

Renata
Kranjčec,
Filozofska
fakulteta
Univerze v
Ljubljani

MENTORSTVO KOT POT UČENJA IN OSEBNEGA RAZVOJA

Funkcije mentorstva in njegovi učinki

POVZETEK

Mentorstvo, kot diadični odnos med manj in bolj izkušeno osebo, kjer prva pomaga drugi pri razvoju, ima karijerne in psihosocialne funkcije. Mentorski odnos po Kramovi (1998) omogoča razvoj spretnosti in kompetenc ter samospoštovanja. Mentorstvo ima za kandidata objektivne karijerne učinke, kot sta napredovanje in plača, ter subjektivne karijerne učinke, kot so zadovoljstvo s kariero, pripadnost karieri, zadovoljstvo z delom in namere po menjavi službe. Ugodnosti mentorskega odnosa so odvisne tudi od stopnje formaliziranosti tega odnosa in spola udeležencev v mentorskem odnosu, tj. mentorja in kandidata.

Ključne besede: mentorstvo, usposabljanje, kariera, kompetence

Mentorji igrajo ključno vlogo pri razvoju delovne identitete kandidata.

Najširše je sprejeta opredelitev mentorstva po Kramovi, ki izhaja iz grške mitologije in pravi, da je mentorstvo odnos med mladim oz. neizkušenim odraslim in starejšim, bolj izkušenim odraslim, ki mlademu pomaga, da se znajde v svetu odraslih in v svetu dela (Arnold, Cooper in Robertson, 1995, ter Allen, Eby, Poteet, Lentz in Lima, 2004). Osebi, ki vstopata v mentorski odnos, bosta v tem prispevku poimenovali mentor in kandidat, čeprav zanju najdemo v literaturi različne izraze, npr. za mentorja tudi supervizor (angl. supervisor) oziroma strokovni vodja, za kandidata pa varovanec (angl. protege), mentoriranec (angl. mentee). Mentor podpira, vodi in svetuje mlademu odraslemu, ko opravlja pomembne naloge (Arnold idr., 1995). Krajčeva (1979) v

andragoški didaktiki opredeljuje mentorstvo kot posebno obliko dela z odraslimi, ki predstavlja dolgotrajnejši proces medsebojnih stikov, povezanih učnih epizod med kandidatom in mentorjem. Levinson, Darrow, Klein, Levinson in McKee (v Allen idr., 2004) opisujejo odnos, ki se razvije z mentorjem, kot eno najpomembnejših izkušenj v mlajši odraslosti. Mentorji niso le vir učenja za svoje kandidate, ampak igrajo tudi ključno vlogo pri razvoju njihovega samospoštovanja in delovne identitete. Kanter, Dalton, Thompson in Price ter Shapiro, Hazeltine in Rowe (v Allen idr., 2004) obravnavajo odnose med mlajšimi in starejšimi odraslimi kot pomembno vlogo pri oblikovanju razvoja posameznikove kariere in odnos opisujejo kot pokroviteljski, podporni in očetovski.

Tudi Lussier in Achua (2001) opredeljujeta mentorstvo kot obliko usposabljanja, v kateri

bolj izkušeni menedžer pomaga manj izkušnemu kandidatu. Poudarjata, da je mentorstvo več kot usposabljanje, je bolj vključujoče in osebno. Formalni mentor je običajno na višji ravni menedžmenta in ni kandidatov neposredni nadrejeni. Prav tako pa lahko imajo vlogo mentorja tudi družina, prijatelji in sodelavci na isti ravni. Osnovna odgovornost je usposabljanje kandidata tako, da mu zagotavljamo dobre nasvete za kariero in mu pomagamo razvijati vodstvene spretnosti, ki so nujne za uspešno menedžersko kariero. Vendar pa ni potrebno, da kandidat postane tak kot mentor. Seveda se vsi učimo od drugih, da pa bi bili učinkoviti, moramo to biti mi sami.

Galbraith in Maslin-Ostrowski pravita, da je faza vzpostavitve obdobje, v katerem je vzpostavljen mentorski odnos in ko ta postane pomemben za oba, mentorja in kandidata. V drugi fazi, imenovani faza vzdrževanja, se pozitivna pričakovanja, ki so nastala v fazi vzpostavitve, preizkušajo v realnosti. Mentor in kandidat spoznavata vrednost medsebojnega odnosa in njegove meje. Tretjo fazo, fazo ločitve, zaznamujejo pomembne spremembe v odnosu, saj v tem času kandidat izkusi tako novo neodvisnost in samostojnost kot tudi vznemirjenje, tesnoba in občutja izgube. V zadnji fazi, fazi ponovne opredelitve zavzame odnos pomembno drugačne značilnosti in postane bodisi prijateljski ali pa ga zaznamujeta sovražnost in zamere. Na splošno skozi fazo ponovne opredelitve oba, mentor in kandidat, spoznata, da je prišlo do spre-

membe položaja in da prejšnji mentorski odnos ni več potreben. Kramova (1998) pri tem poudarja, da sta značaj in trajanje vsake faze edinstveno izoblikovana na osnovi individualnih potreb in organizacijskega okolja.

Vendar Colemanova (1997) opozarja, da mentorstvo ni omejeno le na tiste, ki v poklic

vstopajo nanovo; vse bolj se ugotavlja, da je to koristno tudi za zrele odrasle, ki vstopajo v novo obdobje svojega življenja ali v novo delo, posebno ko gre za napredovanje in povečane odgovornosti.

Podobno omenjajo tudi Kramova in Hall, Zey (po Yuklu, 2002), ki pravijo, da mentorji lahko spodbujajo prilagajanje, učenje in zmanjševanje stresa med težavnimi zaposlitvenimi delovnimi prehodi, kot so napredovanje na posameznikov prvi menedžerski položaj, prehod ali napredovanje v drugo funkcionalno enoto v organizaciji, premestitev v drugo državo ali namestitev v organizaciji, ki se je združila, reorganizirala ali zmanjšala.

Colemanova (1997) dodaja še, da pojem mentorja ni nujno omejen na razmeroma kratek uvajalni proces, ampak predstavlja stalen del poklicnega razvoja.

FUNKCIJE MENTORSTVA

Mentorstvo lahko izpolnjuje več specifičnih funkcij do kandidata. Allen idr. (2004) navajajo Kramovo, ki je leta 1985 na osnovi

Mentorstvo kot oblika pomoči pri vseh delovnih prehodih.

Mentorstvo se po Kramovi (1998) nanaša na odnos med mlajšimi in starejšimi (v smislu starosti ali izkušenosti), kjer gre primarno za podporo osebnemu razvoju in kariernemu napredovanju mlajše osebe. Ta odnos zagotavlja niz razvojnih funkcij, vključno s svetovanjem, usposabljanjem, nudenjem modela, pokroviteljstvom, izpostavljanjem, zaščito, prijateljstvom, in sta zanj značilni čustvena intenzivnost in udeležba. V splošnem gre mentorski odnos skozi naslednje štiri napovedljive faze: *vzpostavitev* (angl. initiation), *vzdrževanje* (angl. cultivation), *ločitev* (angl. separation) in *ponovna opredelitev* (angl. redefinition).

Mentorstvo vključuje karierne in psihosocialne funkcije.

poglobljene kvalitativne raziskave diade mentor–kandidat v organizacijskem okolju funkcije mentorstva v širšem smislu razdelila na *karierne funkcije* in *psihosocialne funkcije*. Karierne funkcije spodbujajo kandidatovo napredovanje v organizaciji, zajemajo pa pokroviteljstvo, kar pomeni, da mentor promovira interese kandidata, ga spravi v želene projekte in ga predstavi ljudem na visokih položajih. Karierne funkcije zajemajo še usposabljanje kandidata z izmenjavo idej in sugeriranjem strategij, ščitenje kandidata pred tveganjem za njegov ugled in, če je to v moči mentorja, pridobitev takih nalog, ki kandidatu predstavljajo izziv. Ta mentorska funkcija je možna zaradi položaja, izkušenj in organizacijskega vpliva starejše osebe in služi s kariero povezanim ciljem mlajše osebe tako, da ji pomaga naučiti se spretnosti organizacijskega življenja, doseči izpostavljenost in vidnost ter napredovanje. Druga vrsta funkcij mentorstva, tj. psihosocialne funkcije, vključujejo mentorjevo zavzemanje vloge modela za kandidata, skrb za njegovo sprejetje in prilagajanje, odkrito diskutiranje o njegovih skrbah in bojaznih ter prijateljski odnos z njim. Ta vrsta podpore je usmerjena na medosebne vidike odnosa in se nanaša na tiste vidike odnosa, ki posamezniku povečajo občutek kompetentnosti, identitete in učinkovitosti v profesionalni vlogi (Kram, v Allen idr., 2004). Specifične psihosocialne funkcije predstavljajo oblikovanje vlog, sprejemanje

Na eni strani mentorski odnos omogoča razvoj *spretnosti in kompetenc*, s čimer mislimo na pripravo za napredovanje in druge možnosti rasti, prilagajanje spremenljivim organizacijskim okoliščinam, ter na drugi strani razvoj *samospoštovanja oziroma dobrega mnenja o sebi*. Osredotočenost in kakovost učenja v tem odnosu sta odvisni od starosti in stopnje kariere vsakega posameznika.

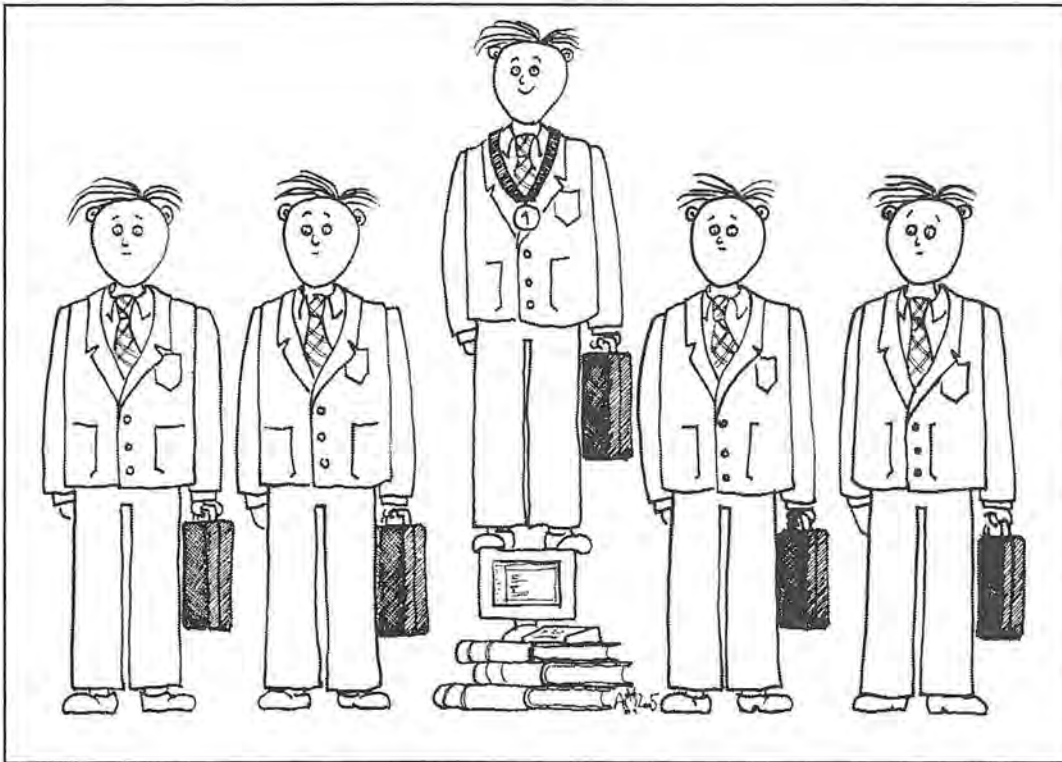
in potrditev, svetovanje in prijateljstvo.

Allen idr. (2004) so z metaanalizo ugotovili, da je več kasnejših raziskav empirično podprlo opisani mentorski funkciji Kramove, čeprav so se načini njihovega merjenja razlikovali. Scandura (v Allen idr., 2004) je empirično odkril tri mentorske funkcije: s kariero povezana podpora, psihosocialna podpora in oblikovanje vloge. V splošnem pa obstoječe teoretične in empirične raziskave jasno kažejo, da karierne in psihosocialne funkcije služijo kot primarna razločna in zanesljiva operacionalizacija mentorstva (Allen idr., 2004).

Mladi novinci se bodo verjetno učili spretnosti in oblikovali občutek za poklicno identiteto ter tudi razvili samospoštovanje. Bolj izkušeni kandidati (na stopnji napredovanja v karieri) bodo verjetno širili obseg spretnosti in kompetenc ter se učili, kako uravnovežiti naraščajoče zahteve po več odgovornosti na delovnem in osebnem področju. Podobno se bodo relativno mladi mentorji verjetno učili, kako usposablјati in služiti v vlogi modela. Nasprotno pa se bodo mentorji na srednji stopnji kariere ali v pozni karieri učili, kako prenesti nabrane izkušnje in vzgojiti bodočo generacijo talentov ter tako ustvariti lastno zapuščino.

UČINKI MENTORSTVA

Na osnovi ugotovitev empiričnega raziskovanja lahko različne pridobitve kandidatov razvrstimo v dve široki kategoriji (Allen idr., 2004). Prva zajema *objektivne karierne učinke*, kot sta napredovanje in plača. Druga kategorija predstavlja *subjektivne karierne učinke*, ki zajemajo bolj čustvene in manj oprijemljive znake karierne uspešnosti, kot so zadovoljstvo s kariero, pripadnost karieri, zadovoljstvo z delom in namere po menjavi službe. Pomembno je raziskovanje obojih kazalcev kariere, saj je karierni uspeh po-



gosto operacionaliziran glede na oboje, tako na oprijemljive, zunanje pridobitve kot tudi na bolj subjektivne. Vendar pa so korelacije med subjektivnim in objektivnim kariernim uspehom nizke do zmerne. Allen idr. (2004) navajajo korelacije do 0,31.

Mentorstvo bi po naravi moralo biti povezano s kariernim uspehom, saj so odnosi namerno načrtovani tako, da privedejo do individualne spremembe, rasti in razvoja kandidata. Vzroke, zakaj so mentorski odnosi povezani s kariernim uspehom kandidata, lahko razlagamo z več procesi. Mentorstvo služi predvsem kot mehanizem za izmenjavo informacij in pridobivanje znanja. Mentorji nudijo kandidatom dostop do socialnih omrežij, kjer lahko pridobijo znanja, ki niso na razpolago preko formalnih komunikacijskih kanalov. Vstop v ta socialna omrežja nudi kandidatu tudi priložnost za izkazovanje talentov in spretnosti, odločilnim v organizaciji. Ker s kariero povezane mentorske funkcije sestavljajo vedenja,

ki pripravljajo kandidata na razvoj kariere, je pričakovati, da bodo tisti, ki so bili v mentorskem odnosu, dosegli večji karierni uspeh kot tisti, ki tega odnosa niso bili deležni (Allen idr., 2004).

Povezanost mentorstva s kariernim uspehom

lahko pojasnimo tudi s socialno teorijo učenja. Psihosocialne funkcije, ki jih je opisala Kramova, so ključne za proces socialnega učenja. Teorija socialnega učenja opisuje proces oblikovanja vlog,

ki poteka, ko se posameznik z nadomeščanjem uči od starejših članov organizacije. Mentorji služijo kandidatom kot modeli za vedenje oseb z dolgoletnimi izkušnjami. Nudijo jim pravila, ki vodijo k učinkovitemu vedenju v organizaciji. Preko prijateljstva, svetovanja in sprejemanja mentor pomaga kandidatu, da razvije občutek poklicne kompetentnosti in samospoštovanja, potreben

Mentorji pomagajo kandidatom širiti socialno mrežo.

za doseganje kariernega uspeha.

Pri raziskovanju odnosa med mentorstvom in kariernimi učinki raziskovalci običajno predpostavljajo, da so tako karierne kot psihosocialne oblike mentorstva podobno povezane z rezultati kandidata (Allen idr., 2004). Vendar kaže, da sta s kariero povezano mentorstvo in psihosocialno mentorstvo različno povezana z različnimi

Mentorji služijo kandidatom kot modeli za vedenje.

učinki. Npr. vedenja, povezana s kariernim mentorstvom, se zelo osredotočajo na pripravo kandidata za napredovanje (npr. izpostavljenost in

vidnost, pokroviteljstvo, zahtevne naloge). Skladno s tem se zdi logično, da je karierno mentorstvo bolj kot psihosocialno povezano z objektivnimi kariernimi učinki. Psihosocialno mentorstvo (npr. oblikovanje vloge, sprejemanje in potrditev, svetovanje) pa se osredotoča na izboljšanje kandidatovega samospoštovanja, zaupanja in identitete. Glede na to, da je psihosocialno mentorstvo bolj kot karierno osredotočeno na odnose, je pričakovati, da se bolj povezuje z afektivnimi učinki, kot so zadovoljstvo s kariero in delom. Raziskovalci pogosto razčlenijo široke dejavnike psihosocialnega in kariernega mentorstva v poddejavnike (npr. svetovanje, izpo-

stavljenost, prijateljstvo, varovanje) in jih posamično korelirajo s kariernimi učinki (Allen idr., 2004). Kot kazalec objektivnega kariernega uspeha je največkrat uporabljana plača. Običajno jo merijo tako, da sprašujejo udeležence, koliko znaša njihova celoletna plača z vsemi nadomestili. Včasih upoštevajo tudi rast plače, napredovanja pa merijo tako, da vprašajo udeležence o številu napredovanj. Za zadovoljstvo s kariero kot subjektivni kriterij uspeha je značilno večplastno merjenje tega, kako zadovoljen je nekdo z lastno kariero ali kako uspešen je po svojem mnenju v svoji karieri. Pričakovanja napredovanja povezujejo z mnenjem posameznika o verjetnosti njegovega napredovanja v prihodnosti. Ta dejavnik imenujejo tudi promocijske priložnosti ali karierni plato. V nekaterih primerih so merili specifične vidike zadovoljstva z delom kot intrinzično in ekstrinzično zadovoljstvo.

Ugotovljeno je bilo tudi, da na ustvarjene koristi pomembno vpliva vrsta mentorstva. Rezultati dokazujejo, da so objektivni kazalci kariernega uspeha, npr. plače in napredovanja, bolj povezani s kariernim mentorstvom kot s psihosocialnim (Allen idr., 2004). Rezultati niso presenetljivi, saj so s kariernim mentorstvom povezana drugačna vedenja kot

Najpogostejša trditev v literaturi o mentorstvu je, da so tisti, ki so bili v mentorskem odnosu, pridobili pomembne koristi (Allen idr., 2004). Burke in McKeen (1992) sta ugotovila, da so tisti, ki so imeli mentorja, hitreje napredovali, imeli višjo plačo in bili zadovoljnejši s svojo kariero. Navajata tudi ugotovitev Fagensona, da imajo posamezniki, ki so bili v mentorskem odnosu, več vpliva na politiko organizacije ter večji dostop do pomembnih ljudi in organizacijskih virov kot posamezniki, ki v tem odnosu niso bili. Nadalje povzemata Dreherja in Asha, ki sta ugotovila, da posamezniki, ki imajo izkušnjo z obsežnim mentorskim odnosom, poročajo, da so bili bolj promovirani, prejeli so višje dohodke in so bili zadovoljnejši s svojo plačo ter ugodnostmi kot pa tisti, ki so imeli skromnejši mentorski odnos. Yukl (2002) navaja vrsto raziskav, ki so jih opravili Chao, Walz in Gardner, Dreher in Ash, Fagenson, Scandura, Turban in Dougherty, Whitely in Coetsier, in potrjujejo, da mentorstvo prispeva k večjemu napredovanju v karieri in boljšemu uspehu kandidata. Do ugotovitve, da mentorstvo vpliva na kandidatov napredek in zadovoljstvo pri delu, sta prišla tudi Lussier in Achua (2001).

s psihosocialnim. Mentorska vedenja, kot so pokroviteljstvo, izpostavljanje, usposabljanje in varovanje, so neposredno povezana z vidiki dela, povezanimi z nalogo, ki pospešujejo objektivni karierni uspeh. Razlike pri primerjavah različnih mentorskih funkcij z objektivnimi kariernimi učinki so večje, če primerjamo tiste, ki so bili v mentorskem odnosu, in tiste, ki niso bili, ter manjše, če primerjamo mentorske funkcije z objektivnimi kariernimi učinki (Allen, 2004). Morda stopnja podanega mentorstva ne igra tako velike vloge pri objektivnem kariernem uspehu, kot jo ima sama prisotnost mentorja. Možno je tudi, da predstavljena operacionalizacija podanega mentorstva ne zajame ustreznih vidikov mentorskega procesa, ki vplivajo na objektivni karierni uspeh. Morda obstajajo specifični poddejavniki obeh splošnih mentorskih funkcij, ki so bolj ali manj povezani z objektivnim kariernim uspehom in merjenje mentorskih funkcij na višjih ravneh oslabi vpliv na karierne rezultate.

Rezultati tudi kažejo, da so vedenja, povezana s psihosocialnim mentorstvom, kot so oblikovanje vloge, sprejemanje in potrditev, svetovanje in prijateljstvo, bolj povezana z zadovoljstvom z mentorjem kot karierno mentorstvo (Allen idr., 2004). Psihosocialna mentorska funkcija predstavlja globlje, intenzivnejše vidike mentorskega odnosa. Kot pravi Kramova, so psihosocialne funkcije bolj kot karierne funkcije odvisne od kvalitete odnosa (Allen idr., 2004). Izpolnitev psihosocialnih funkcij pomeni, da se je mentorski odnos razvil v resnično mentorstvo in da se je razvila čustvena vez med mentorjem in kandidatom. Globina odnosa in zaupnost naj bi bila pomembna znaka zadovoljivih diadnih odnosov. Zato ni presenetljivo, da je psihosocialno mentorstvo močno povezano s kandidatom zadovoljstvom z mentorjem.

Presenetljivo pa je, da imata karierno in psihosocialno mentorstvo primerljive odnose z

zadovoljstvom z delom in s kariero (Allen idr., 2004). Menili smo, da so te subjektivnejše oblike kariernega uspeha tesneje povezane s psihosocialnim mentorstvom kot pa s kariernim, vendar se s kariero povezani vidiki mentorstva kažejo prav tako pomembni za generiranje pozitivnih stališč glede dela oziroma kariere. Možna razlaga te ugotovitve je, da s kariero povezano mentorstvo verjetno nudi informacijsko in instrumentalno socialno oporo.

Taka podpora lahko pomaga posamezniku, da se počuti samozavestnejšega v svojih kariernih odločitvah in poveča svojo s kariero povezano učinkovitost z usposabljanjem in zahtevnimi nalogami, ki vodijo do občutka večjega zadovoljstva s kariero.

Navedene ugotovitve so pomembne za teorijo mentorstva, saj naj bi, kot menijo Kramova idr., mentorstvo vplivalo na napredek kariere ter povečalo kandidatov občutek poklicne identitete in lastne kompetentnosti (Allen idr., 2004). Podatki kažejo, da osredotočanje na mentorstvo, predvsem kot na sredstvo za doseganje objektivnega kariernega uspeha, ni zagotovilo za uspeh. Kaže, da je mentorstvo močnejše povezano s subjektivnimi kazalci kariernega uspeha, npr. z zadovoljstvom z delom in s kariero, kot pa s kazalci objektivnega kariernega uspeha.

Za ugotavljanje koristi kandidatov sta v literaturi značilni dve vrsti raziskovanja. Prva vključuje raziskave, ki primerjajo rezultate pri tistih, ki so imeli mentorja, in tistih, ki ga niso imeli. Druga vrsta raziskav pa zajema korelacije med mentorskimi funkcijami.

Od mentorstva nimajo koristi samo kandidati, ampak lahko tudi mentorji pridobijo iz

Karierni učinki mentorstva so odvisni predvsem od mentorja in ne od stopnje in oblike mentorstva.

V mentorskem odnosu pridobita tako kandidat kot tudi mentor.

Mentorstvo med menedžerji je vse popularnejša tehnika za razvoj mlajših zaposlenih.

mentorskih izkušenj, saj bo to verjetno povečalo njihovo zadovoljstvo z delom in jim pomagalo razviti njihove lastne vodstvene spretnosti (Yukl, 2002). Arnold idr. (1995) pa pravijo, da nekaterim ljudem, ki so v srednji ali pozni karieri, ponujena možnost, postati mentor, predstavlja nov motivacijski element za njihovo delo, hkrati pa tudi zadovoljuje njihovo potrebo po generativnosti.

FORMALIZIRANJE MENTORSTVA

Yukl (2002) ugotavlja, da zanimanje za uporabo formalnih mentorskih programov zaradi pospeševanja razvoja menedžmenta narašča. Arnold idr. (1995) navajajo, da je mentorstvo vse popularnejša tehnika za razvoj mlajših zaposlenih in predstavlja potencialno učinkovit način njihove socializacije ter širjenje nabranih izkušenj. Tudi Kramova (1998) ugotavlja, da mentorstvo nedvomno igra odločilno vlogo pri učenju in razvoju menedžmenta. Teoretiki in praktiki

razpravljajo o tem, ali bi formalizirano mentorstvo lahko bilo tako učinkovito kot naravno oblikovane vezi. Intervencije, kot so izobraževanja za potencialne mentorje in kandidate, spremembe v sistemih nagrajevanja, ki bi zagotovile sprejemanje mentorstva pri menedžerjih, verjetno lahko pomagajo ustvariti boljše okoliščine za oblikovanje mentorskega odnosa in njegovega razvoja.

Ker so mentorski odnosi v organizacijah relativno redki, posamezniki skušajo najti različne možnosti za razvoj odnosov, ki zagotavljajo nekatere, ne pa vseh funkcij mentorstva, ki smo jih navedli.

Yukl (2002) opozarja, da kljub potencialnim

ugodnostim, ki izhajajo iz mentorstva, to ni vedno uspešno. Raziskovalci so skušali najti pogoje, ki povečujejo učinkovitost mentorstva. Nekatere raziskave nakazujejo, da je neformalno mentorstvo uspešnejše od formalnih mentorskih programov. Yukl (2002) navaja Noeta, ki je npr. ugotovil, da se konflikti in pomanjkanje mentorske predanosti bolj pojavljajo pri formalno določenih mentorjih. Razlika med formalnim in neformalnim mentorstvom lahko izvira predvsem iz načina izvajanja formalnega programa, vključno z izbiro in usposabljanjem mentorjev. Chao, Watz in Gardner, Hunt in Michael (po Yuklu, 2002) menijo, da bi se uspešnost formalnih mentorskih programov verjetno povečala s prostovoljnim sodelovanjem, z mentorjevo možnostjo, da izbere kandidata, s pojasnjevanjem ugodnosti in težav ter z razjasnitvijo pričakovanih vlog in procesov za mentorja in kandidata. Arnold idr. (1995) poudarjajo, da je za uspešnost mentorstva pomembno, da mentorji in kandidati želijo ta odnos in da potrebujejo usposabljanje in usmerjanje. Organizacijska kultura pa bi morala biti taka, da bi cenila osebni in profesionalni razvoj.

Lussier in Achua (2001) omenjata Hewlett-Packard in IBM kot primera organizacij, ki zaradi prepoznane uspešnosti mentorstva izvajata formalne mentorske programe. v mnogih drugih organizacijah pa se odvijajo zlasti neformalna mentorstva.

Kandidat je lahko proaktiven pri vzpostavljanju mentorskih odnosov in ne čaka na to, da ga mentor izbere, posebno v organizaciji, ki podpira to vrsto razvojne aktivnosti. Yukl (2002) navaja ugotovitve Turbana in Doughertya, da so kandidati pogosteje vzpostavljali mentorske odnose in dobili več od odnosov, če so bili visoko čustveno stabilni, če so bolj nadzirali sami sebe in imeli notranji lokus kontrole.

Neformalno mentorstvo je uspešnejše od formalnih mentorskih programov.

VPLIV SPOLA V MENTORSKEM ODNOSU

Burke in McKeen (1992) pravita, da je mentorstvo zelo pomembno za moške in še zlasti za ženske. Ob tem navajata Raginsovo in Cottonovo ugotovitev, da ženske pogosteje poročajo o ovirah pri pridobivanju mentorja kot moški. Večina mentorjev je namreč moških, saj ti pogosteje zasedajo osrednja in odločilna mesta. Ena od težav je verjetno povezana z mentorskim odnosom, v katerem sta mentor in kandidat različnega spola. Gre zlasti za kombinacijo mentor–kandidatka.

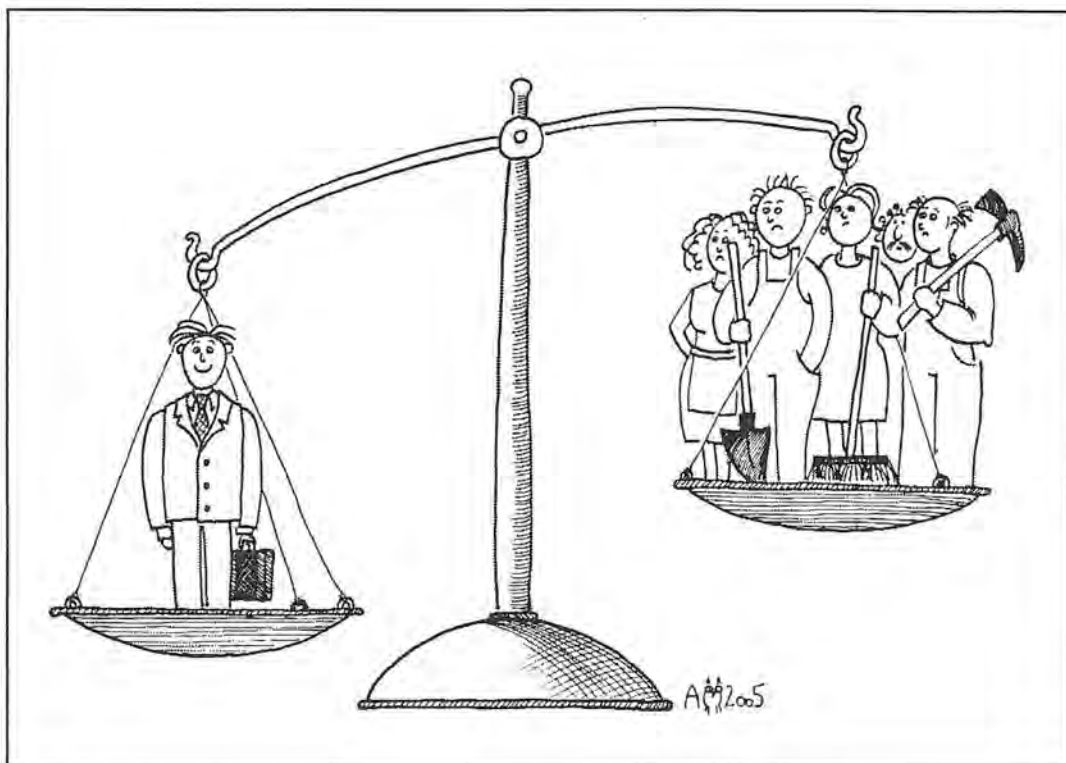
Burke in McKeen (1992) navajata Granta, Gilligana, McKeena in Burka, ki pravijo, da lahko ženske prinesejo v mentorski odnos posebne kompetence in potrebe. Omenjata Burkovo odkritje, da ženske kot kandidatke poročajo o prejemanju več psihosocialnih funkcij od svojega mentorja kot pa moški kandidati. Povzemata še Fitta in Newtona, ki sta opazila, da so bile ženske kandidatke zaznane kot tiste, ki potrebujejo več spodbujanja in morajo biti bolj promovirane kot njihovi moški kolegi. Reich podpira te ugotovitve, ko poroča, da so emocionalni vidiki mentorskega odnosa pomembnejši pri kandidatkah kot kandidatih in da so ženske pri opisovanju mentorstva bolj kot moški nagnjene k poudarjanju skrbi, vzgoje in poučevanja

(po Burke in McKeen, 1992). Ženskam se bolj kot moškim zdi pomembnejša vloga mentorja kot tistega, ki zagotavlja povratno informacijo o prednostih in slabostih. V mentorskih odnosih, v katere so vključene kandidatke, je več verjetnosti, da se bo razvilo tesno prijateljstvo, kot pa v mentorskih odnosih, v katere so vključeni samo moški. Burke in McKeen (1992) dodajata še ugotovitev Kramove, da so kandidatke občutile večjo socialno distanco, neugodje in pretirano zaščitništvo pri moških mentorjih kot pa kandidati. Noe (v Burke in McKeen, 1992) poroča, da so mentorski odnosi za kandidata učinkovitejši, če sta mentor in kandidat različnega spola. Njegova hipoteza je tudi, da si kandidati, ki so nasprotnega spola kot mentor, bolj prizadevajo, da bi bil odnos uspešen, saj se zavedajo možnih težav pri delu zaradi različnospolnega odnosa. Ugotovil je tudi, da ženske več odnesejo od mentorskega odnosa kot moški.

Burke in McKeen (1992) navajata Raginsa in McFarlina, ki sta ugotovila, da so se kandidati in mentorji različnega spola zunaj službe družili redkeje kot mentorji in kandidati istega spola. Medtem ko so bili moški mentorji sprejemljivi kot model za

Učinki mentorstva so večji, če sta mentor in kandidat različnega spola.

Burke in McKeen (1992) navajata Bowenovo študijo, ki je ugotovila, da obstajajo v mentorskem odnosu problemi, povezani s spolom, in so značilni za mentorstva, kjer sta mentor in kandidat različnega spola. Ti problemi vplivajo tako na odnose pri delu kot doma. Največji problem, ki so ga odkrili, je bila nejevolja sodelavcev. Vendar pari, kjer sta mentor in kandidat različnega spola, s prednostmi mentorskega odnosa uspejo kompenzirati te probleme. Clawson in Kramova (po Burke in McKeen, 1992) govorita o »razvojni dilemi«, ki obstaja v odnosih med različnima spoloma. Par mora uravnati bližino oziroma distanco znotraj odnosa in percepcijo tega odnosa pri drugih. Yukl (2002) pravi, da običajne težave, ki doletijo ženske v mentorskih odnosih, vključujejo stereotipe o ustreznem vedenju, skrb zaradi zaupnosti z moškimi, neugodje pri razpravljanju o določenih temah, pomanjkanje ustreznih modelov vlog, nejevoljo sodelavcev na isti ravni in izključenost iz moških mrež. Nekatere izmed teh težav obstajajo celo v mentorskih odnosih med ženskama.



kandidate tako moškega kot ženskega spola, so bile mentorice kot model primarno sprejete pri ženskah.

Burke, McKenn in McKenna (v Burke in McKeen, 1992) so raziskovali spolne razlike v odnosu mentor–kandidat v visoki tehnološki industriji. Ugotovili so, da psihosocialne funkcije bolj prevladujejo v tistih mentorskih odnosih, kjer so vključene ženske bodisi kot kandidatke ali pa mentorice. Najbolj pa so psihosocialne funkcije prevladale v ženskih parih.

Da na mentorstvo vplivajo nekateri demografski dejavniki, kot so starost, spol in rasa, je odkrilo več raziskovalcev, npr. Ilgen in Youtz, Ohlott, Ruderman in McCauley, Noe, Ragins in Cotton, Ragins in McFarlin, Thomas (v Yukl, 2002). Med drugim so ugotovili, da so starejši belci lahko pokroviteljski do žensk in temnopoltih ljudi, vendar zaradi temeljnih razlik v socializaciji in delovnih izkušnjah ni nujno, da so do njih tudi empa-

tični in jim predstavljajo model (Kram, 1998). Te močne stereotipe bi bilo potrebno preseči, za to pa sta potrebni precejšnja samozavest in spretnost oblikovanja medosebnih odnosov z ljudmi, ki so drugačni.

Vendar pa Yukl (2002) omenja tudi nekatere empirične raziskave, ki so jih opravili Dreher in Ash, Turban in Dougherty in niso našle dokazov za vpliv spola na uspeh mentorstva.

SKLEP

Navedene ugotovitve postajajo vse pomembnejše, saj se mentorstvo vedno bolj poudarja kot pomemben diadni način dela tako v izobraževanju kot v delovnem oziroma organizacijskem okolju. Sedanji trendi naglih sprememb v tehnologiji, globalizacija in restrukturiranja zahtevajo stalno učenje in prilagajanje. Pri tem je mentorstvo kot relativno slabo izkoriščeno sredstvo vse pomembnejše. Nasploš raziskave kažejo, da je men-

torstvo lahko uspešno pri napredku kandidatove kariere, njegovo prilagajanje na spremembe in zadovoljstvo z delom. Vendar pa mentorstvo ni koristno le za kandidate, ampak tudi za mentorje in organizacije.

LITERATURA

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., in Lima, L. (2004). Career Benefits

Associated With Mentoring for Proteges: A Meta – Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, str. 127–136.

Arnold, J., Cooper, C. L. in Robertson, I. T. (1995). *Work Psychology: Understanding human behavior in the workplace* (2nd ed.). London: Pitman publishing.

Burke, J. R. in McKeen, C. A. (1992). Women in Management. *International review of industrial and organizational psychology*, 7, str. 245–277.

Coleman, M. (1997). Managing Induction and Mentoring. V Bush, T., in Middlewood, D., (ur.), *Managing People in Education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd., str. 155–168.

Galbraith, M. V., Maslin-Ostrowski, P. Roles of Mentorship

(<http://sll.stanford.edu/projects/tomprof/newtomprof/postings/224.html>)

Krajnc, A. (1979). *Metode izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Delavska enotnost.

Kram, K. E. (1998). Mentoring. V Schuler, R., van de Ven, A. H., (ur.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell, str. 323–324.

Lussier, R. N. in Achua, C. F. (2001). Leadership: theory, application, skill building.

Ohio: South-Western College Publishing.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.