

# NEFORMALNO MENTORSTVO

## POVZETEK

*Znanje in razumevanje sta dobrini, ki ju ne moremo pridobiti in ustvariti enkrat za vselej, saj nista nikoli končani. Učenje je naloga za vse življenje, pomeni približevati si znanje in tudi življenje, pri čemer je poudarek na človekovi spodbudi. Življenje se nenehno spreminja in zahteva od nas, da se prilagajamo spremembam, zato izobraževanje zgolj po formalnih poteh sodobnemu človeku ne zadostuje več. Mnoga uporabna znanja pridobivamo po neformalni poti, v mnogih različnih okoljih in okoliščinah. Učimo se od ljudi, s katerimi živimo in delamo, zato je prav, da svoja razmišljanja usmerimo tudi v pogoje in okolja, kjer se ta učenja dogajajo. Ko so pogoji dobri, ko so odnosi kakovostni in je okolje spodbudno, bo učenje kakovostnejše, znanje pa trajnejše. Ljudje se raje učimo od posameznikov, ki jim lahko zaupamo, ki so dostopni, prijazni in nam znajo prisluhniti. Ugotovitve naše raziskave in tudi predhodnih na isto temo bi lahko vodile v razmislek o tem, kako izboljšati formalne mentorske odnose, ki so zelo pogosta oblika izobraževanja na delovnem mestu, in s tem njihovo učinkovitost.*

**Ključne besede:** *neformalno izobraževanje, neformalno mentorstvo, lastnosti mentorja, vloga mentorja, na učenca osredotočeno izobraževanje, vsebine neformalnega izobraževanja, načini neformalnega izobraževanja*

V članku obravnavam mentorstvo kot eno najpogostejših oblik neformalnega izobraževanja. Neformalno izobraževanje ima v sklopu permanentnega izobraževanja pomembno vlogo, saj se ljudje skozi celo življenje ne učijo le v formalnih okoljih, temveč tudi v množici drugih učnih okolij, ki jih narekujejo in prinašata delo in življenje. V članku opredeljujemo metode in oblike neformalnega izobraževanja ter podrobneje obdelali neformalno obliko mentorstva. Definiramo mentorski odnos in razkrivamo, v kakšnih pogojih se takšen odnos lahko oblikuje. Ob tem poudarjamo vlogo mentorja, njegove lastnosti in sposobnosti, ki so za vzpostavitev takega odnosa nujne. Nadaljujemo s teoretskimi izhodišči

o vsebinah, ki so najpogostejše predmet učenja. Članek zaključujemo s kratko raziskavo o neformalnem mentorstvu, ki smo jo opravili med zdravstvenimi delavci. Rezultati so zanimivi in kažejo na pomembnost oblikovanja zaupnega odnosa za uspešno učenje v neformalnem izobraževanju. Sodelujoči v raziskavi kot neformalnega mentorja najpogosteje navajajo prijatelja, iz njunega odnosa pa največkrat pridobijo znanja s področja osebne rasti. Rezultati raziskave potrjujejo naša teoretična izhodišča o potrebnih osebnostnih lastnostih neformalnega mentorja, saj so zanesljivost, potrpežljivost, razumevanje in toplina tiste značilnosti, ki jih vprašani v raziskavi najbolj cenijo.



## **ODRASLI SE VEČINOMA IZOBRAŽUJEJO PO NEFORMALNI POTI**

Družbeni in tehnološki razvoj spreminjata naše življenje v vseh pogledih. Sodobna družba je družba znanja, številni avtorji jo imenujejo storitvena družba. Kar šteje danes, so razvite sposobnosti in široko znanje skupaj s specialističnimi poglobljenimi znanji. Informacij mrgoli in ljudje so prezasičeni z njimi. Treba jih je predelati v znanje, povezati, strukturirati, osmisliti. Za to pogosto potrebujemo ob sebi mentorja. V tej družbi lahko uspešno delujejo le tisti, ki so ustrezno usposobljeni za ravnanje z informacijami in spremembami, ki se dogajajo. Vseživljenjsko izobraževanje je zato v današnji družbi postalo nujnost. »Vseživljenjsko izobraževanje se začne razvijati v informacijski družbi ali družbi znanja, ko se cilji vzgoje pomembno razširijo. Po Lengrandovi teoriji permanentnega izobraževanja se pod vplivom sprememb in razvoja ljudje izobražujejo lahko samo sproti, ko se pokažejo potrebe, in si tako razvijejo osebne kompetence za socialne vloge« (Krajnc; 1999).

## **NEFORMALNO IZOBRAŽEVANJE KOT NOVA PARADIGMA TEORIJE PERMANENTNEGA IZOBRAŽE- VANJA**

Evropsko združenje za izobraževanje odraslih (EAEA) uporablja izraz vseživljenjsko učenje v smislu, da se dogaja vse življenje in širom življenja. Koncept vseživljenjskega učenja poudarja dejstvo, da učenje poteka v množici različnih okolij, ki so vsa enako pomembna in medsebojno povezana. Vseživljenjsko učenje je bistvenega pomena za razvoj državljanstva, socialne kohezije in zaposlovanja.

»Individualna motivacija za učenje in pestrost učnih priložnosti sta najpomembnejša ključa za uspešno izvajanje vseživljenjskega učenja,« pravi Černoša (v: Bogataj; 2005) in nadaljuje,

da je treba najti načine za pomoč posameznikom pri učenju in jim zagotoviti tudi spodbude, da bodo o nadaljnjem izobraževanju razmislili kot o koristni alternativni delu.

Možina v okviru vseživljenjskega učenja razlaga, da je učenje dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja, ne samo v otroštvu in obdobju mladostništva, ampak tudi v odraslosti in do konca življenja (Možina; 2002). Ko posameznik izstopi iz sistema rednega izobraževanja, se njegovo učenje ne konča, saj življenje (delovno mesto, kariera, družina, starševstvo, starost) od njega zahteva ves čas novo znanje. Izobražujemo se ne le zaradi zaposlitve, temveč tudi za to, da smo odgovorni posamezniki svojega mikrosistema, v družini in v ožjem življenjskem prostoru, ter dejavni državljani v makrookolju.

Izobraževanje tako ne poteka samo v organizaciji in v času poklicne poti in v okviru drugih socialnih vlog osebe. Muršak poudarja, da učenja ne razumemo le kot vodeno in sistematično dejavnost, temveč imamo v mislih celoten spekter pridobivanja znanja in razvoja kompetenc, ki presega tisto, kar se dogaja v šolah in izobraževalnih institucijah (Muršak; 2006).

Vseživljenjsko učenje je spiralni cikel, kar pomeni, da se nenehno odvija, ne samo s formalnim izobraževanjem in delom, temveč tudi v povsem neformalnih okoljih, na različnih ravneh in na različne načine. Znanje potrebujemo ne le za poklicno delo, ampak tudi za odgovorno ravnanje v širšem okolju in globalnem svetu, saj, kot pravi Muršak (2006) »omogoča ustrezno obvladovanje in vodenje sprememb«. Smernice nakazujejo pomen učenja skozi vse življenje in pridobivanje znanja na formalne in neformalne načine. Družba znanja mora zato nuditi bogate priložnosti za učenje, vseživljenjsko izobraževanje pa mora biti osnovano na dostopu ljudi do znanja in učenja.

Neformalno pridobljena znanja imajo v družbi neprecenljivo vrednost in so pomembno dopolnilo formalnim oblikam izobraževanja.



Glavna značilnost neformalnega izobraževanja je, da se izvaja v neformaliziranem okolju. Bo-shier (1998) govori o zunajšolskem okolju tovrstnega izobraževanja, ki ni vezano na pridobitev formalne izobrazbe. Namen neformalnega izobraževanja je usposabljanje za pridobitev novega znanja, izpopolnjevanje in širjenje znanja.

Cepin (2005) je značilnosti neformalnega izobraževanja strnil v naslednje ugotovitve.

- Poteka v organizirani ali polorganizirani obliki.
- Prisotna je prostovoljna narava izobraževanja.
- Izobraževalne metode so neklasične in inovativne.
- Priznanja neformalnega izobraževanja so javno neveljavna.
- Izvajalci so organizacije civilne družbe, podjetja in druge skupine.

Razmerje med obema je 80:20 v prid neformalnemu izobraževanju. Kljub temu znanja po neformalni poti v našem okolju še ne uživajo ugleda in nimajo priznanega družbenega statusa. Nepoznana in neizkoriščena pomenijo veliko izgubo za posameznika in družbo. Zaradi svojih značilnosti pa ima neformalno izobraževanje velik potencial, da zadovolji potrebe udeležencev. Zaradi oblike organiziranosti je kratkotrajnejše kot formalno izobraževanje in tako omogoča sprotno odločanje udeležencev o nadaljevanju izobraževanja glede na spremembe in sproti nastajajoče potrebe po znanju. Pogosto je bolj sproščeno in tako učenje odgovarja potrebam po sprostitvi, sprejetosti in varnosti. Zaradi svoje prostovoljne narave se v neformalnem izobraževanju uveljavlja vodenje brez prisile. Učenje tako izhaja iz potreb posameznikov in je zato učinkovitejše. Z izvajalci neformalnega izobraževanja udeleženci lažje navežejo osebne stike, kot je navada v šolskih institucijah in drugih formalnih programih izobraževanja odraslih.

## **METODE IN OBLIKE NEFORMALNEGA IZOBRAŽEVANJA GREDO V NESKONČNOST**

Vsak si izbere drugačen način učenja, ko se odloča, kako se bo naučil. Zato je neformalno izobraževanje zelo osebno obarvano in lahko poraja najbolj nenavadne oblike izobraževanja.

Odrasli učenci so zelo raznolika skupina in njihove potrebe je treba obravnavati individualno, zato mora obstajati možnost izbire metod in oblik kot tudi tem in predmetov učenja. Posameznik tako lahko izbere med možnostmi glede na raven svojega znanja ali usposobljenosti. Z neformalnim izobraževanjem lahko ustvari širši mozaik znanja, če sta tovrstno izobraževanje in izbira neprisiljena ter v skladu z njegovimi interesi in možnostmi.

Ličen (2006a) odpira tudi vprašanje sloga učenja, ki ga izberejo posamezniki ob priložnostnem in naključnem učenju, in dopušča možnost, da se temu prilagaja organizirane oblike izobraževanja. Svoja razmišljanja sklene z naslednjimi besedami: »Ljudje imamo zmognosti za mnogo več učenja, kot ga trenutno znamo opaziti, načrtovati in izvesti« (Ličen; prav tam).

V neformalnem izobraževanju prevladuje izkustveno učenje. Uporabljajo se tudi zelo različne metode, kot so igra vlog, simulacije, predavanje, diskusija, metoda razgovora, metoda primera, študijska skupina, projektno delo. Uporabljajo se nove metode, kot so fleksibilno učenje, učenje na daljavo in informacijsko-komunikacijska tehnologija, e-učenje, učenje v stikih med ljudmi v urbanem okolju, multimedijško izobraževanje itn. Med sodobne metode izobraževanja uvršča-

*Pri neformalnem izobraževanju si vsak izbere svoj način učenja.*

mo tudi doživljajske metode, akcijsko učenje in reflektivne metode.

Diskusija je ena pogosteje uporabljenih metod. Za izvedbo je zahtevnejša, saj je potrebna določena mera fleksibilnosti pri načrtovanju časa in vodenja metode nasploh. Sodelujoči morajo znati poslušati in hkrati tudi primer-no sporočati svoje misli drugim. Udeleženci v diskusiji so enakopravni, izmenjujejo svoja stališča, poglede in mnenja, preverjajo veljavnost vsebin, pri tem pa so usmerjeni k postavljenemu cilju.

*Igranje vlog* je namenjeno usposabljanju v odnosih, komunikaciji in socializaciji. Gre za metodo, kjer sta bolj od izobraževanja poudarjena vzgojni element (spreminjanje stališč, vrednot) in socialno učenje.

*Metoda primera* je zanimiva, ker predstavlja problemsko situacijo, ki jo je treba rešiti. Primer je predstavljen provokativno, vodi v razmišljanje, zahteva analizo okoliščin, iskanje podatkov za rešitev problema, možnosti za njegovo reševanje pa je več.

Z informacijsko tehnologijo so se razvili *virtualno učenje, e-izobraževanje in e-učenje*, ki od udeležencev, pa tudi od načrtovalcev in učiteljev, zahtevajo dodatno znanje, vodijo pa tudi v drugačne odnose kot običajno izobraževanje. Za izkustveno učenje ali *doživljajsko metodo* je značilno, da se učenje dogaja v čustveno obarvanih okoliščinah na delu ali v življenju. Takšna metoda od udeležencev zahteva aktivno eksperimentiranje v neznanih okoliščinah in uporabo vseh njihovih telesnih in intelektualnih sposobnosti. O dogodku morajo biti ljudje sposobni, da razmislijo in odkrijejo princip, pravilo, potem pa novo znanje lahko primerno uporabljajo v novih okoliščinah.

*Aksijsko učenje* povezuje učenje z delovanjem, s konkretno dejavnostjo, pri čemer udeleženci sami razvijajo strategijo in jo preverjajo. Sledijo

postopku poskusov in zmot in se prebijajo do cilja, dokler končno ne obvladajo, kar so si želeli. V izobraževalnih programih za razvoj ustvarjalnosti se pogosto uporablja *refleksivna metoda*, ki posameznika in njegove osebne izkušnje postavi v središče dogajanja ter spodbuja samorefleksijo o konstrukciji njegovega znanja in miselnih poti. Uvid, samokritičnost, zrcaljenje drugih v okolju vodijo do novih spoznanj. Ličen (2006) pravi, da se novejšie metode ne uporabljajo poenoteno in da so še vedno »v nastajanju«. Razliko med tradicionalnimi in novejšimi metodami vidi tudi v tem, da zadnje same zase narekujejo obliko in se interaktivno prepletajo z vsebinami in cilji, medtem ko se tradicionalne metode določijo šele po tistem, ko so postavljeni cilji ter določena vsebina in oblika (prav tam). Cepin (2005) pa ugotavlja, da inovativne metode omogočajo učenje na zanimiv način, obenem pa prinašajo veliko sprejetih informacij, ob katerih se udeleženci izobraževanja ne dolgočasijo. Pogosto se ne zavedajo, da se učijo.

## VSEBINE SO RAZPRŠENE, POSAMIČNE IN POSEBNE

*Vsebine*, zastopane v neformalnem izobraževanju, so pestre in raznolike. O njih odločajo potrebe udeležencev. Odrasli pomislijo na izobraževanje praviloma takrat, ko jih v to prisilijo pojavi, dogodki, okoliščine, v katerih so se nenadoma znašli. Pri tem obogatijo svoje izkušnje z novimi spoznanji, ki jim pomagajo pri vsakdanjem življenju in delu. Naj na tem mestu poudarimo transfer med posameznimi področji vedenja, ki ga omogočajo izkušnje. Rok, do katerega se morajo naučiti, je običajno kratek. Vsakdanja nujnost jih žene v nove vsebine, da bi se lažje znašli, se počutili varnejše, imeli dobro družino, se lotili novega dela. Vzgibi za neformalno izobraževanje so lahko tudi zelo posebni. Bolezen otroka pripravi starše, da čim več izvejo o tej bolezni. Preselitev v drugo državo sproži zgoščeno učenje

*Vzroki za neformalno izobraževanje so zelo pestri: osebni, delovni, situacijski, trendni ... in vedno v povezavi z življenjem posameznika.*

na vsakem koraku, da bi čim prej zaživel v novem okolju in zmanjšali začetne probleme. Pogosti učni projekti posameznih ljudi so jeziki, glasba, umetnost, športne dejavnosti, računalništvo, turizem in prosti čas, urejanje stanovanjskih razmer, vzgoja otrok, partnerstvo, medosebni odnosi in podobno. Druge vsebine izhajajo iz povsem konkretnih situacij življenja, kot so obdelovanje vrta, peka peciva, kuhanje, zdrava prehrana, prehrana onkološkega bolnika, rekreativni športi, sprostitvene tehnike, obdelava lesa, ročne spretnosti ... Neformalno izobraževanje je še posebno pomembno za dostop do novih in obsežnih področij znanja, kot so človekove pravice, varstvo okolja, zdravstveno varstvo, socialna politika in pravice potrošnikov. Naj tu omenimo aktualno izobraževalno temo, kot je ločevanje kuhinjskih odpadkov na samem mestu uporabe živil. Ko se načrtuje uvajanje novega načina ravnanja s kuhinjskimi odpadki, je treba ljudi v tem okoliščini ustrezno informirati, motivirati in pridobiti njihovo pozornost za ta problem. Množična občila lahko zagotovijo množično, vendar individualno izobraževanje, spreminjanje stališč do urejanja odpadkov in ekoloških problemov. S takšnim neformalnim izobraževanjem dosežemo širši odmev prebivalstva, da bodo ljudje s svojim vedenjem in delovanjem koristili sebi, svoji ožji in širši okolici in ne nazadnje celotni družbi. Njihovo znanje na tem področju je zato neprecenljivo.

Pojavljajo se raznolike vsebine, ki si lahko med seboj tudi nasprotujejo. Teme se porajajo glede na želje in potrebe udeležencev. Pomembno je, da odrasli v izobraževanju vidijo smisel, najdejo korist, uporabnost in povezanost s svojim življenjem, drugače v izobraževanje ne bodo vstopili. Neformalno izobraževanje vsebinsko izhaja iz učenca (*learner centered education*). Prijetno učenje se prepleta s koristnim. Predvsem je to samostojno izobraževanje. Oseba se lahko odloči, da bo prebrala vseh 12 podlistkov v dnevnem časopisu. K temu pa doda še razgovor s stro-

kovnjakom, ogled videa in podatke iz enciklopedije. Za podrobnosti se posvetuje s prijateljico, ki to že obvlada. Začetnim se dodajajo nove vsebine. Učenec sproti odkriva, kaj bo moral zares znati.

## NEFORMALNO MENTORSTVO

Človek v sodobni družbi potrebuje uporabna znanja oziroma širok razpon splošnih znanj. V času sodobnega življenja mu koristijo hitro



pridobljiva znanja, za katera pa je seveda potrebna zadostna stopnja motivacije. Pomembno za posameznika je, da se je s sposoben prilagajati učenju in potrebam ter v poplavi različnih informacij sprejeti tiste najpomembnejše. Zaradi raznovrstnih potreb po znanju se ljudje pogosto učijo po lastni poti.

Učijo se v vsaki življenjski situaciji. Posebno pozorni so lahko na določene pojave, probleme in ob tem pridobivajo izkušnje. Učijo se povsod in drug od drugega. Učijo se od družinskih članov, sodelavcev, prijateljev, učijo se, ko so postavljeni pred problem, ko ga rešujejo, učijo se, ko izpolnjujejo naloge, ki so jim zaupane, učijo se ne nazadnje tudi iz svojih napak in dilem, ki se vsak dan pojavljajo v njihovem življenju.

Ličen (2004) opisuje, da so se ljudje vedno učili iz svojih življenjskih izkušenj, kot so bolezni, rojevanje otrok, srečevanje s smrtjo, naravnimi katastrofami, vojnami ..., ki so bile zanje nove in so izzivale učenje. Učili so se od prednikov, čeprav so nekatera življenjska obdobja prinašala novosti in terjala nove veščine in interpretacije. Vse te novice so povezane z delom in vsakdanjim življenjem, zato se posameznik vsak dan uči veliko več stvari kot v preteklosti.

»Učenje ponavadi povezujeemo s šolo in učiteljem, v najboljšem primeru s potmi samostojnega učenja. Pa vendar se lahko učimo tudi drugače! Tako, denimo, da se z drugimi ljudmi srečujemo in družimo, skupaj z njimi živimo in delamo, pri čemer se znanje pretaka med njimi in nami« (Findeisen v: Bogataj; 2005). Pripravljenost učiti se od drugega postaja vrednota sodobne družbe. Takšno pojmovanje učenja postavlja proces pred metodo in gradi na podmeni, da je »učenci se« odprt sistem, ki iz

okolja zajema informacije, jih ureja, povezuje, združuje, uporablja, pri tem pa se spreminja, ker z učenjem doživlja preobrazbo samega sebe.

## MENTORSKI ODNOS – NASTANEK IN TRAJANJE

Ljudje smo družbena bitja. Od nekdaj smo, različnih starosti, prepričanj, stališč, pogledov, interesov, različnih ver, različnega statusa, živeli in delali skupaj. Drug drugega potrebujemo in, če povzamemo po Findeisenovi (2005), »slehermi med nami je vir učenja za druge«.

V življenju posameznika so ljudje, ki naredijo prav poseben vtis nanj, ki ga zaznamujejo, mu pustijo pečat in pomembno vplivajo na njegove nadaljnje odločitve, usmeritve, motive, želje in potrebe. Vloga staršev je zagotovo velika že zaradi vzgojnih nalog, ki jih imajo. Vendar se skozi življenje srečujemo še z mnogimi drugimi ljudmi, ki napravijo na nas različen vtis, puščajo v nas različna občutja, razmišljanja. Le redki, trdi Findeisenova (prav tam), pa so lahko naši mentorji.

To so lahko ljudje, ki imajo nekaj več modrosti in izkušenj, kot jih imamo sami, ki nas pomagajo usmerjati na poti skozi naše življenje. Lahko je to učitelj nekega predmeta na šoli, lahko znanec s tečaja tujega jezika, lahko je sosed, sorodnik, prijatelj, sodelavec ... »Mentor je lahko zakonec, predvsem pri ženskah, ki so ambiciozne. Mož spodbuja ženo in ona stori tisto, ker ji nihče ni rekel, da se tega ne da storiti. Je uspešna mlada ženska in taka ima lahko mentorja v svojem možu, ki jo spodbuja pri njenem delu« (Torrance; 1984). Ana Krajnc (2006) pravi, da »učenje v dvoje bodisi

Ob kopičenju informacij si ljudje pogosto želijo, da bi imeli nekoga, ki bi jim pri tem pomagal in jim svetoval. Mentorstvo je ena najpogostejših oblik individualnega izobraževanja. Zachary (2005) ga opredeljuje kot recipročen, vzajemen odnos dveh posameznikov, ki delita medsebojno odgovornost za pomoč mentorirancu pri doseganju jasno zastavljenih ciljev, ki sta jih oblikovala skupaj. Ob tem pa ni nujno, da poteka ta proces le formalno. Pogosto gre za neformalni proces, ki se ga niti ne zavedamo.

razvije tesne odnose ali pa do pravega razmerja nikoli ne pride«. V nadaljevanju poudarja bistvo odnosa bližine in medsebojne privlačnosti, ki pospešujeta učenje, in zaključuje, da se pravi mentorski odnos razvije šele v polju prijateljstva, medsebojnega spoštovanja in zaupanja. V tem vidi ključni razlog za to, da je kakovost neformalnega mentorstva večja kot kakovost formalnega mentorskega odnosa (prav tam).

O mentorskih odnosih piše tudi Kranjčeceva (2005), saj »... prek prijateljstva, svetovanja in sprejemanja mentor pomaga kandidatu, da razvije občutek samospoštovanja in kompetentnosti ...«. V nadaljevanju avtorica (prav tam) primerja formalne in neformalne mentorske odnose in v tem kontekstu navaja ugotovitve Arnolda in drugih, da je za uspešnost mentorstva pomembno, da mentorji in kandidati želijo ta odnos in da potrebujejo usposabljanje in usmerjanje.

V neformalnem mentorskem odnosu gre torej za osebnostno ujemanje dveh posameznikov, za poglobljen odnos med njima, gre za odnos, ki se spreminja v partnerstvo, pri čemer se učita oba, tudi drug od drugega. To je pretečno, konstruktiven odnos, v katerem se oba dobro počutita. Gre za stopanje po isti poti. Odnos lahko traja različno dolgo. Včasih je to kratkotrajen odnos, spet drugič se po tistem, ko se je odnos prelevil v trajno prijateljstvo, še po mnogih letih poznanstva, z vprašanji obračamo na neformalnega mentorja, zdaj svojega prijatelja.

## VLOGA MENTORJA V MENTORSKEM ODNOSU

»Mentor ni modrec in ni guru. Ne zna in nima moči prenesti modrosti, ki bo olajšala življenje študentu, vendar mu zna pomagati naučiti se tisto, kar je zanj najpomembnejše« (Herman, Mandell; 2004). Ideal odnosa vodje do podrejenega je v konceptu neformalnega mentorstva v najboljšem pomenu besede. Mentor s potrpežljivostjo, modrostjo, a vendar tudi z doslednostjo, v ozračju čustvene podpore in spoštovanja, uči mentoriranca samostojnosti, iniciativnosti, prodornosti in odgovornosti. »Mentor podpira, vodi in svetuje mlademu odraslemu, ko opravlja pomembne naloge« (Arnold idr. v: Kranjčec; 2005).

V procesu učenja so najbolj pomembni tisti, ki se učijo. Mentor je animator, ki ljudi povezuje, jih navdušuje, vodi, skupaj z njimi določa vsebino in cilje skupinskega dela. S svojim delovanjem usmerja in spodbuja samorazvoj učečega posameznika.

Pomembna lastnost dobrega mentorja je njegova moč opazovanja. Posebnosti pri posamezniku so pogosto skrite, na mentorju pa je, da jih odkrije. Če povzamemo po Findeisenovi (2005), je namreč razvoj posameznika mogoče le iz tistega, kar ta ima, in ne iz tistega, česar nima. Z opazovanjem mentor odkrije, kako iz

*Mentor s svojo empatijo, prijateljsko naravnostjo in komunikacijskimi spretnostmi vodi in svetuje mentorirancu.*

Neformalni mentorski odnosi se ne oblikujejo oziroma določijo na formalni ravni, pač pa gre za naravno oblikovane vezi. Z mentorjem se najdemo nekje na poti, v različnih obdobjih svojega življenja. To je lahko obdobje zgodnjega odrasčanja, rednega šolanja, čas, ko stopimo na poklicno pot, ali kasneje v življenju, ko razvijamo kariero, se usposabljam v različnih spretnostih in veščinah, se v prostem času srečujemo z ljudmi podobnih interesov ... Lahko je to obdobje, ko se znajdemo na prelomnici življenja ali pa, neodvisno od tega, nekoga, ki na nas napravi poseben vtis, preprosto srečamo. Vprašanje, ki se nam poraja je: ali se ta razmerja preprosto zgodijo? Smo bili na pravem mestu ob pravem času? Ali pa v resnici lahko vplivamo na to, da se zgodijo, oziroma namerno sami nekaj storimo za to?

## *Funkcije mentorstva so karierne in psihosocialne.*

posameznika izveleči tisto najboljše, tisto, kar lahko razvije. Mentor je usmerjen v posameznika, v tisto, v čemer je dober, da lahko razvije svojo vrednost in potencialne. Pomembne so pozitivne in negativne povratne informacije, ki jih daje posamezniku, in tudi način podajanja; z njimi ga spodbuja in usmerja. »... dokler se ne izkaže, da nečesa po mnogih poskusih za-

res ne zmorejo, moramo verjeti, da zmorejo in se lahko razvijejo« (Findeisen, prav tam). Za to, da mentor s svojo osebnostjo, vedenjem, s svojim ravnanjem lahko vpliva na posameznika, je treba zgraditi odnos. Ta je bistven, saj se iz njega gradi razmerje med posameznikom in mentorjem, iz njega se ne nazadnje gradi tudi avtoriteta mentorja. Seveda je znanje, ki ga ima mentor, pomembno za to, da lahko določeno vsebino posreduje drugemu, vendar znanje mentorju še ne nakloni avtoritete. Potrebno je nekaj več, potrebni so tudi znanja in občutek za medsebojne odnose, občutek za človeka, potrebne so komunikacijske sposobnosti, sposobnosti aktivnega in empatičnega poslušanja. Dober mentor ta znanja ima. Sposoben je razviti pozitivne medosebne odnose in ustvariti spodbudno ozračje, kjer posamezniki lahko ustvarjajo in izražajo sebe. Dober mentor odvrže vodstveno krinko, v procesu učenja vse podredi posamezniku in s svojim delovanjem postane v očeh posameznika prepoznana avtoriteta. Če na koncu povzame mo po Kranjčecovi (2005), pa mentor ni le vir učenja za svojega kandidata, ampak ima ključno vlogo pri razvoju njegovega samospoštovanja. Posameznik pričakuje od mentorja določene lastnosti in sposobnosti, zaradi česar mu je pripravljen slediti in se učiti ob njem. Nekatere od teh odkrivajo že opravljene raziskave (Krajnc, 2006; Torrance, 1984), nekaj pa jih odkriva tudi naša.

### **KAJ SE OB MENTORJU UČIMO?**

Področja znanj, ki jih posameznik osvoji s pomočjo neformalnega mentorja, so raznolika.

Nekaj smo o tem že zapisali v odstavku o vsebinah neformalnega izobraževanja. Raznolika pa niso le pridobljena znanja, temveč tudi oblike učenja.

Gagne (v: Marentič Požarnik; 2000) je oblike učenja klasificiral po naslednji hierarhiji:

- učenje psihomotoričnih spretnosti,
- učenje besednih informacij,
- učenje intelektualnih spretnosti (učenje razlikovanja konkretnih in abstraktnih pojmov, pravil, principov, zakonitosti, učenje reševanja problemov),
- učenje spoznavnih strategij,
- učenje stališč.

Opozoril je, da različne oblike učenja terjajo različne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da do učenja pride. Za učenje psihomotoričnih spretnosti so pomembni ponavljanje in podkrepitev, povratna informacija o pravilnosti, za učenje pojmov so pomembni dobri pozitivni in negativni primeri, učenje stališč pa zahteva identifikacijo z »občudovanim« modelom ali vzornikom.

V mentorskem odnosu se pojavljajo vse oblike učenja, vendar nekatere pogosteje kot druge. Najpogostejše je učenje stališč, kar ne prese- neča glede na pogoje, ki jih zahteva ta oblika učenja. To odkrivamo tudi v svoji raziskavi. Pridobljena znanja lahko osvetlimo še z druge plati. Znanja, ki jih v mentorskem odnosu posameznik pridobi, so odvisna tudi od tega, v kakšnih pogojih se je mentorski odnos izoblikoval, kdaj in zakaj se je ta odnos vzpostavil. Ustavimo se torej še ob funkcijah mentorstva. Kramova (v: Kranjčec; 2005) je na osnovi svoje raziskave razdelila funkcije mentorstva na *karierne in psihosocialne*.

Prve spodbujajo posameznikovo napredovanje na delovnem mestu, kar obsega usposabljanje posameznika za pridobitev želenih delovnih kompetenc, sugeriranje strategij, idej, pridobitev nalog, ki mu predstavljajo izziv, vpeljava posameznika v krog ljudi na pomembnih položajih, ter zaščito posameznika pred morebitnim tveganjem za njegov ugled. Vežane



so torej na delovno mesto, na poklicno okolje, kjer se posameznik vključuje v delovne skupine ter pridobiva in razvija svoje poklicne kompetence.

Pri psihosocialni funkciji gre predvsem za sprejetje posameznika, za podporo, ki je usmerjena v medosebne vidike odnosa, in sicer na tiste, ki povečajo občutek kompetentnosti in identitete pri posamezniku. Gre za potrditev, svetovanje in prijateljstvo.

Avtorica elemente psihosocialnega mentorstva, kot so oblikovanje vloge, sprejemanje in potrditev, svetovanje in prijateljstvo, poveže z zadovoljstvom z mentorjem, saj so, kot pravi, »... bolj kot karierni odvisni od kvalitete mentorskega odnosa«. Izpolnitev psihosocialnih funkcij pomeni, da se je mentorski odnos razvil v resnično mentorstvo in da se je razvila čustvena vez med mentorjem in posameznikom. Tu smo vstopili v polje neformalnega mentorstva, ki vsebuje vse elemente psihosocialne funkcije mentorskega odnosa. Te funkcije mentorstva so po svojih učinkih seveda zaželeni v delovnem okolju, vendar so zaradi načina oblikovanja in stopanja v mentorske odnose pogostejše v neformalnih okoljih.

## RAZISKAVA NEFORMALNEGA MENTORSTVA PRI SKUPINI ZAPOSLENIH V KLINIČNEM CENTRU

V okviru raziskave smo želeli preučiti pojav neformalnega mentorstva v življenju ljudi, kdo so tisti, ki najpogosteje igrajo to vlogo, in kakšna je pravzaprav njihova vloga.

Zastavili smo si naslednja vprašanja.

Kdo so najpogosteje neformalni mentorji?

Kakšni so pogoji za nastanek dobrega mentorskega odnosa?

Katere lastnosti odlikujejo dobrega mentorja?

Katera znanja posameznik dobi v neformalnem mentorskem odnosu?

Opravili smo empirično neeksperimentalno raziskavo.

Pri delu smo uporabili naslednje metode:

- deskriptivno metodo – za opis in teoretsko osnovo neformalnega mentorstva,
- kavzalno neeksperimentalno metodo – za pojasnjevanje pojavov, ki so predmet raziskave, in vzročnih zvez med njimi.

Vzorec je bil priložnosten. Vanj so vključeni zaposleni na enem od oddelkov Kliničnega centra v Ljubljani. Podatke smo pridobili z vodenim intervjujem. Vprašanja so bila odprtega tipa. Pred samim začetkom intervjuja smo sodelujočim razložili pojem neformalnega mentorstva. Večina namreč samega pojma ni razumela, vsi so ga povezovali le s poklicnim okoljem. Da bi imeli dovolj časa za razmislek, smo pojem neformalnega mentorstva razložili nekaj dni pred samim intervjujem. Med potekom intervjuja tako z razumevanjem vprašanj ni bilo težav. Intervjuji so potekali v delovnem okolju in delovnem času. Posamezen intervju je trajal do 30 minut.

V vzorcu so bili 34 žensk in trije moški. Povprečna starost je bila 38,6 leta. Prevladovala je srednja izobrazba (81 odstotkov), preostali so imeli višjo ali visoko izobrazbo (19 odstotkov), kar je blizu izobrazbene strukture celotne ustanove.

**Tabela 1: Kdo so najpogosteje vaši neformalni mentorji?**

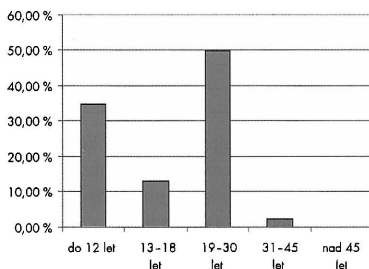
Odgovor	Delež (%)
prijatelj	30,9 %
sodelavec	18,2 %
drugi sorodniki	14,5 %
starši	9,1 %
babica	7,3 %
učitelj, trener	7,3 %
partner	5,5 %
varuška otrok	5,4 %
dedek	1,8 %
duhovnik	1,8 %

Sodelujoče smo najprej vprašali, kdo so bili njihovi neformalni mentorji do zdaj. Spraševali smo po ljudeh, ki so jih zaznamovali, ki so pomembno delovali nanje in v njihovem življenju pustili trajen pečat. Morda brez njih ne bi nikoli postali to, kar so danes. To vlogo

starši zagotovo izpolnjujejo, zato smo spraševali po ljudeh, ki niso del primarne družine. Kljub temu je starše izbralo 9,1 odstotka vprašanih, kar bi lahko razložili s kakovostnimi odnosi v družini in posledično močnim vplivom staršev. Sicer so rezultati, glede na teoretična izhodišča, pričakovani.

30,9 odstotka vprašanih je kot svojega neformalnega mentorja navedlo prijatelja, kar potrjuje ugotovitve predhodnih raziskav, da je za pravo mentorstvo potreben topel in prijateljski odnos. Sodelavca kot neformalnega mentorja je navedlo 18,2 odstotka vprašanih, kar kaže na to, da mentorstvo ljudje povezujejo s poklicnim delom. To se je izkazalo že na samem začetku naše raziskave, ko smo vprašanim pojasnili pojem neformalnega mentorstva. Med neformalne mentorje so se uvrstili tudi sorodniki (teta, stric, bratranec), nekoliko pogosteje v vlogi neformalnega mentorja nastopajo babice (7,3 odstotka). To morda lahko pripišemo izkušeni in modrosti, ki ju starejši vsekakor imajo. V enakem deležu se v vlogi neformalnega mentorja pojavljajo tudi učitelji. Podatek je razveseljav, saj so se očitno oblikovali bolj poglobljeni in zaupni odnosi v formalnem okolju, drugače jih vprašani, na tem mestu ne bi omenili. 5,5 odstotka vprašanih je v odgovoru navedlo partnerja, še nekaj manj pa varuško svojih otrok, kar prav tako kaže na to, kako pomembno je zaupanje za vzpostavitev dobrega mentorskega odnosa.

**Graf 1: Kdaj ste srečali svojega neformalnega mentorja?**



Kot lahko razberemo iz tabele, je polovica vprašanih svojega mentorja srečala v obdobju od 19. do 30. leta starosti. Rezultate lahko pojasnimo z občutljivostjo obdobja, v katerem se posameznik znajde. Večina posameznikov se v tem času odseli od svoje primarne družine, se zaposli, osamosvoji, začne snovati lastno družino. Nekoliko manj vprašanih (34,8 odstotka) je mentorja srečalo v obdobju od otroštva do 12. let. Prvi in drugi stolpec se verjetno nanašata na starše in sorodnike. Po 45. letu se mentorski odnos med vprašanimi ni več vzpostavil; domnevamo, da so k temu že pripomogli izkušnje, pridobljene v prejšnjih obdobjih, zrelost posameznika in morda vloga neformalnega mentorja drugemu, mlajšemu od sebe.

**Tabela 2: Katere so bile bistvene lastnosti vašega mentorja?**

Odgovor	Delež (%)
Lahko se zanesem nanj.	10,7 %
Je prijazen, topel človek.	9,7 %
Je odprt.	8,7 %
Je izkušen.	7,8 %
Vedno si vzame čas, je potrpežljiv.	7,8 %
Je dober v komunikaciji, jasen v razlagi.	6,8 %
Zna poslušati.	6,8 %
Je pripravljen pomagati.	5,8 %
Pozoren, sprejema me takega, kot sem.	5,8 %
Je pošten.	5,8 %
Je optimist, pozitiven.	4,9 %
Stoji za tem, kar reče.	4,9 %
Spoštuje druge.	2,9 %
Ne povzdiguje glasu.	2,9 %
Je realist.	1,9 %
Me spodbuja.	1,9 %
Je priljubljen v družbi.	1,9 %
Ne obremenjuje me s svojimi težavami.	1,0 %
Je aktiven.	1,0 %
Je nepopustljiv do sebe.	1,0 %

Hiter pregled lastnosti, ki so jih vprašani navedli v odgovorih na to vprašanje, nam potrjuje že ugotovljeno v teoretičnih izhodiščih. Dejansko so zanesljivost, prijaznost, potrpežljivost, odprtost, pozornost, toplina tisti pogoji, iz katerih se razvijajo pravi in dobri mentorski od-

nosi. Izkušnost mentorja se najbrž nanaša na tiste vprašane, ki so kot neformalnega mentorja navedli sodelavca (»vpeljal me je v delovni proces, mi pomagal pri delovnih postopkih«).

**Tabela 3: Katera znanja ste pridobili od mentorja?**

Odgovor	Delež (%)
Dvignila se mi je samozavest.	17,5 %
Naučila sem se kuhati.	13,8 %
Naučila me je delati.	13,8 %
Na svet gledam bolj pozitivno.	10,3 %
Dozorela sem kot osebnost.	10,3 %
Naučila me je gospodinskih del.	6,9 %
Pridobila veliko novih znanj o naravi.	6,9 %
Postala sem potrpežljiva.	6,9 %
Naučila sem se plesti.	3,4 %
Naučila sem se šivati.	3,4 %
Pomagal mi je pri učenju nemščine.	3,4 %
Naučil me je varčevanja z denarjem.	3,4 %

Odgovori kažejo raznolikost znanj, pridobljenih v neformalnem mentorskem odnosu. Vsebine ustrezajo okoliščinam, v katerih se tak odnos oblikuje. Prevladuje sicer delež tistih, ki so v odgovorih navedli znanja s področja osebne rasti in zavedanja samega sebe. To lahko pripišemo okoliščinam, v katerih se tak odnos rodi, razvija in živi, in posledično kvalitetam, ki jih tak odnos ima.

Poleg omenjenih vedenj je navedenih še veliko drugih znanj in vsebin, ki so potrebni in izhajajo iz povsem konkretnih življenjskih okoliščin. Učenje kuhanja, gospodinskih in drugih vsakodnevnih opravil, pletenje, šivanje, varčevanje z denarjem ... vsega tega se posameznik, pogosteje kot po formalnih učnih poteh, uči skozi neformalne mentorske odnose.

**Tabela 4: Ali in kako je mentor vplival na vaše odločitve?**

Odgovor	Delež (%)
Nasvetov nisem upošteval.	0,0 %
Nasvete sem občasno upošteval.	29,7 %
Večino nasvetov sem upošteval.	70,3 %
Upošteval sem vse nasvete.	0,0 %

Podatki, ki so razvidni iz tabele, jasno kažejo na to, da ima neformalni mentor precejšen vpliv na svojega »varovanca«. To kaže na

kvaliteto odnosa, na to, da se je med njima res »nekaj dogajalo«, kaže ne nazadnje tudi na moč takega odnosa. Nihče od vprašanih ni odgovoril, da nasvetov mentorja ni upošteval, torej lahko sklepamo, da sta ta odnos želela in potrebovala oba. Nihče od vprašanih ni upošteval vseh nasvetov, česar pa tudi ni bilo pričakovati; vsi preostali so nasvete vsaj deloma ali v precejšnji meri upoštevali.

**Tabela 5: Ali še vedno ohranjate stike s svojim mentorjem?**

Odgovor	Delež (%)
Da	59,5 %
Ne	40,5 %

Več kot polovica vprašanih še danes ohranja stike s svojim neformalnim mentorjem; stiki so občasni ali pogostejši. Dobra polovica tistih, ki so navedli, da stikov ne ohranjajo več, kot vzrok navajajo smrt mentorja. Pri preostalih so se njihove poti ločile zaradi življenjske situacije, v kateri so se znašli. Vsekakor tudi rezultati v tej tabeli kažejo na moč in pomembnost vloge neformalnega mentorja v življenju vprašanih.

**Tabela 6: Katere oblike učenja so se razvile v tem mentorskem odnosu?**

Odgovor	Delež (%)
Učenje stališč in vrednot (osebna rast).	59,6 %
Učenje psihomotoričnih spretnosti (šivanje, kuhanje, pletenje ...).	29,8 %
Učenje intelektualnih spretnosti.	7,8 %
Učenje kognitivnih strategij (učenje tujega jezika).	2,8 %
Učenje besednih informacij.	0,0 %

Rezultati, prikazani v tej tabeli, se ujema s tistimi, ki so prikazani v tabeli 3. Največ vprašanih (59,6 odstotka) se je v neformalnem mentorskem odnosu učilo stališč in pridobivalo vrednote, kar lahko povežemo s poljem zaupanja in prijateljstva, kjer se takšna znanja, zavedanja in pogledi oblikujejo skozi pogovore, nasvete, poslušanja, skozi empatijo. Naj še enkrat



spomimo na Gagneja (v: Marentič Požarnik; 2000), ki je opozoril, da je za učenje stališč potrebna identifikacija z »občudovanim«. V neformalnem mentorskem odnosu je ta pogoj gotovo izpolnjen. Učenje psihomotoričnih spretnosti je navedeno v 29,8 odstotka odgovorov, kar bi lahko povežali z deležem vprašanih, ki so mentorja srečali v otroštvu in puberteti (starši, sorodniki ...). Seveda pa se posameznik teh spretnosti uči tudi, ko vstopi v delovni proces, torej tudi od sodelavca, ki mu pomaga pri uvajanju na delovnem mestu, pri delovnih postopkih in nalogah.

**Tabela 7: Kdo vam ne bi mogel biti nikoli mentor?**

Odgovor: Nekdo, ki ...	Delež (%)
mu ne bi mogel zaupati.	19,4 %
ni strokoven.	15,3 %
je ukazovalen, gospodovalen.	10,7 %
je nedostopen, vzvišen.	8,7 %
je neprijazen.	7,8 %
povzdiguje glas.	6,8 %
dela drugače kot govori.	6,8 %
je nepotrpežljiv.	4,9 %
me ošteva pred drugimi.	4,9 %
ne zna razlagati.	4,9 %
ne zna poslušati.	3,9 %
je površen.	3,9 %
ni vztrajen.	1,0 %
je brez samospoštovanja.	1,0 %

Zaupanje je lastnost, ki jo vprašani pri mentorjih visoko cenijo. V odnosu, kjer človek ve, da lahko zaupa, je možnost, da se »odpre«, zelo velika. Tako posameznik postane dovzeten za učenje z vsemi čutili, kar dviguje kakovost in tudi rezultat učenja.

Delež vprašanih, ki so kot neželjeno lastnost navedli nestrokovnost, se najbrž nanaša na tiste, ki so kot neformalne mentorje navedli sodelavca (skoraj 20 odstotkov, glej tabela 1). Sledijo lastnosti, kot so ukazovalnost, vzvišenost in neprijaznost, ki prav tako nimajo nobene zveze s kakovostnimi medsebojnimi odnosi. Iz tabele je razvidno, da tudi komunikacijske spretnosti pomembno vplivajo na nastanek zaupnih in spoštljivih medosebnih odnosov.

## LITERATURA

- Adult education and the labour market.* (1994). ESREA. Slovene adult education centre. Ljubljana.
- Bogataj, N. et al. (2005). *Študijski krožki*. Andragoški center Slovenije. Ljubljana.
- Boshier, R. (1998). »Edgar Faure After 25 Years: Down But Not Out«. V: Holford, J., Jarvis, P., Griffin C. (1998). *International perspectives on lifelong learning*. Kogan Page. London.
- Cepin, M. (2005). *Neformalno izobraževanje mlajših odraslih*. Andragoška spoznanja, let. 2005, 2, str. 19–36.
- Findeisen, D. (2005). »Mentor mora v nekem trenutku opustiti vodenje študentske roke«. *Andragoška spoznanja*. Ljubljana: let. 2005, 4, str. 82–87.
- Herman, L., Mandell, A. (2004). *From teaching to mentoring*. RoutledgeFalmer Taylor & Francis Group. London and New York.
- Jarvis, P., Holford, J., Griffin, C. (2003). *The theory and practice of learning*. Routledge Falmer, Taylor & Francis Group. London and New York.
- Krajnc, A. (2006). »Kdo so bili moji mentorji? Kdo mi je lahko mentor?« *Andragoška spoznanja*. Ljubljana: let. 2006, 4, str. 31–39.
- Kranjčec, R. (2005). »Mentorstvo kot pot učenja in osebnega razvoja«. *Andragoška spoznanja*. Ljubljana: let. 2005, 1, str. 46–55.
- Ličen, N. (2004). »Kakšne kompetence potrebujejo andragogi?« *Andragoška spoznanja*. Ljubljana: let. 2004, 3, str. 32–44.
- Ličen, N. (2006). *Uvod v izobraževanje odraslih*. Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko. Ljubljana.
- Ličen, N. (2006a). »Odnosi med odraslimi brati in sestrami«. *Andragoška spoznanja*. Ljubljana: let. 2006, 2, str. 57–66.
- Marentič Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. DZS. Ljubljana.
- Možina, S. (ur.) (2002). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede. Zbirka Profesija, Ljubljana.
- Muršak, J. (2006). *Neformalno izobraževanje odraslih – nova možnost ali zgolj nova obveznost*. Pedagoška fakulteta. Znanstveni inštitut Filozofske fakultete. Ljubljana.
- Toffler, A. (1983). *Treči talas*. Izdavaški zavod »Jugoslavija«, »Izdavaška delatnost«, Izdavaške radne organizacije »Prosveta«. Beograd.
- Torrance, E.P. (1984). *Mentor relationships*. Buffalo. New York.
- Zachary, L. J. (2005). *Creating a Mentoring Culture: The Organisation's Guide*. Jossey-Bass. San Francisco.