



Vlasta Zabukovec

POMEN MENTORIRANJA IN SUPERVIZIJE NA ZAČETKU KARIERNE POTI PSIHologa

Definicija mentoriranja, njegove značilnosti in modeli mentoriranja

T. D. Allen in L. T. Eby (2007) kljub želji, da bi čim bolj enotno definirali področje mentorstva, ugotavljata, da je definicij še vedno veliko in da vsaka poudarja posamezne značilnosti mentorskega procesa. Tako na osnovi definicij izpostavljata naslednje značilnosti mentoriranja: (a) mentoriranec pri delu sodeluje z mentorjem, (b) mentorski odnos je trajen in se ves čas razvija ter (c) mentorski odnos je vzajemen, vendar asimetričen, izčrpen in skladen.

Mentoriranje je definirano kot odnos med dvema osebama, bolj izkušenim in manj izkušenim zaposlenim¹, kjer bolj izkušeni zaposleni novinca seznanjeni z delom in sodelavci, uvede ga v delovno organizacijo in mu pomaga pri reševanju socialnih ter osebnih vprašanj, ki se lahko v organizaciji pojavijo (Allen, Finkelstein in Poteet, 2009). Težnje po vzpostavitvi formalnega mentorstva so v organizacijah res velike, saj le-to omogoča vzpostavitev kritičnega odnosa do kariere zaposlenih, razvoja njihovih veščin, zadrževanja talentov in je tudi osnovni način za vzpostavitev korporativnega upravljanja v delovnih organizacijah.

Kot bomo videli tudi v nadaljevanju, večina definicij mentorstva izpostavlja dve vlogi, bolj izkušenega in manj izkušenega zaposlenega. Se pa razlikujejo v tem, ali

1 V celotni knjigi so izrazi, zapisani v slovnični obliki moškega spola, uporabljeni kot nevtralni in enakovredno za oba spola.

proučujejo razvoj mentorskega odnosa, se usmerjajo v osebnostne lastnosti mentorja in mentoriranca ali pa proučujejo odnos, vloge in cilje s teoretičnega vidika.

R. Lazowski in A. Shimoni (2007) sta proučevali zaznavanje realne mentorske vloge in pričakovanja, povezana z idealnim mentorjem. Sodelovalo je 158 mentorjev svetovalcev in 171 mentorjev svetovalcev pripravnikov. Oboji so izpostavili strokovne in osebne značilnosti, mentorski odnos in mentorjevo stališče do svoje vloge. Za usposabljanje mentorjev svetovalcev so oboji poudarili pomen visoko učinkovitega, izkušenega in priznanega mentorja. Lahko rečemo, da je poudarjanje osebnih značilnosti združljivo s sliko svetovalca, ki mora imeti določene osebne dispozicije, da lahko ustrezno deluje na področju svetovanja. Obe skupini, mentorji in pripravniki, so poudarjali ustrezna stališča do mentoriranja, ki se kažejo kot odprtost, spodbujanje, skrb in dostopnost. Rezultati raziskave še potrjujejo, da je kakovost mentorskega odnosa za mentorirance ključna. V mentorskem procesu, kjer mentoriranec prehaja iz odvisnosti v neodvisnost ter razvija profesionalno zaupanje in kompetentnost, so njegove težnje po enakosti, spoštovanju, proaktivnosti in podpornem odnosu legitimne in pomembne. Poleg tega sta raziskovalki pripravnike spraševali tudi, katera izmed štirih vlog se jim zdi najpomembnejša – vloga mentorja kot učitelja, svetovalca, konzultanta ali pokrovitelja. Od vseh vlog so pripravniki najbolj poudarili učiteljsko, ker jim omogoča strokovni razvoj z uporabo ustreznih pristopov in vsebin. Glede zaznane vloge je med mentorji svetovalci in mentorji pripravniki prišlo do razlik. Na splošno so mentorji svetovalci svojo vlogo ocenili višje kot pripravniki; razlike so bile izrazite pri naslednjih značilnostih: poučevanju kratkoročnega in dolgoročnega postavljanja ciljev pri mentorskem delu, posredovanju strukturiranih in natančnih navodil za svetovalno intervencijo ter spodbujanju samorazumevanja pri praktičnem delu.

K. Kram (1983) je proučevala vloge mentorja z razvojnoodnosnega vidika in potrdila dve ključni funkciji: karierno in psihosocialno. Prva se nanaša na mentorjevo omogočanje profesionalnega razvoja mentoriranca, druga pa je bolj povezana s kakovostjo odnosa med mentorjem in mentorirancem. Ta njena izhodišča so bila v veliki meri dober temelj za številne raziskave in tudi oblikovanja različnih modelov mentoriranja. Tudi v nadaljevanju se bomo sklicevali na njena spoznanja in jih povezali z dosežki oz. koristmi mentoriranja. *Karierna funkcija* se uresničuje s pomočjo pokroviteljstva, profesionalne predstavitve in prepoznavnosti, kovčinga in ustvarjanja delovnega okolja z izzivi. Mentor je *pokrovitelj* mentoriranca, če ga predlaga za različne naloge, projekte, štipendije ali nagrade. V delovnem okolju je pomembno, da mentor mentoriranca *predstavi in mu omogoča prepoznavnost* oz. ga vpelje v vrsto različnih stikov z izkušenimi kolegi. S pomočjo *kovčinga* mentor vodi mentoriranca skozi različne načine reševanja nalog in mu hkrati nudi ustrezno zaščito v delovnem okolju. Poleg tega pa naj bi mentor ustvaril večje število *priložnosti oz. izzivov*, ki bi mentorirancu omogočili razvoj znanja, veščin in strokovno rast. *Psihosocialna funkcija* pa se kaže prek naslednjega mentorjevega vedenja:

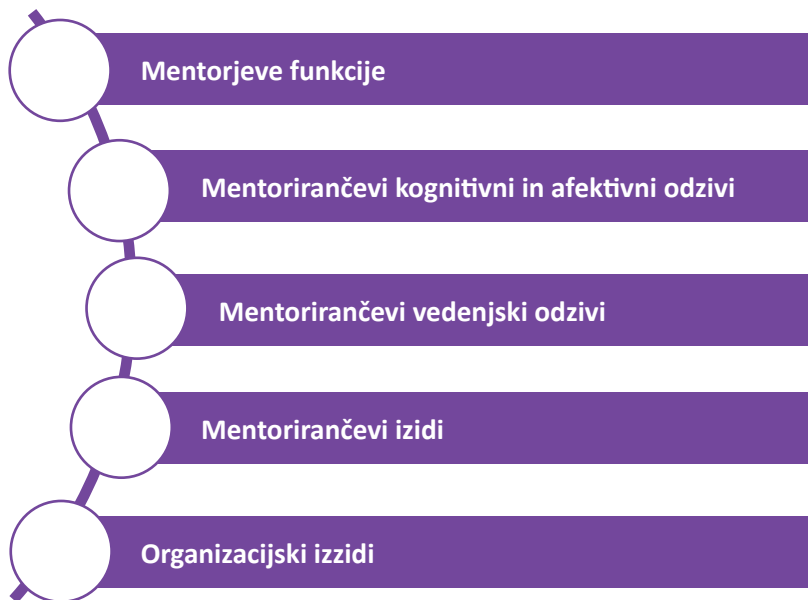
modeliranja, sprejemanja, svetovanja in prijateljstva. *Modeliranje* mentorirancu omogoča, da posnema mentorjevo vedenje, stališča in vrednote. Mentorjevo *sprejemanje* vključuje podporo in spodbujanje ter bogato in varno delovno okolje, ki mentorirancu omogoča učenje in razvijanje profesionalnega vedênja. *Svetovanje* vzpostavi okolje, ki mentorirancu omogoča varno proučevanje delovnega okolja. *Prijateljstvo* pa mentor spodbuja s prijazno komunikacijo, in sicer v primeru, če je prisotna začetna vzajemna naklonjenost.

Raziskave v devetdesetih so potrdile, da je mentoriranje tesno povezano z objektivnimi in subjektivnimi koristmi mentorirancev, kot so hitrost napredovanja, višina dohodka in karierno zadovoljstvo (Chao, 1997). Burke in C. McKeen (1997) pa sta potrdila koristi mentoriranja tudi za mentorje, ki jim je mentoriranje omogočilo osvežitve kariere, osebno zadovoljstvo in večjo moč v delovni organizaciji. Tudi vodstvenim strukturam se zdi proces mentoriranja pomemben in vanj verjamejo (Singh, Bains in Vinnicombe, 2002). Pregledna metaanalitična študija (Allen, Eby, Pottet, Lentz in Lima, 2004) je izpostavila pomen in vlogo pozitivnega odnosa med mentorjem in mentorirancem, saj so mentoriranci veliko težo pripisovali svetovanju in napotkom izkušenih kolegov v organizaciji.

A. Ramaswami in Dreher (2007) poudarjata, da teoretični modeli mentoriranja dobro pojasnijo proces mentoriranja in njegove rezultate. Menita pa, da pomanjkanje longitudinalnih raziskav v smislu preverjanja modelov in potrjevanja vzročno posledičnih odnosov prispeva k nejasni sliki o mentoriranju. Kljub tem pomanjkljivostim pa je smiselno predstaviti dva modela mentoriranja, sicer teoretično zastavljena in zgolj delno empirično potrjena (Ramaswami in Dreher, 2007), ki lahko spodbudita k nadaljnjemu empiričnemu preverjanju. Prvi je povezan z mentorirancem, drugi pa z mentorjem. Oba modela vključujeta posebne vzročne poti ali mehanizme, ki povezujejo mentorstvo s kariernimi, osebnimi ali organizacijskimi izidi; pri tem so izpostavljeni kognitivni, afektivni in vedenjski odzivi mentoriranca, ki na te izide vplivajo posredno. Ob zaključku predstavitve teh dveh modelov pa bo dodan še opis kakovostnega odnosa med mentorjem in mentorirancem. Najprej pa si podrobneje pogledjmo model mentoriranca.

Model mentoriranca

Model mentoriranca vključuje naslednje mehanizme oz. poti, ki prek kognitivnih, afektivnih in vedenjskih odzivov mentoriranca vplivajo na individualne in organizacijske izide: (i) posameznikov kapital, (ii) pretok kapitala, (iii) socialno-politični kapital, (iv) jasnost ciljev in poti do njih ter (v) jasnost vrednot. Shematično bi lahko odnos med različnimi sestavinami modela prikazali s pomočjo slike 1.



Slika 1. Shematičen prikaz modela mentoriranja.

Posameznikov (mentorirančev) kapital se povezuje s pridobivanjem znanja, veščin in razvijanjem zmožnosti, ki pomembno povečajo mentorirančevo delovno uspešnost. Mentor naj bi ustvaril takšno okolje, da bi lahko mentoriranec razvijal svoj potencial prek *novih izzivov, kovčinga in modeliranja*. Mentor lahko ustvarja naloge z izzivi, ki mentorirancu omogočajo nove izkušnje pri delu in treningu in so dopolnjene s stalno povratno informacijo; le-ta omogoča razvijanje posebnih kompetenc in izkušnjo uspešnosti v profesionalnem kontekstu. Na drugi strani pa mentor prek kovčinga usmerja pridobivanje znanja in širšega razumevanja procesov, ki razvijajo profesionalno vlogo. Mentoriranje omogoča pridobivanje znanj in informacij, ki jih posameznik drugače ne bi bil deležen. Schulz (1995) je ugotovil, da mladi zaposleni od mentorjev pridobijo več informacij in se naučijo več o delu kot pa tisti, ki takšne informacije pridobivajo zgolj s strani sodelavcev. Poleg tega pa mentor služi kot model za ustrezne vrednote, stališča in vedenje na delovnem mestu. Vse te mentorjeve naloge omogočajo mentorirancu, da razvija strategije in pridobiva informacije za uspešno delo. Prav tako mentoriranci razvijajo svoja pričakovanja in skrbijo za izboljšanje delovne učinkovitosti. C. Wanberg, E. Welsh in S. Hezlett (2003) so empirično potrdile povezavo med zmožnostmi, vestnostjo, motivacijo in delovno uspešnostjo. P. Tharenou (1997) pa je potrdila povezanost med zmožnostmi, motivacijo in objektivnimi pokazatelji karijerne uspešnosti. R. Day in T. Allen (2004) sta ugotovili, da karierna motivacija in samoučinkovitost pomembno vplivata na odnos med mentoriranjem in samoporočano učinkovitostjo. A. Ramaswami in Dreher (2007) pa navajata,

da razvojne priložnosti pomembno vplivajo na povišanje plače, željo po promociji in karierno zadovoljstvo. Vse opisano pa vpliva tudi na samo organizacijo, konkretneje na razvoj bazena talentov, ki prispevajo k večji produktivnosti in dosežkom. Te tri vloge mentorja (postavljanje izzivov, kovčing in modeliranje) vplivajo na odziv mentoriranca, tako kognitivni, afektivni in vedenjski.

Pretok kapitala je povezan z mentorirancem in njegovo predstavitvijo ter prepoznavnostjo znotraj in izven organizacije. Ključni nalogi mentorja, ki skrbi za pretok kapitala, sta: *omogočanje priložnosti za predstavitev in prepoznavanje ter kovčing*. Mentor naj bi ustvaril priložnosti za srečanja in pogovore s ključnimi odločevalci in izkušenimi upravljavci, torej z vsemi ključnimi osebami, ki presojujejo o mentorirančevih zmožnostih in odločajo o morebitnem napredovanju, bodisi znotraj ali izven trenutne delovne organizacije. Mentor je v bistvu tista oseba, ki mentorirancu omogoča, da se v delovnem okolju kar najbolj uspešno socializira in postane prepoznaven. Ko so priložnosti v trenutnem in izven trenutnega delovnega okolja dobro opredeljene, mentor s pomočjo kovčinga usmerja mentoriranca v relevantne možnosti zaposlitve. Na tej osnovi mentoriranec, kot pravi Rouse (2001), tehta med pričakovano koristjo nove zaposlitve in stroški, ki nastanejo ob odhodu s trenutne zaposlitve. Sprememba zaposlitve praviloma prinese povečano karierno zadovoljstvo, še posebej če tako mentoriranec zadovolji svoje potrebe in uresniči pričakovanja. Lahko pa takšne spremembe pripeljejo do stroškov v delovni organizaciji, posebej še takrat, kadar je veliko investirala v bazen talentov.

Socialno-politični kapital vključuje socialne in politične procese, povezane z mentoriranjem. Ti procesi sledijo ciljem mentorirančevega pridobivanja legitimnosti in prepoznavnosti v delovnih okoljih. Funkcije mentorja so v tem kontekstu *pokroviteljstvo, predstavitev in prepoznavnost, varovanje in kovčing*. Pokroviteljstvo je povezano s podporo mentorirancu v času srečanj in pogovorov z izkušenimi upravljavci v organizaciji, s kolegi, koordinatorji ali tistimi, ki lahko pomembno vplivajo na napredovanje v delovni organizaciji. Predstavitev in prepoznavnost kot mentorjevi funkciji sta bili opisani že predhodno in pomenita omogočanje priložnosti za stike z osebami v organizaciji, ki lahko vplivajo na napredovanje mentoriranca, in tako poskrbita za naraščanje mentorirančevega občutka moči in zaupanja. Varovanje se povezuje z vsemi tistimi aktivnostmi, ki omogočajo mentorirancu uspešno socializacijo v delovnem okolju, da zmore modro presoditi kdaj, kje in s kom komunicirati v delovni organizaciji in izven nje, in tako vzpostavi komunikacijske mreže. Mentor pa prek kovčinga poskrbi, da mentoriranec vzpostavi ustrezne odnose, ki mu pomagajo pri razvoju kariere, kar posledično vpliva na dobre karierne rezultate ali/in višjo plačo.

Jasnost ciljev in poti do njih vključuje na eni strani predstavitev doseganja kariernih ciljev in na drugi strani skrb za razvoj mentorirančeve motivacije in učinkovitosti. Mentor ima pri tem vlogo *modela, poskrbi za sprejemanje in potrditve, nudi svetovanje ali prijateljstvo*. Mentor zavedno ali nezavedno kot model vpliva na

mentoriranca in na njegovo oblikovanje vrednot, stališč in vedenja. Hkrati ponuja model delovanja v skupini in model komunikacije z izkušenimi zaposlenimi; je model za iskanje ravnotežja med delom in domačimi obveznostmi ter sprejemanja odgovornosti. Sprejemanje in potrjevanje s strani mentorja mentorirancu omogoča varno preizkušanje novega vedenja v delovnem okolju in ga nauči spoprijemanja s tveganji pri odločanju. Mentor tudi svetuje in omogoča mentorirancu izražanje zaskrbljenosti, negotovosti in strahov pri npr. reševanju sporov ali vsakodnevnem reševanju nalog v organizaciji. Prijateljstvo je morda malo presenetljiva dimenzija tega odnosa, a se tu pojmuje široko, saj vključuje razpon odnosa od enostavnih interakcij do vzajemne povezanosti v delovnem okolju in delno tudi izven njega. Wanberg idr. (2003) so ugotovili, da pogovori med mentorjem in mentorirancem o temah, kot so izboljšanje predstave o vlogi v delovni organizaciji, načini doseganja ciljev, strategije vzdrževanja ravnotežja med delom in družino, lahko pomembno vplivajo na zaposlitev, kariero in življenjsko zadovoljstvo mentoriranca. Zgoraj opisane mentorjeve funkcije se kažejo kot povečana samoučinkovitost mentoriranca pri doseganju kariernih ciljev. Hkrati mentoriranec zaznava povečana pričakovanja glede svojih dosežkov in zato je primerno, da mentor pri mentorirancu spodbuja vztrajnost, da bo zastavljene cilje dosegel in tako izboljšal delovno učinkovitost. Jasni cilji in poti do njih bodo delovali motivacijsko, če bo mentor mentoriranca usmerjal, spodbujal in nagrajeval za učinkovitost, saj to lahko pri mentorirancu spodbudi večjo angažiranost in vztrajnost pri dnevni nalogah. Delovna organizacija tako postane uspešnejša in produktivnejša.

Pojasnjevanje vrednot se kaže kot proces pojasnjevanja statusa mentoriranca v konkretnem delovnem okolju, ustreznosti izbrane kariere in odločitev; povezuje pa se tudi z oceno zadovoljevanja mentorirančevih potreb in doseganjem njegovih pričakovanj. Mentor ima tu različne funkcije, ki bolj prispevajo k osebnemu razvoju posameznika kot pa profesionalnemu, ampak so ravno tako pomembne. Poleg znanja, pomembnega za delo, mentoriranci poglobljajo razumevanje profesionalne identitete in jo razvijajo ter pridobivajo občutek o vlogi, ki jo bodo imeli v danem delovnem okolju. Pri pojasnjevanju in kristaliziranju vrednot mentor poskrbi za *modelno učenje, sprejemanje in potrditev, svetovanje in prijateljstvo*. Vse to prispeva k izidom posameznika, kot so karierno in življenjsko zadovoljstvo. Mentor z opisanim ravnanjem mentorirancu omogoča delovno osredičenost in utrjevanje osebnih in profesionalnih vrednot. Mentoriranec presodi skladnost delovnega okolja s svojimi vrednotami in kariernimi cilji. Mentoriranec, ki bo zaznal neskladje, nezadovoljstvo ali neosmišljenost dela, se bo morda odločil za spremembe in bo delovno organizacijo zapustil. Karierno in življenjsko načrtovanje lahko mentorirancu pomaga pri kariernih spremembah, seveda ob upoštevanju, da ga to lahko vodi k večjemu zadovoljstvu pri delu in doma. Prav tako mu lahko karierno in življenjsko načrtovanje omogočata oza-vestiti širino svoje profesionalne identitete. Take spremembe pa so lahko za delovne organizacije neprijetne, saj prinesejo stroške z menjavami zaposlitev.

Model mentorja

Noe, Greenberger in Wang (2002) ter C. Wanberg idr. (2003) opozarjajo na vrzel pri proučevanju mentoriranja in učinkov oz. posledic za mentorja. Predvideva se, da mentorstvo prispeva predvsem na psihosocialnem področju, vendar bi bilo treba proučiti tudi vlogo mentoriranja pri mentorjevi karieri, njegovih dosežkih in vplivu teh dosežkov na organizacijskem nivoju. A. Ramaswami in Dreher (2007) pravita, da je model mentorja sicer podoben kot pri mentorirancu, vendar je težko empirično potrditi vse predpostavljene povezave med skupinami spremenljivk, saj se je veliko več – tako teoretično kot tudi empirično – proučevalo mentoriranje in njegove učinke na mentoriranca kot na mentorja. Pri spodaj opisanem modelu so vključene naslednje funkcije: posameznikov (mentorjev) kapital, prenos kapitala, optimalna uporaba virov, socialno-politični kapital, potrjevanje identitete in odnosne pridobitve (Ramaswami in Dreher, 2007). Slika 2 prikazuje elemente mentorskega odnosa za mentorja, ki bodo opisani v nadaljevanju.



Slika 2. Shematičen prikaz modela mentorja.

Mentor lahko v mentorskem odnosu razvija **mentorjev kapital**; zanj je pomembno, da ozavešča medgeneracijske razlike in je pripravljen na nova znanja, ki mu jih lahko ponudi mentoriranec. Ob tem, ko mentorirancu ponudi raznovrstne izzive v delovnem okolju, lahko sledi novim trendom in tako ustvari okolje za skupno oz. vzajemno učenje. Vse to omogoča mentorju razširitev mentorske izkušnje. Raznolikost mentorirancev pa omogoča razvijanje njegovih medkulturnih kompetenc in prilagajanja

mentorstva različnim posameznikom. Tako lahko mentor izboljša svojo delovno učinkovitost, kar zviša njegove karierne dosežke in prispeva k promociji in povišanju plače. Na organizacijskem nivoju pa to lahko prispeva k nadaljnemu razvoju bazena mentorjev in tako posledično poveča organizacijsko produktivnost in dosežke.

Pri **pretoku kapitala** je predvsem pomembno vzpostavljanje dobrih odnosov mentorja z mentoriranci, saj takšni odnosi lahko trajajo tudi potem, ko mentoriranci odidejo iz delovne organizacije. Mentorjeve aktivnosti, kot so pokroviteljstvo, predstavitev in omogočanje prepoznavnosti, čas in energija, ki jih je mentor investiral v mentorski odnos, lahko pri mentorirancu sprožijo odgovornost do mentorja. Mentoriranec mu lahko ponudi informacije o trgu dela izven delovne organizacije. Tudi mentor v svojem razvoju išče nove priložnosti, razmišlja o zamenjavi zaposlitve in kreira nove karierne poti. Nov položaj mentorja pa lahko prispeva k njegovim kariernim in plačnim dosežkom ter k večjemu kariernemu zadovoljstvu. Za organizacijo pa to ponavadi pomeni predvsem stroške, nastale ob zamenjavah zaposlitve.

Mentorski odnos ima lahko pozitivne učinke na mentorja v tem smislu, da lahko porazdeli naloge in izzive tudi mentorirancu in tako **optimalno izrabi vire**. Mentorirancu to omogoča pridobivanje izkušenj v varnem okolju, mentor pa se delno razbremeni in čas nameni novim profesionalnim ali osebnim ciljem. Delo na različnih nalogah in delegiranje nalog mentorirancu lahko pri mentorju poveča delovno uspešnost, vodi v povišanje plače in napredovanje. Organizacija pa ima tako tudi koristi, saj se prek uspešnosti posameznikov poveča tudi njena produktivnost in uspešnost.

Za mentorja je pomembno, da se zaveda **politične in organizacijske klime** v zvezi z mentoriranjem. Mentorji, ki čas namenijo tudi spremljanju svoje vloge mentorja, iščejo informacije o svojem delu tudi pri mentorirancu, lahko s temi informacijami prispevajo k večji delovni uspešnosti. Nekateri izmed mentorjev poiščejo več novih mentorirancev, drugi se usmerijo v postavljanje mreže mentorjev; s svojim delom lahko prispevajo pri oblikovanju bazena talentov. Po drugi strani pa uspešnost mentorirancev prispeva k večji moči mentorjev, k njihovi prepoznavnosti, kredibilnosti in ugledu. Tako je mentor počasi bolj prepoznan, kar lahko pelje v večjo podporo vodstva pri mentorjevih projektih. Ko je mentor prepoznan kot kompetenten in uspešen pri razvijanju talentov, mu vodstvo dodeli več novih mentorirancev, kar omogoča še dodatno izboljšanje dosežkov. Vse to pa lahko pripelje do višje plače in večjega kariernega zadovoljstva mentorja. Za organizacijo pa to pomeni razširjen bazen talentov, večjo produktivnost in uspešnost.

Mentorstvo mentorju omogoča, da raste profesionalno in osebno. V tem procesu prihaja do lastnega spoznavanja in ozaveščanja svojih kompetenc in **spoznavanja svoje identitete**. To vodi v osebno in profesionalno zadovoljstvo, spodbudi motivacijo ter osveži zanimanje za delo (Schulz, 1995). Modeliranje, sprejemanje, potrjevanje in prijateljstvo kot naloge mentorja pa mu omogočajo, da zadovolji potrebo po razvoju in ohrani smisel, doseže izpolnitev pri svojem delu in oceni vrednost svojega

dela. Mentor tako ozavešča sliko o sebi in posledično okrepi profesionalno identiteto. Okrepitev identitete in povečana želja, da prispeva k razvoju mentorirancev, pa spodbudita mentorjevo karierno obvezo in željo po vključevanju v več razvojnih aktivnosti. Tako mentor išče nove mentorirance in bogati svoje izkušnje ter prispeva k osebni in profesionalni razvoju. Vse to pa se kaže v večjem kariernem in življenjskem zadovoljstvu in kariernih dosežkih. Prav tako pa vpliva tudi na organizacijo v smislu razširitve bazena talentov; ne gre pa ob tem zanemariti stroškov menjave zaposlitev in upokojitev.

Mentor ima od mentoriranja tako *profesionalne* kot tudi **odnosne koristi**. Ko mentorirancem omogoča sprejetost in potrditev, svetovanje in prijateljstvo, mu to omogoča vzpostavljanje čustvenih povezav z mentoriranci, kar lahko prispeva k čustvenemu zdravju in splošnemu dobremu počutju mentorja. Takšno stanje mentorju omogoči, da se vključi v več aktivnosti in išče nove mentorirance, da bi lahko vzdrževal izpolnjujoče odnose tako za svojo dobrobit kot tudi za dobrobit drugih. Tudi odnosne koristi pri mentorju zvišajo karierno in življenjsko zadovoljstvo, delovna organizacija pa pridobi z večjim bazenom talentov.

Dejavniki mentorskega odnosa

Dejavniki, ki vplivajo na kakovost mentorskega odnosa, so: mentorjevo znanje, mentorjevo usposabljanje in razvoj veščin ter motivacija in iskanje priložnosti (Ramaswami in Dreher, 2007). Znanje o organizaciji in kariernih poteh je ključno in ga mora dober mentor imeti. Slabo informirani mentorji in tisti, ki niso v mrežah pomembnih odločevalcev, bodo mentorirancem težko zagotovili ključne informacije o organizaciji in možnostih razvoja kariere. Mentor pa mora posedovati veščine spodbujanja razvoja, usmerjanja usposabljanja in usmerjanja mentorirancev s pomočjo kovčinga. Ustrezna komunikacija, veščine poslušanja in znanje o procesu učenja v delovnem okolju so tisti temelji, ki bo omogočal ustrezen razvoj mentoriranca. Dober mentor bo imel energijo in bo iskal priložnosti, da bo z mentorirancem preživel kakovosten čas. Z mentorirancem se bo dogovoril, kako pogosto se bosta srečevala, za koliko časa in na kakšen način. Več o mentorskem odnosu si lahko preberete v poglavju *Razvoj mentorskega odnosa*.

Vrste mentorstva

T. Scandura in E. Pelegri (2007) ločita sicer več vrst mentorstev, ampak v tem delu bodo izpostavljena samo tista mentorstva, ki jih definirata kot nove oblike: večkratno, timsko in e-mentorstvo. Menim, da lahko tovrstna mentorstva prepoznamo tudi v naši praksi in so rezultat spremenjenih zahtev in priložnosti v delovnih organizacijah. Kot vemo, prihaja v zadnjih letih na področju zaposlovanja do velikih sprememb. Zaradi naraščajočega pritiska tekmovalnega okolja in iskanja hitrih odgovorov v njem so morale delovne organizacije spremeniti pogodbe o zaposlitvi.

Varnih zaposlitev praktično ni več; delovne organizacije in iskalci zaposlitev so se morali prilagoditi tem novim okoliščinam, zato se je povečala raznolikost zaposlitev. Velik prispevek k tem spremenjenim okoliščinam ima tudi razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije, zato so postajali vse pomembnejši posamezniki z razvitimi specifičnimi kompetencami na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije. Vse to je vodilo v velike spremembe tudi pri organizacijski strukturi in iskalo se je drugačne načine za nudenje strokovne podpore v delovnih organizacijah. Organizacije so postale večplastne, vedno bolj odprte v okolje in večnacionalne. Povečalo se je sodelovanje in nudenje specifičnih storitev (npr. joint ventures, outsourcing, licensing). Tako so organizacije postale zelo raznolike npr. po spolu, narodnosti, rasi zaposlenih, kar je pomembno vplivalo na potrebe in razpoložljive vire. Vse to je vodilo v spodbujanje več raznolikih profesionalnih odnosov, ki omogočajo razvoj posameznika. M. Higgins in K. Kram (2001) razlike med tradicionalnim in novodobnim pojmovanjem mentoriranja vidita v mentorskem odnosu, funkciji mentorstva in stopnji analize. Novodobno mentoriranje poimenujeta kot razvojno mrežo. Tradicionalni pogledi so mentorski odnos razumeli kot organizacijski, hierarhičen, diadni odnos, ki je usmerjen v učenje mentoriranja in se izraža kot zaporedje odnosov v karieri, vidik razvojne mreže pa mentorski odnos pojmuje kot znotraj in zunajorganizacijski, večnivojski, večkratni diadni ali mrežni odnos, ki je vzajemen in recipročen ter se izraža skozi sočasne večkratne odnose v kateremkoli trenutku kariere. Tradicionalno je bila funkcija mentorstva organizacijska in v delo usmerjena, novodobni pogledi pa jo vidijo kot karierno in v osebo usmerjeno. Tradicionalno je bilo mentorstvo obravnavano na ravni diade, razvojno-mrežni pristop pa ga vidi na ravni diade in mreže.

Razumevanje **večkratnega mentorstva** se je skozi razvoj teorije mentorstva spreminjalo. Sprva je bilo usmerjeno v mentoriranca, ki je lahko v svoji karieri razvil več mentorskih odnosov, kar gre razumeti v kontekstu tradicionalnega mentoriranja. M. Higgins in K. Kram (2001) pa sta definirali večkratno mentorstvo kot tisto, kjer ima mentoriranec vzpostavljeno mrežo več mentorskih odnosov, ki si med seboj lahko tudi konkurirajo in prispevajo k boljšim dosežkom mentorirancev. T. Scandura in E. Pelegrini (2007) predvidevata, da večkratno mentorstvo prispeva k večji pripadnosti organizaciji, povečanju delovnega zadovoljstva, k spremembi kariernih pričakovanj in razširitvi pogleda na priložnosti za nove zaposlitve; hkrati pa se zmanjša dvom glede trenutne zaposlitve.

Pri **timskem mentorstvu** vodja deluje kot timski mentor in razvija tim preko kovčinga, psihosocialne podpore in modeliranja (Williams, 2000, po Scandura in Pelegrini, 2007), poleg tega je kot strokovnjak dostopen večjemu številu mentorirancev (Ambrose, 2003). Ambrose (2003) poudarja več prednosti timskega mentorstva, kot so vzajemno razvijanje posameznikovih veščin in kompetenc, razširjanje strokovnega znanja med člani tima in izgradnja tima. Williams (2000, po Scandura in Pelegrini, 2007) poudarja, da pri timskem mentorstvu nosi odgovornost vsak član tima in da

tako mentorstvo spodbuja vrstniško učenje. Timsko mentorstvo je diadno in hkrati usmerjeno v skupino; mentor je v odnosu z vsakim mentorirancem posebej, vsak član tima pa je v odnosu z drugimi mentoriranci. Knouse (2001) meni, da je timsko mentorstvo zelo primerno za posredovanje korektivnih povratnih informacij in takrat, kadar je treba oblikovati pričakovanja in doseči celovito razumevanje.

E-mentorstvo za razliko od tradicionalnega mentorstva, ki poteka prek osebnega stika, v proces mentoriranja vključuje elektronske medije, elektronsko pošto, klepetalnico ali druga spletna orodja. E. Ensher, Huen in A. Blanchard (2003) pravijo, da e-mentorstvo ravno tako ponuja profesionalno podporo v kovčingu, prijateljstvu, svetovanju in učenju. Res pa je, da elektronski mediji lahko povzročijo več težav v komunikaciji, zahtevajo več časa za razvijanje odnosa, nastopijo dodatni problemi glede zaupnosti in varovanja podatkov, lahko se pojavijo tehnične težave; po drugi strani pa lahko z njihovo uporabo razvijamo tehnične veščine in veščine pisanja. Omenjeni avtorji poudarjajo predvsem prednosti mentoriranja: razširjen dostop do mentorjev, nižje stroške, izenačitev statusa, beleženje interakcije in zmanjšanje pomembnosti demografskih značilnosti.

Mentorstvo in kovčing

Že pri opisovanju mentorskega odnosa, modela mentoriranja oz. funkcij mentorja smo izpostavili kovčing kot pomembno delovanje mentorja. Ključen je pri spoznavanju socialnega in organizacijskega okolja, pri razvijanju in pretoku kapitala mentoriranca. Zato je na tej točki smiselno pojasniti, kakšne so razlike in podobnosti med mentoriranjem in kovčingom. Mentorstvo in kovčing imata veliko skupnega, vendar pa je med njima tudi veliko razlik (Allen idr., 2009). Kovčing se uporablja pri razvijanju specifičnih veščin za učinkovitejše opravljanje dela. Ker kovčing temelji na specifičnem znanju, ga ponavadi izvaja zunanji strokovnjak, ki obvlada določeno področje in zato vzbuja profesionalno zaupanje ter je pri uvajanju sprememb objektivnejši. Če gre za uvajanje intervencije v delovno organizacijo, je potrebna dobra diagnoza, kjer se uporablja pristope, kot so pogovori, opazovanja ali preverjanje delovnih spretnosti. Kot smo že omenili, pa je mentoriranje širši, kompleksnejši proces, ki vključuje spoznavanje delovnih nalog, sodelavcev in delovne organizacije. Mentoriranje vključuje tudi načrtovanje kariere in strokovnega razvoja. V mentorskem procesu prevladujejo sodobne metode poučevanja, vključujoč tudi usposabljanje za specifične veščine; v tem delu pa se mentorstvo in kovčing prepletata. V tem primeru menim, da kovčing lahko uporablja tudi mentor v procesu mentoriranja, saj razvija zelo specifične veščine, ki pa so tesno povezane z mentoriranjem. Mentoriranje je povezano s specifičnim kontekstom organizacije, kot npr. mreženje v delovni organizaciji, pomoč pri spoznavanju politike delovne organizacije, pomoč pri promocijskih aktivnostih mentoriranca – in zato ga lahko izvaja le izkušena oseba v delovni organizaciji. V tabeli 1 so predstavljene razlike med mentorstvom in kovčingom.

Tabela 1. Razlike med mentorstvom in kovčingom

Kovčing	Mentorstvo
<ul style="list-style-type: none"> • Je usmerjen v specifične naloge in specifične veščine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Je usmerjeno širše, v kariero in profesionalni razvoj.
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostika je usmerjena v specifične potrebe osebe, ki je v procesu kovčinga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevladujejo sodobne metode poučevanja za odrasle.
<ul style="list-style-type: none"> • Izvajajo ga specialisti za določeno področje (ponavadi zunanji izvajalci). 	<ul style="list-style-type: none"> • Izvajajo ga izkušene osebe v delovni organizaciji (mentorji).

Mentorstvo in supervizija

Obstaja še en koncept, ki je pogosto povezan z mentorstvom, zato ga je nujno pojasniti – to je supervizija. Predstavljeni bosta dve razlagi, Johnsonova z modelom mentorskega odnosa in razlaga supervizije v smislu profesionalnega in osebnega razvoja. Na koncu pa bodo predstavljene še kompetence supervizorja, ki so nastale kot rezultat evropskega projekta *ECVision. Supervision & Coaching in Europe: Concepts & Competences*.

Model mentorskega odnosa

Johnson (2014) je izpostavil zanimiv odnos med mentorstvom in supervizijo (Mentoring Relationship Continuum – MRC). Mentorstva ne pojmuje kot specifične aktivnosti v smislu opredeljenih nalog, ampak kot specifičen odnos znotraj supervizije in svetovanja. Na tem mestu ne bomo navajali podrobnih razlag vseh njegovih konceptov, ampak bi želeli predvsem izpostaviti specifično kontinuiteto odnosa supervizije in mentorstva. Johnson, C. Skinner in N. Kaslow (2014) menijo, da je supervizija z mentorskimi poudarki z vidika odnosa transformacijska, kar pomeni, da prinaša večje koristi, tako profesionalno kot osebno.

Johnson (2014) je predstavil odnos med mentorstvom in supervizijo na odnosnem kontinuumu. Mentoriranje definira bolj z vidika odnosa kot z vidika nalog, ki jih mentor daje mentorirancu. Kot druge vloge (npr. svetovanje, poučevanje) je tudi supervizija umeščena v kontinuum in je definirana s stopnjo vključenosti, vzajemnega odnosa, čustvene povezave in pristnega sodelovanja. Z razvojem supervizije odnos postaja vedno bolj vključujoč (Johnson, 2007). V osnovi je supervizijski odnos transakcijski, kar pomeni, da je strukturiran in formaliziran do te mere, da vzpostavlja in ohranja hierarhijo. Jasna struktura in formalni okvir pa sta ključna za razvijanje varnega odnosa in sta zelo zaželena v začetni fazi odnosa. Postopoma pa supervizanti prerastejo ta strogi hierarhični odnos, postajajo kompetentnejši, z več zaupanja in si želijo več sodelovanja ter kolegialnosti. Če supervizor ostane na stopnji stroge formalnosti, potem ga supervizanti zaznavajo kot rigidnega in na distanci. Če se začne odnos med supervizorjem in supervizantom spreminjati v smeri mentorskega

odnosa, pa postane transformacijski v svoji naravi. Za transformacijski odnos so značilni samoučinkovitost in samozaupanje ter spodbudna klima, prežeta s pozitivnimi čustvi. V kontekstu supervizije to pomeni, da (Johnson, 2007):

- a) je supervizor kot partner, ki supervizanta varno vodi skozi proces usposabljanja z vsemi ovirami, ki se lahko pojavijo;
- b) supervizor supervizijo razume kot profesionalni in širši razvoj posameznika;
- c) morajo biti transformacijski supervizorji kompetentne in zrele osebe, da učinkovito odigrajo svoje vloge (podpora, evalvacijo, zagovorništvo);
- d) je za supervizorje značilna visoka stopnja kolegialnosti in vzajemnosti v supervizijskem odnosu.

Zaključimo lahko, da supervizijski odnos z mentorsko dimenzijo postaja vedno bolj socialno podporen. Na mentorski strani kontinuuma supervizor ponudi visoko stopnjo podpore, opolnomočenje, avtentičnost in vzajemnost tako, da lahko supervizijski proces postane bolj enakovreden, vzajemen in sodelovalen; meje med poučevanjem in učenjem se počasi zabrišejo (Schlosser, Lyons, Talleyrand, Kim in Johnson, 2011).

Johnson (2014) upodobi mentorski odnos s pomočjo kontinuuma, ki opisuje stopnjo mentorskega odnosa z dimenzijami transakcijsko-transformacijskega odnosa, nizko ali visoko stopnjo socialne podpore ter nizko ali visoko stopnjo čustvene podpore. Model je bil sicer narejen za namene klinične supervizije, a ga lahko prenesemo tudi na raziskovalno ali študijsko področje. Prenosljiv je tudi na vse profesionalne odnose razvojnega tipa, saj pojasnjuje karierni in kompetenčni razvoj, podporo pri sledenju zahtevam programa usposabljanja in različne oblike spodbud. Johnson pojasnjuje, da se svetovanje in supervizija lahko razvijata v smeri aktivnejšega in vzajemnejšega odnosa, ko supervizor ali svetovalac ponudi spekter karierne, čustvene ali psihosocialne podpore in ko supervizor ali svetovalac bolj ciljno krepi profesionalni razvoj in uspeh. Tako odnos postaja vedno bolj mentorski in pridobi mentorske značilnosti: (a) recipročnost, kolegialnost, avtentičnost in vzajemnost, (b) omogočanje karierne in psihosocialne funkcije, (c) namensko učenje po modelu, (d) varno okolje za lastno preizkušanje, (e) transformacijo profesionalne vloge in (f) odnos, ki se ne veže samo na opisane vloge, ampak se ohranja tudi v drugih kontekstih. Medtem ko sta svetovanje in supervizija transakcijska odnosa s težnjo po jasni strukturi in formalnosti odnosa, kjer svetovalac in supervizor nudita storitve svetovanja, prenosa znanja, povratne informacije ali evalvacije, vendar za ustrezno plačilo, pa gredo razvojni odnosi bolj v smeri mentoriranja in tako postanejo vedno bolj transformacijski. Transformacijski mentor skrbi, da se mentoriranci razvijajo s pomočjo iskrenega odnosa, časovno ustrezno načrtovanega vodenja, s spodbudami in jasno vizijo. Tak mentor skrbi za profesionalni kot tudi osebnostni razvoj mentoriranca; pomembno pa je, da sledi kratkoročnim kot tudi dolgoročnim ciljem (Johnson, 2014).

Odnosi z značilnostjo razvoja, ki imajo v sebi močno mentorsko noto, so čustveno podporni in prepoznavajo vrednost posameznika, nudijo povratno informacijo in cenijo dosežke posameznika. Mentor nudi informacijsko podporo in ima čas npr.

za posvetovanje ali svetovanje. Nudi skrbno podporo tudi v smislu časa in virov, ki jih ima na razpolago. Čustvena dimenzija odnosa se kaže v vedno večji povezanosti, toplini in želji za dobrobit drugih v odnosu in v zavezi temu odnosu. Končno točko je Johnson (2014) definiral kot visoko čustveno predanost oz. »prijateljsko ljubezen«, ki vključuje intimnost in zavezo v odnosu; gre v bistvu za dolgoročno zavezujoče prijateljstvo.

Še en element je ostal znotraj tega kontinuuma mentorskega odnosa in zahteva pojasnilo: odnosno mentorstvo, ki pomeni visoko razvit mentorski odnos. Ko razvojni odnos doseže to stopnjo, lahko v njem najdemo vrsto pomembnih značilnosti: vzajemnost, fleksibilno prehajanje iz ene vloge v drugo in komplementarnost, naraščajočo ranljivost, razširitev nabora dosežkov in celostni pristop. Torej odnos vključuje vzajemno vplivanje, razvoj in učenje. Mentor in mentoriranec sta sposobna prehajati iz vloge v vlogo in dopuščati komplementarnost znanja, veščin in stališč. V tako intenzivnem odnosu se izpostavljajo poleg močnih področij tudi šibka, kar od mentorja zahteva veliko stopnjo občutljivosti in sprejemanja. Predvsem je pomembno, da ostane odnos sprejemajoč in podporen. Tak odnos spodbuja močen občutek profesionalne identitete, omogoča razvijanje kompetenc, odpornosti in vzpostavlja ravnotežje pri mentoriranju. Kljub temu da je mentoriranje usmerjeno v razvijanje veščin, pridobivanje praktičnega znanja, pa mentor ne sme zanemariti celostnega vidika razvoja, socialno-motivacijsko-čustvenega. Zato naj gradi na samoučinkovitosti, čustveni inteligentnosti in ravnotežjem med delom in drugimi aktivnostmi (Johnson, 2014).

Johnsonov model mentorskega odnosa je zanimiv zato, ker mentorstvo opredeljuje kot najvišjo stopnjo razvoja odnosa, ki se začne s svetovanjem in nadaljuje s supervizijo. Pri tem je smiselno izpostaviti transakcijski in transformacijski vidik odnosa, ki sta v mentorskem kontinuumu dve vrsti odnosa; prvi je značilen za svetovanje in supervizijo, drugi pa za mentorstvo. Pri tem modelu je pomembno spoznanje, da nobene stopnje odnosa ne moremo ovrednotiti kot boljše ali slabše, ampak jih lahko gledamo samo kot razvojne stopnje odnosa, z značilnostmi in cilji ter vizijo nadaljnjega razvoja. Model morda preokvirja dosedanja razmišljanja v smeri »Kaj je mentorstvo?« in »Kaj je supervizija?« in ju smiselno poveže. Smisel supervizije in mentorstva pa bo našel vsak sam in poiskal tisti okvir, ki je v največji možni meri skladen s pridobljenimi izkušnjami.

Supervizija kot metoda profesionalnega razvoja

V nadaljevanju si pogledajmo še pogled na supervizijo kot metodo profesionalnega razvoja. S. Žorga (2002a) pravi, da je supervizija proces specifičnega učenja in razvoja, pa tudi metoda podpore pri profesionalni refleksiji, ki strokovnjaku omogoča osvajanje profesionalnih in osebnih uvidov v lastno izkušnjo. Supervizija strokovnjaku pomaga, da praktične izkušnje poveže s teoretičnim znanjem in mu tako omogoča uspešno soočanje z izzivi pri svojem delu. Supervizija strokovnjaku omogoča tudi

uspešno spoprijemanje s stresom in pomaga pri gradnji profesionalne identitete. Supervizija podpira profesionalno in osebno učenje ter razvoj strokovnjaka.

M. Ajduković in L. Cajvert (2004) zgornjo opredelitev še malo razširita in pravita, da je supervizija proces razvoja strokovnjaka kot praksa, ki svoje delo reflektira in se uči iz svojih izkušenj. Supervizor spoznava situacijo uporabnika in njegove vire, sledi svojim mislim, občutjem in virom; hkrati pa spremlja odnos z uporabnikom z različnih perspektiv. Ob integraciji vseh teh vidikov profesionalne situacije supervizor ustvarja možnosti za kompetentno strokovno delovanje.

Profesionalna supervizija se je začela razvijati predvsem kot mentorska in vodstvena pomoč, ki je v prvi fazi razvoja vključevala tudi nadzorne naloge. Počasi pa se je pozornost usmerila predvsem v strokovni razvoj. V 70. letih prejšnjega stoletja je bila usmerjena samo v strokovno rast zaposlenega, danes pa se usmerja tudi v razvoj institucije kot celote, njenih sestavnih delov, delovnih timov in spremljanja inovativnih projektov. Ta metoda danes ni dobila svojega mesta le v poklicih pomoči, ampak je sestavni del spremljanja vrhunskih menedžerskih timov v velikih in uspešnih podjetjih (Kobolt in Žorga, 2006a). Delovno okolje se zelo hitro spreminja in da lahko te spremembe sprejmemo kot izziv, moramo biti fleksibilni in motivirani za učenje, saj sta razvoj organizacije in kakovost njenih storitev v veliki meri odvisni od učenja in razvoja njenega osebja. A. Kobolt in S. Žorga (2006a) navajata empirična spoznanja Singha in Shiffletteja, da je za profesionalni razvoj potreben prožen pristop in učenje z visoko stopnjo aktivnosti in vztrajnosti. Reševanje problemov in refleksija lastne prakse naj bi potekala v sodelovanju s kolegi. Tak pristop motivira osebne spremembe, če so seveda podprte z zaupanjem in spodbudo. Jasna in pravočasna povratna informacija o delu ter podpora pri izboljšavah omogoča zaposlenim razviti občutek, da lahko nadzorujejo svoj profesionalni razvoj. Supervizija je torej metoda, ki omogoča pogoje za spodbujanje in uresničevanje poklicnega in osebnostnega razvoja. Strokovni delavci lahko profesionalno napredujejo, če je prisotna refleksija lastnih delovnih izkušenj v varnem okolju skupine kolegov in supervizorja. Skupno reševanje problemov, refleksija in razprava o praktičnih izkušnjah ter povezanost s strokovnimi spoznanji pa posamezniku nudijo dragocene povratne informacije o lastnem delu (Kobolt in Žorga, 2006a). Stalen profesionalni razvoj je nujen standard sodobnega strokovnega delavca.

Cilji supervizije

A. Kobolt in S. Žorga (2006b) pravita, da so cilji supervizije mnogostranski. Supervizant je oseba, ki je ves čas v procesu učenja; s pomočjo refleksije svojega poklicnega ravnanja ugotovi, kaj dela in kako ter kakšne spremembe načrtuje. Cilj supervizije je tudi konstrukcija nove resničnosti, saj je namen tudi v ozaveščanju zaznav in dojemanja svoje poklicne realnosti. Naslednji cilj supervizijskega procesa pa je globalen, saj – kot pravita avtorici – vedno delujemo v določenem delovnem kontekstu, ki je sicer samostojen sistem, a povezan z drugimi. V procesu supervizije naj bi strokovnjak

prepoznaval delovanje posameznih sistemov, svojo determiniranost in možnost spreminjanja tako svojega dela kot delovanja posameznih podsistemov. Pri superviziji je pomembno krožno razumevanje pojavov, saj v odnosih med ljudmi ni linearnosti, pač pa krožna večrazsežnostna soodvisnost. Zato se moramo usmeriti v pomen povratnih sporočil, ponotranjenih norm in pravil, ki pomembno določajo naš način ravnanja. Pri superviziji je ravno tako pomembno kreativno reševanje poklicnih vprašanj, kar pomeni, da supervizant s pomočjo refleksije pride do uvida v svoje poklicno ravnanje in išče nove poti, nove rešitve in se posledično odmika stran od starih in do zdaj delujočih načinov ravnanja. In na koncu mora supervizant pregledati svoj delež pri delovanju organizacije, mora slediti, kaj se dogaja, in razmisliti, kdaj in v katerih primerih je smiselno drugačno delovanje. Potreben je njegov kritični pogled na izzive in spremembe.

Funkcije supervizije

A. Kobolt in S. Žorga (2006b) poudarjata, da imajo strokovnjaki različne poglede na supervizijo in jo tudi različno izvajajo. Od supervizorjeve usposobljenosti in naravnosti je odvisno, kako bo supervizijo vodil in čemu bo dajal poudarek. Pomembna je tudi vloga, ki je supervizor zavzame, oz. njegova vloga v delovni organizaciji. Lahko pride do konflikta vlog, ki lahko oteži ali celo onemogoči supervizijo. Na splošno pa lahko potrdimo tri različne funkcije supervizije: (a) edukativno, (b) podporno in (c) vodstveno.

Edukativna ali oblikovalna funkcija vključuje razvijanje spretnosti, razumevanja in vpogleda v strokovno delo supervizanta. Sem sodijo: redna refleksija lastnega dela, razvoj razumevanja poklicnih postopkov in pridobivanja novih spretnosti, spoznavanje samega sebe, močnih in šibkih področij, usklajevanje delovnega tima, postavitve temeljnega komunikacijskega sloga. V ta del pa sodi tudi spoznavanje in učenje sistemskega, krožnega in interaktivnega videnja poklicnega prostora. Lahko rečemo, da edukativna funkcija supervizije pomeni vztrajanje na profesionalnem razvoju.

Podporna funkcija supervizije vključuje ozaveščanje čustvenega dogajanja pri delu. Če čustev in čustvenih stanj ne prepoznavamo in se ne odzivamo ustrezno, to lahko zelo hitro vodi do čustvenega izgorevanja. Za ozaveščanje in reflektiranje čustvenih stanj pa je treba v supervizorskem odnosu razviti in ohranjati občutje varnosti.

Vodstvena ali nadzorna funkcija supervizije zagotavlja nadzor nad kakovostjo dela z ljudmi. Kot pravita avtorici, ta funkcija ni potrebna zgolj zato, ker imamo ljudje premalo znanja ali izkušenj, ampak tudi zato, ker imamo ljudje svoje slepe pege, ranljiva področja ali predsodke, ki pomembno vplivajo na naše ravnanje. Tu je v ospredju predvsem nadziranje, usmerjanje in vrednotenje dela. V organizaciji so vloge opredeljene, odgovornosti dodeljene in dogovori morajo biti izpeljani. Za to poskrbi vodstvena funkcija supervizije.

Predstavljene so bile funkcije supervizije, predvsem z namenom, da jih prepoznamo in sledimo njihovim ciljem. Vendar pa se je treba zavedati, da se ponavadi te

tri funkcije – edukativna, podporna in nadzorna – prepletajo. Katera funkcija je v ospredju, je odvisno od konteksta supervizije in od problema, s katerim se supervizor in supervizant ukvarjata.

Kompetence supervizorjev

Supervizija je metoda, ki obogati posameznikovo profesionalno ravnanje in prispeva tudi k njegovemu osebnemu razvoju. Kaj pravzaprav lahko supervizija ponudi strokovnjaku, lahko vidimo tudi v študijskem programu druge stopnje *Supervizija, osebno in organizacijsko svetovanje*, če sledimo zapisanim ciljem. Podrobneje je študijski program predstavljen na spletni strani: <https://www.pef.uni-lj.si/173.html>. Cilji programa za izobraževanje supervizorjev so pri študentu razviti naslednje (Supervizija, osebno in organizacijsko svetovanje, b. d.): (a) razumevanje in raziskovanje strukture organizacij, dinamike in kulture različnih delovnih okolij ter umeščanje supervizije, osebnega in organizacijskega svetovanja v širši organizacijski okvir z namenom zagotavljanja boljše kakovosti strokovnega dela, spodbujanja profesionalnega in osebnostnega razvoja strokovnih delavcev ter omogočanja razvoja in spreminjanja organizacije; (b) sposobnost na različnih delovnih področjih organizirati, izvajati, spremljati in analizirati različne oblike supervizijskega procesa, osebnega in organizacijskega svetovanja (individualna, skupinska, timska supervizija/kovčing, supervizija/kovčing v organizaciji, menedžment sprememb ipd.), ga uvajati na nova področja ter sodelovati v razvijanju novih teoretskih in praktičnih modelov; (c) sposobnost najti alternativne rešitve problemov, ki za vse udeležence omogočajo razvoj novih perspektiv in izboljšajo njihovo življenje, odnose in delovno klimo, ter usmerjati nove perspektive v spremenjene strategije ravnanja; (č) sposobnost izvajati in hkrati reflektirati dogajanja v svetovalnih procesih v različnih organizacijskih in poklicnih kontekstih, soočati stališča, stereotipe in predsodke ter prepoznavati in razumevati procese vključevanja/izključevanja na nivoju kulture, politik in praks v organizacijah.

In če pogledamo še z evropske perspektive, se lahko dotaknemo še kompetenc za supervizorje, tako kot so jih oblikovali strokovnjaki, ki so sodelovali v projektu *ECVIsion. Supervision & Coaching in Europe: Concepts & Competences* (Ajdukovic idr., 2015). Projekt je bil zastavljen širše, pokrivajoč področje supervizije in kovčinga z namenom, da predstavi različne modele supervizije in pripravi model kompetenc za supervizorje. Delovna skupina je oblikovala dve skupini kompetenc:

1. *Profesionalna identiteta*, kjer supervizor integrira svoje osebne lastnosti in zahteve stroke v profesionalno identiteto. Razvoj profesionalne identitete je cilj programov usposabljanja supervizorjev in njihovega stalnega strokovnega izpolnjevanja in osebne rasti.
2. *Profesionalno ravnanje*, za kar supervizorji potrebujejo bogat repertoar izvedljivih intervencij in široko znanje ter veščine. Nenehno vrednotenje lastnih aktivnosti in procesov je ključno.

Kompetence so predstavljene v tabeli 2, podrobneje pa so opisane na spletni strani ANSE (Association for National Organisations for Supervision in Europe): <http://www.anse.eu/ecvision/start.html>.

Tabela 2. Kompetence supervizorjev in kovčev (<http://www.anse.eu/ecvision/start.html>)

Profesionalna identiteta	Profesionalno ravnanje
Strokovni odnos <ul style="list-style-type: none"> • Reflektivnost • Integracija teorije in prakse • Toleranca do negotovosti (dvoumnosti) 	Oblikovanje profesionalnega odnosa <ul style="list-style-type: none"> • Oblikovanje dogovora/pogodbe (angl. <i>contracting</i>) • Strukturiranje procesa • Evalviranje
Etika <ul style="list-style-type: none"> • Etično ravnanje 	Omogočanje rezultatov <ul style="list-style-type: none"> • Omogočanje strokovnega napredka • Omogočanje/spodbujanje sprememb • Omogočanje učenja
Skrb za razvoj kakovosti <ul style="list-style-type: none"> • Skrb za lasten stalen strokovni razvoj • Skrb za osebni razvoj • Prispevek k razvoju strokovnih standardov 	Napredno komuniciranje <ul style="list-style-type: none"> • Profesionalna uporaba posameznikovega komunikacijskega sloga • Upravljanje/obvladovanje komunikacijskega procesa • Obvladovanje napetosti in konfliktov
Pogled s perspektive osebe, dela in organizacije <ul style="list-style-type: none"> • Poznavanje različnih osebnih in organizacijskih vrednot ter organizacijske kulture • Poznavanje statusa, funkcije in vlog znotraj organizacije • Osredotočanje na vsebine, povezane z vodenjem 	Upravljanje z različnostjo <ul style="list-style-type: none"> • Zavedanje različnosti • Soočanje z močjo, hierarhijo in diskriminacijo
	Obvladovanje metod in tehnik <ul style="list-style-type: none"> • Izvajanje različnih vrst supervizije • Uporaba metod in tehnik