aktivirati najbolj skrite talente in sposobnosti. Največja dodana vrednost mentorstva pa je, da se na ta način lahko nesebično prenašajo izkušnje in znanja na novo generacijo ljudi.«

Blaž Branc, Baltazar marketing: »V dveh letih intenzivnega dela in učenja na mimovrste, kjer sem bil prvi vodja marketinga, sem imel mentorja. Gregor Cuzak mi je omogočil izredno hiter razvoj v smeri celostnega pogleda na marketing in vpetost procesa marketinga v druge procese v podjetju, predvsem v nabavo in prodajo. Že takrat sem se zavedal, da sem privilegirani, ker se lahko učim in sodelujem z mentorjem, ki mi lahko pomaga razumeti stvari, za katere sem bil takrat komaj zadosti zrel.«

ki razume pomen novosti, ki jih prinaša novozaposleni, mu jih lahko pomaga razvijati in nato predstaviti koristi teh izboljšav osebam, ki odločajo, npr. direktorju ali ključnemu menedžerju.

3. Neformalna pomoč novo zaposlenim, da se pri svojem delu naučijo razmišljati in delovati na način, da si olajšajo delo in povečajo učinkovitost. Vsaka organizacija in podjetje ima oblikovane strategije ter pristope, s katerimi je delovni proces že osvojen. Škoda je, da novo zaposleni odkriva tisto, kar je že znano. Pomembno je, da novo zaposleni čim prej spozna, kako si lahko olajša nekatera dela in opravila. Če ima nove zamisli in ideje, kako nekaj izboljšati, bodo te zamisli uporabne šele potem, ko bo celovito razumel utečene procese.

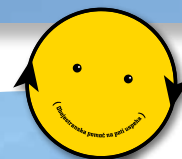
4. Pomoč pri ustvarjanju socialne mreže. Za novo zaposlenega je pomembno, da si čim prej ustvari socialno mrežo z osebami znotraj organizacije, s katerimi je povezano njegovo delovno mesto. S tem dobi dostop do potrebnih informacij in spozna kulturo organizacije.

Mentorji, ki so praviloma izkušeni sodelavci v podjetju, imajo od te vloge naslednje koristi: ko pripravnik hitro napreduje in se razvija, ima očitne zasluge za to tudi mentor; ker nekoga nekaj uči, s tem pogloblja svoje znanje, saj je primoran, da bolj zavestno razmišlja o znanju, ki ga prenaša na pripravnika; na podlagi povratnih informacij od pripravnika spozna, kako podjetje ali organizacijo vidi in doživlja nekdo, ki v njo še ni tako vpet in jo zna videti, kot nekdo »od zunaj«; od pripravnika dobi nove koristne informacije in sveža znanja; ugotovi, s katerimi problemi se v organizaciji oziroma podjetju soočajo novozaposleni; dobi povratne informacije, kako obstoječe delovne pro-

Ali ste vedeli?

✳ Beseda mentor izhaja iz **grške legende** o starem izkušenem možu **Mentorju**, ki je bil Odisejev prijatelj. Le-ta mu je ob odhodu v trojansko vojno zaupal skrb za dom in vzgojo sina Telemaha. Beseda mentor torej predstavlja vodjo, učitelja, vzgojitelja, svetovalca mlademu človeku, ki ima manj izkušenj za življenje v družbi.

✳ Poleg uvajanja na nova delovna mesta je v ZDA mentorstvo še: dolgoročna pomoč osebam, ki se usposablajo za ključne vodje ali nove direktorje, pomoč vodjem ali strokovnjakom na ključnih delovnih mestih, ki še ne dosegajo postavljenih ciljev, način usposabljanja zaposlenih, če so bili dalj časa odsotni z dela, pomoč diskriminiranim skupinam (ženske, manjšine itn.), da razvijejo kompetence za prevzem bolj odgovornih položajev v podjetjih.



Marjan Račnik je zaprisežen zagovornik vseživljenjskega učenja, podjetnik, trener nevrolingvističnega programiranja ter voditelj različnih učnih delavnic in treningov - od treningov prodaje, komunikacije, javnega nastopanja, timskega dela (programi gradnje timov) do treningov vodstvenih veščin, za katere se je še posebej specializiral.

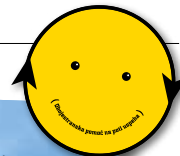
cese vidi ter doživlja nekdo, ki še ni osvojil rutinirane dinamike, ki že obstaja v organizaciji.

Dva programa mentorstva in kaj ponujata

Zavod Ypsilon je nevladna neprofitna organizacija, ki združuje proaktivne, razmišljujoče in odgovorne posameznike med 20. in 30. letom ter spodbuja medgeneracijsko sodelovanje. Z mentorskim programom Uči se od najboljših, povezujejo mlade med 15. in 30. letom starosti s starejšimi, izkušenimi posamezniki, ki za leto dni postanejo njihovi mentorji. Mentorji so uspešni ljudje, ki imajo znanje in izkušnje, ki jih želijo predati naprej. Prihajajo iz vrst uspešnih podjetnikov, umetnikov, športnikov, akademikov, politikov in drugih javnih oseb. Mentor je pri njih lahko pravzaprav vsakdo, ki želi prenesti svoje znanje naprej, pozitivno vplivati na drugega in pustiti pečat na družbi. Dandanes se veliko mladih zaradi pomanjkanja zaposlitvenih možnosti spogleduje s podjetništvom, a se pogosto ne zaveda, kako težka naloga je razviti lastno podjetniško idejo in jo realizirati. Izkušeni podjetniki pa so tisti, ki s svojim znanjem in izkušnjami mlademu lahko pomagajo na poti do uspeha, bodisi pri razvoju same poslovne ideje, zagonu lastnega podjetja ali pri njegovi rasti. V Zavodu Ypsilon so ponosni, da je veliko njihovih mentorjev podjetnikov, ki so se tudi sami na pot uspeha podali ob spodbudi mentorja in se zaradi lastne mentorske izkušnje zavedajo, da je lahko prav mentorstvo tisti faktor, ki odločilno vpliva na uspeh mladega posameznika in prihodnjega podjetnika. Tako mladim omogočajo, da se lahko učijo od najboljših, seveda pa mladi sami z izbiro povejo, kdo je zares dober mentor. Mentorji so dragocen vir informacij za svojega mentoriran-



Marjan Račnik: »Z mentorstvom se odpravi ena od najpogostejših slabosti v mnogih podjetjih, da je posameznik, ki prevzame nove naloge, prepuščen samemu sebi in lastni iznajdljivosti.«



Mag. Edita Krajnović je direktorica v družbi Mediade, članica razširjenega strokovnega kolegija Združenja Manager Slovenije in v okviru podjetniške mreže CEED predana mentorica mladim podjetnikom. Za izvirno publikacijo Podjetniki v podjetju je v soavtorstvu leta 2006 prejela bronasto priznanje GZS OZ Ljubljana za inovacijo.

foto: Karja Kožba, Mediaspree

Edita Krajnović: »Zanimiv pristop smo s kolegicami vzpostavili pri mentoriranju v Klubu mentoriranja visokih petk: da je mentorstvo obojestransko. Izkušnja je fantastična.«

ca. Kot vodnik, svetovalec in prijatelj navdihuje mentorirancu pri doseganju ciljev in mu pomaga na podjetniški poti. Hkrati pa lahko mladi s svojo neobremenjenostjo, svežimi in drugačnimi pogledi na stvari pripomorejo k iskanju novih idej in rešitev, pomembnih za mentorja ali podjetnika, ki išče nove priložnosti.

Mentorstvo omogoča tudi dostop in oblikovanje novega potencialnega kadra, vsekakor pa ponuja priložnost za medsebojno rast in razvoj. V Zavodu Ypsilon velikokrat slišijo, da je dodana vrednost mentorja tudi ta, da mladega postavi na realna tla. Sodelovanje v njihovem programu je prostovoljno in temelji na vzajemnosti, obveznost mentorjev je le, da enkrat mesečno posvetijo eno uro svojega časa izbranemu mentorirancu. Skupaj si zastavita cilje, ki jim nato sledita med letom. Mentorji se registrirajo na mentorskem portalu www.mentorstvo.si, pri tem pa jim svetujejo, da natančno opredelijo, kakšna znanja lahko ponudijo mlademu in kaj od mentorskega odnosa tudi sami pričakujejo. Pomembno je namreč, da mladi pri iskanju mentorja dobijo kar največ informacij, kaj jim lahko mentor ponudi

in na kakšnem temelju lahko gradita. Po registraciji bo mentor prikazan na seznamu mentorjev, mladi pa so tisti, ki mentorja izberejo in ga povabijo k sodelovanju z motivacijskim pismom. Mentor lahko prošnjo sprejme, zavrne ali pa poda nadaljnje usmeritve za rast in razvoj mladeniča ali mladenke. Po potrditvi mentorja traja mentorski odnos eno leto, v katerem zasledujeta izzive, opravljata naloge in se učita drug od drugega. Cilji lahko pomagajo mentorirancu k izboljšanju njegovega znanja, motivaciji, pridobivanju izkušenj, praktičnim nasvetom, lahko se tudi osredotočijo na uvajanje mentorirancev za pomoč pri svojem delu. Možnosti so neomejene in prepuščene izbiri posameznega mentorskega para.

Podjetniški center **KonektOn** s sedežen na Kozini je obalno-kraško stičišče podjetništva, ki razvija in širi odprto podjetniško kulturo. Sodelovalno podjetništvo, s katerim se ukvarjajo, je med drugim (v ospredju je namreč spodbujanje kolektivnega znanja in izmenjava izkušenj v skupini) tudi mentorstvo. Program sodelovalnega podjetništva celostno zasleduje tri cilje: osebni razvoj posameznika/podjetnika, razvoj organizacije in razvoj skupnosti. Vključitev v mentorski program pomeni širitev znanja in informacij o trženjskih pristopih, upravljanju organizacij vključenih podjetnikov, o različnih vidikih in izzivih podjetništva, prav tako pa tudi o načelih, strategijah in zakonitostih mreženja. Rezultati delovanja se kažejo v ustvarjanju partnerstev pri skupnem nastopanju na trgu, nastanku poslovnih rešitev za uspešnejše uresničevanje posameznih poslovnih strategij, povezovanje in združevanje poslovnih ljudi ter kreativno pristopanje k poslovnim izzivom. Podpis pristopne izjave pomeni vključitev v sodelovalno podjetništvo za obdobje šestih mesecev ter zavezo partnerja, da v tem času v skupnosti deluje po načelih delovanja in etičnem kodeksu. Prisotnost na njihovih srečanjih je obvezna, zaradi vzdrževanja vezi, poznavanja aktivnosti partnerjev, kontinuiranega trženja dejavnosti partnerjev ter grajenja zaupanja. Skupino vodi in usmerja moderator oziroma učitelj, ki spremlja razvoj posameznika in po potrebi svetuje. Bistvo pa je, da podjetnik v skupini dobi »sodelavce«, s katerim lahko razpravlja ali/in uresničuje svoje poslovne izzive. Ob tem je ključno medsebojno zaupanje, ki ga je potrebno v skupini vzpostaviti, razviti in gojiti. Podjetnike, ki želijo razvijati svoje podjetniške zgodbe s pomočjo »sodelavcev« v varnem okolju, vabijo, da jih kontaktirajo (www.konekton.net). Verjamejo, da je v kolektivnem znanju in povezovanju še veliko neizkoriščenega potenciala. Oziroma kot je zapisal japonski pisatelj: »Posameznik je le ena kapljica, skupaj pa smo ocean.« ■



Izračunaj si svoj prihranek

Kalkulator ugodnosti najdete na: mozaikpodjetnih.si/kalkulator

Sami preverite koliko lahko privarčujete na leto!