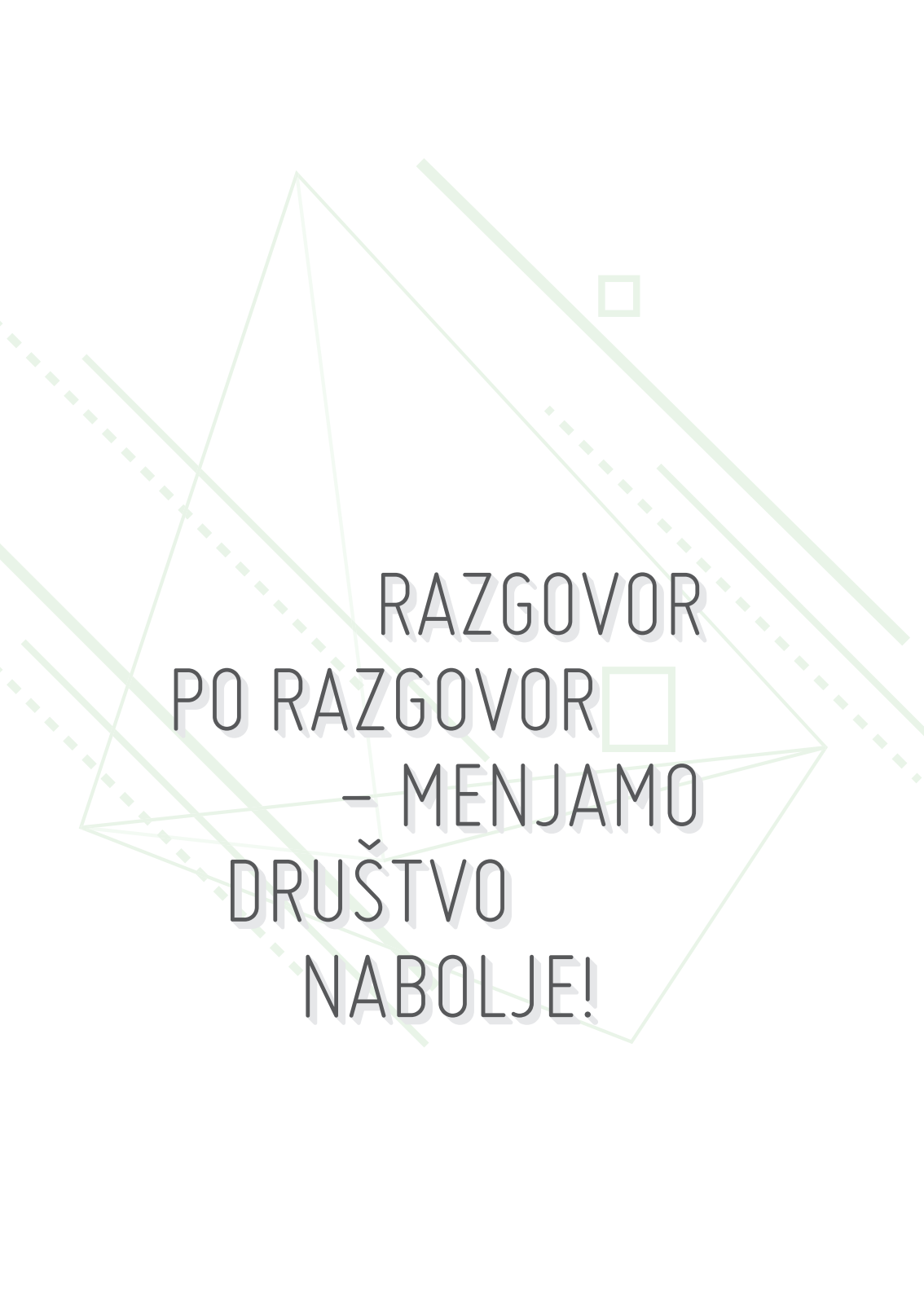


KREATIVNO MENTORSTVO  
CREATIVE MENTORSHIP



**PRIRUČNIK ZA MENTORSTVO**



The background features a complex geometric pattern of light green lines. There are several overlapping triangles and squares, some with solid outlines and others with dashed outlines. The lines vary in thickness and orientation, creating a sense of depth and movement. The overall aesthetic is clean and modern.

RAZGOVOR  
PO RAZGOVOR  
– MENJAMO  
DRUŠTVO  
NABOLJE!



Dobro došli u avanturu zvanu mentorstvo! Priručnik pred vama nastao je za potrebe programa *Kreativno mentorstvo*, jedinstvenog mentorskog programa namenjenog profesionalnom i ličnom razvoju mladih stručnjaka iz sektora kulture. Osim što je priručnik namenjen svima vama koji ste zvanično učesnici programa, nadamo se da će poslužiti i vama koji ste deo nekog drugog mentorskog programa, koji ste u samostalnoj potrazi za mentorom ili ste nečiji mentor.

Iako postoji mnogo materijala koji se tiču mentorstva, u ovom priručniku pokušali smo ukratko da prikazemo šta su osnove mentorskog odnosa, koje su uloge i odgovornosti mentora i mentija i faze mentorskog procesa, kao i da odgovorimo na neka od praktičnih pitanja za sve one koji se prvi put formalno upuštaju u mentorski odnos.

Pozivamo vas da priručnik koristite, delite, ali i istražujete druge izvore i saznajete o mentorstvu. Jedan od najboljih načina za to je, naravno, kroz praksu! Uživajte!



# KREATIVNO MENTORSTVO PO REČIMA UČESNIKA

„Sjajno! Inspirišuće! Korisno na toliko načina. *Kreativno mentorstvo* je odlična prilika za umrežavanje sa ljudima koji dele ista interesovanja i vrednosti, kao i prilika da postavite sebi ciljeve i pronađete uzore, dok istovremeno imate uvid u njihovo iskustvo. Odlična mogućnost za formalno i neformalno učenje.“

Jelena Vasilev, Beogradska filharmonija, menti 2012/2013.

„Učešće u *Kreativnom mentorstvu* bila je fantastična mogućnost koja je još jednom potvrdila da se deljenjem znanja ono umnožava. Svi smo učili jedni od drugih, na izuzetan način.“

Olga Svoboda, Direktorica, Gi group HR Solutions,  
mentorka 2012/2013. i 2014/2015.

„Bila sam ohrabrena spremnošću uspešnih eksperata da nesebično ponude svoje znanje i savete, i motivisana da sama nastavim takav odnos sa svojim mlađim kolegama. Naučila sam da je suština mentorstva u strpljenju, posvećenosti i želji da pomogneš drugima. Shvatila sam da ljudi nisu teški, već drugačiji. Da se liderstvo ne zasniva na talentu i izvrsnosti u profesiji, već i na aktivnom slušanju, razumevanju i saosećanju. Ove korisne tehnike pomogle su mi u svakodnevnom životu i radu. Naučila sam bolje da učim, svakodnevno.“

Jelena Manić Radoičić, Beogradska otvorena škola, menti 2012/2013.

„Velika je nagrada kada vidim da moja pitanja i promišljanja pokreću mentija koji izazove prihvata ozbiljno, reaguje na veoma ličan način, a zatim ostvaruje značajne promene. Takve diskusije su i meni pomogle da se osvrnem na mnoge aspekte sopstvenog života i rada. Osim toga, u projektu poput ovog upoznajem fascinantne ljude!“

Toni O'Brien, British Council, Direktor za Zapadni Balkan,  
mentor 2012/2013. i 2014/2015.

„Moja mentorka mi je savršeni par po interesovanjima i iskustvima koje sa mnom može da podeli! Bilo mi je osnažujuće i korisno da saznam da je neko ko je danas toliko uspešan prolazio kroz slične probleme, periode i dileme kroz koje trenutno prolazim. Uz to, zvala me je na brojne događaje i povezala sa relevantnim stručnjacima iz oblasti.“

Ivana Anđelković, Osnivač co-working prostora *Pionirska*, Novi Sad,  
menti 2014/2015.



# ***KREATIVNO MENTORSTVO***

## **PRIRUČNIK O MENTORSTVU**

1. O <i>Kreativnom mentorstvu</i> .....	8
2. Ideja mentorstva .....	13
3. Mentor – uloga, odgovornosti, dobrobiti .....	15
4. Menti – uloga, odgovornosti, dobrobiti .....	17
5. Mentorski odnos .....	19
6. Faze mentorskog procesa .....	22
7. Saveti za mentorske sastanke .....	26
8. Kako završiti mentorski odnos? .....	31
9. Voleti neuspehe u životnom razvoju .....	33
10. Šta ako mentorski odnos ne funkcioniše? .....	34
11. Literatura .....	35

# 0 KREATIVNOM MENTORSTVU

Dobro došli u *Kreativno mentorstvo* - jedinstveni mentorski program u Srbiji koji se bavi ličnim i profesionalnim razvojem budućih lidera u oblasti kulture. Program podstiče mentorstvo kao način doživotnog učenja i razmene znanja i iskustva između ostvarenih profesionalaca (mentora) i budućih stručnjaka (mentija).

*Kreativno mentorstvo* povezuje talentovane, posvećene i angažovane mlade osobe aktivne u oblasti kulture sa odgovarajućim mentorima u odnosu na njihove razvojne potrebe i interesovanja. Kroz niz aktivnosti, treninga i događaja omogućava im uvide, kontakte i informacije do kojih ne bi lako došli u svom profesionalnom krugu.

## Zašto *Kreativno mentorstvo*

*Kreativno mentorstvo* osnažuje i podstiče pojedince da se razvijaju kroz razmenu znanja i iskustva. Iz godine u godinu kroz program *Kreativno mentorstvo* želimo da doprinesemo razvoju društva zasnovanom na znanju, kulturi i kreativnosti, koristeći mentorstvo kao metod ulaganja u lični i profesionalni razvoj stručnjaka u oblasti kulture.

*Kreativno mentorstvo* realizujemo jer želimo da:

- Osnažimo buduće lidere iz oblasti kulture kroz podršku njihovom ličnom i profesionalnom razvoju;
- Afirmišemo mentorstvo kao metod neformalnog doživotnog učenja, ličnog i profesionalnog razvoja i razmene znanja i iskustva;

- Podstaknemo međugeneracijsku i međusektorsku razmenu i komunikaciju, preispitivanje i nekonvencionalno mišljenje;
- Podržimo sektor kulture i omogućimo saradnju i razmenu sa drugim sektorima;
- Stvorimo zajednicu otvorenih, društveno odgovornih i motivisanih pojedinaca posvećenih razvoju društva zasnovanom na znanju, kulturi i kreativnosti.

Tokom godina okupljamo, gradimo i podržavamo zajednicu motivisanih i društveno odgovornih pojedinaca koji dele vrednosti razmene, saradnje, međusobnog podsticanja i inspirisanja. Iako je program zasnovan na razvoju pojedinaca, filozofija koja ga pokreće je da će bolji i stručniji pojedinci svoju ličnu promenu prenositi dalje i pozitivno uticati na svoje kolege, porodicu i prijatelje. Kroz dva ciklusa programa do sada je prošlo 100 pojedinaca, a radujemo se novoj grupi od 50 mentora i mentija!

## Kako smo nastali

Nastanak *Kreativnog mentorstva* vezan je za projekat *Kreativno društvo*, koji je pokrenut u jesen 2011. godine od strane Ambasade Švedske u Beogradu i Muzeja nauke i tehnike, u okviru koga je, pored izložbe *Žene pronalazači iz Švedske* i edukativnog programa za decu, pokrenut *Klub ponedeljkom* kao mesto razmene znanja i ideja između Srbije i Švedske.

Tokom realizacije projekta osnovana je i neformalna grupa *ETC* koju čini 11 aktivnih i angažovanih pojedinaca iz Srbije iz sfere kulture i obrazovanja, a koji su imali priliku da se sastaju i razgovaraju sa gostima iz Švedske. U neposrednom susretu sa gostima, članovi *ETC*-a uvideli su da je svako od gostiju u svojoj karijeri imao mentore – profesionalno uspešne i ostvarene pojedince koji su ih vodili kroz važne trenutke u razvoju njihove karijere i podsticali na dalji razvoj.

Oduševljeni idejom razmene znanja i iskustava koja je u Srbiji uglavnom ograničena na akademsku zajednicu, grupa *ETC* je uz pomoć Ambasade Švedske u Beogradu odlučila da kreira *Kreativno mentorstvo* kao pilot projekat koji bi okupio i osnažio preko 50 izabраних pojedinaca iz sektora obrazovanja, kulture i biznisa.

**Ovaj projekat služio je kao platforma za testiranje i stvaranje dugoročnog programa mentorstva za nosioce pozitivnih promena u sferi kulture u Srbiji.**

## Opseg i ciljna grupa

Tokom svakog ciklusa programa 20-25 perspektivnih stručnjaka u oblasti kulture ima priliku da tokom godinu dana radi na svom profesionalnom razvoju sa odabranim mentorom koji je afirmisani stručnjak u svojoj oblasti. U velikom broju slučajeva uparivanje mentorskih parova je interdisciplinarno i intersektorsko kako bismo omogućili drugačiji, svež pogled na profesionalni i lični razvoj mentija i mentora, kao i kontakte između različitih sektora.

Fokus na razvoj aktivnih i talentovanih stručnjaka iz oblasti kulture nastao je jer je ova oblast, iako stub razvoja i zdravlja društva, dugo na margini državnih politika u Srbiji. To utiče na nedovoljno iskorišćavanje potencijala ustanova, organizacija i pojedinaca u oblasti kulture, lošu motivaciju, mali broj nosilaca promena i nedostatak vizije uloge kulture u društvu.

**Podržavanjem profesionalnog razvoja perspektivnih stručnjaka iz kulture formiraju se generacije ohrabrene da razvijaju svoje potencijale i motivisane da doprinesu razvoju našeg društva.**

## Ciklusi programa

Program po ciklusu okuplja novih 25 mentorskih parova (50 učesnika) i traje godinu dana. Od 2012. održana su dva ciklusa programa (2012/2013. i 2014/2015.), a treći jednogodišnji ciklus traje od juna 2016. do maja 2017. godine.

Okosnica programa je mentorski odnos koji se odvija kroz redovne mesečne sastanke u toku kojih mentor pruža mentiju podršku za postizanje ciljeva, razmenu mišljenja o planovima i izazovima i stručno usmeravanje. Pored toga, program obuhvata treninge i radionice o mentorstvu, ličnom i profesionalnom razvoju i drugim temama od značaja za uspešan rad mentija (postavljanje ciljeva, osnove dobre komunikacije, rad u timu, efikasno upravljanje vremenom), okupljanja svih učesnika radi umrežavanja, upoznavanja sa projektima drugih učesnika i otvaranja mogućnosti za saradnju, kao i priručnik i druge informativne materijale o mentorstvu i profesionalnom razvoju, te kontinuiranu podršku tima.

## Ko smo mi

Mi smo organizacija *Kreativno mentorstvo*, sa sedištem u Beogradu, koju čini tročlani tim, a aktivno saradujemo sa grupom suosnivača programa, kao i sa alumnijima iz prethodna dva programska ciklusa. Kvalitetu programa svojim znanjem, idejama, iskustvom, kontaktima i posvećenošću značajno doprinosi devetočlani Savetodavni odbor sastavljen od vodećih domaćih i inostranih stručnjaka u oblasti mentorstva, kulturne diplomatije, marketinga, menadžmenta u kulturi, preduzetništva i kulturnog nasleđa.

## Pokrovitelji i partneri programa

Izdanje programa 2016/2017. **finansijski** je podržano od strane: britanske fondacije The Headley Trust, Ambasade SAD u Beogradu, kompanija Medicon, Coca-Cola Hellenic i Titan Cementara Kosjerić, Ambasade Švedske u Beogradu, Erste Banke i Francuskog instituta u Srbiji. **Partneri programa** su: Mokrin House, Vizartis, Nova Iskra, Mikser, British Council, AmCham Srbija i UK Parobrod. **Partneri za edukaciju** su: Gi Group HR Solutions (glavni partner), Pamela von Sabljar, Stella Karl Ćosić i Relja Dereta.

Više o programu:

[www.kreativnomentorstvo.com](http://www.kreativnomentorstvo.com)

<https://www.facebook.com/creativmentorship>

# IDEJA MENTORSTVA

# 2

Mentor je reč stara  
koliko i grčki mitovi!

Mentor je bio prijatelj i savetnik heroju Odiseju. Kada je Odisej otišao u Trojanski rat, ostavio je sina Telemaha na staranje Mentoru, koji ga je svojom podrškom, savetima i deljenjem znanja i iskustva vodio kroz odrastanje.

Mentorstvo je poseban, interaktivan odnos između dve osobe – mentora i mentija. Kao i u grčkom mitu, mentor je najčešće stručnija i iskusnija osoba koja poseduje znanja i veštine koje menti, kao manje iskusna osoba, još uvek nema. Ipak, sve su češće situacije u kojima se prepoznaje da mlađa ili manje iskusna osoba može biti mentor starijoj i iskusnijoj, upravo zato što ima perspektivu mlađe generacije, kao i stavove i razmišljanja koji nisu ograničeni konvencijama određenog sektora.

Mentorstvo je proces koji obuhvata razmenu znanja, perspektiva, iskustava i kontakata između mentora i mentija, kroz koji mentor podstiče mentija na profesionalni i životni razvoj. Mentor i menti rade zajedno na otkrivanju i razvijanju mentijevih sposobnosti, talenata i veština, a cilj mentorstva je da stvori prostor za promišljanje, lični razvoj i profesionalno napredovanje mentija. U ovom zajedničkom poduhvatu mentora i mentija na određeno vreme mentor ima ulogu onoga koji podržava i prati.

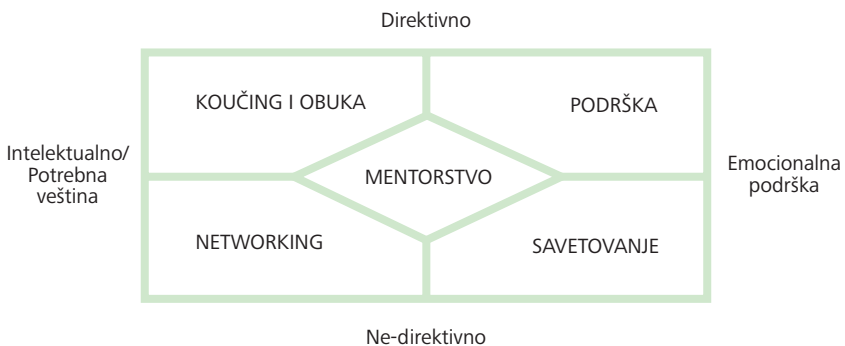
Mentorstvo jeste:

- fokusirano na mentija;
- rad jedan na jedan;
- dvosmerni proces učenja;
- partnerski odnos;
- poverljivo;
- proces razumevanja i poverenja;
- okrenuto otkrivanju talenata i izgradnji kapaciteta i veština;
- razvojno orijentisano;
- orijentisano ka osobi više nego ka konkretnom zadatku.

Mentorstvo nije:

- okrenuto ka znanju i iskustvu mentora;
- orijentisano na zadatak;
- zaštitnički odnos;
- roditeljski odnos;
- prijateljski odnos po svaku cenu;
- terapija;
- prilika za traženje posla.

Iako mentorstvo nije isto što i savetovanje, podrška, obuka, umrežavanje ili koučing, ono u sebi obuhvata elemente ovih razvojnih tehnika.



Stilovi mentorstva - Clutterback and Sweeny



# MENTOR

# 3

## Različite definicije:

- USA, Engleska – mentor je ključna ličnost za razvoj u karijeri izabrane osobe i odgovorna je za njen razvoj.
- Evropa – mentor pomaže u razvoju pojedinca na profesionalnom, ali i na privatnom planu. Pojedinaac preuzima odgovornost za vlastiti razvoj.

Mentor je neko ko je dostupan mentiju da od njega/nje uči. Uloga mentora je da sluša i da, kroz postavljanje odgovarajućih, a za odnos značajnih, pitanja otvara prostor za nove pravce razmišljanja. Mentor podstiče inovativan pristup radu i svakodnevnom životu. U praksi postoji veliki broj varijacija i očekivanja od funkcije i ponašanja ljudi koji nose naziv – mentor. Neke od njih su da:

- Formira odnos međusobnog poverenja koji će biti razvojnog karaktera za mentija;
- Pruža stabilnu razvojnu podršku na određeni period;
- „Vodi“ mentija kroz faze profesionalnog i ličnog razvoja;
- Sagleda sa mentijem opcije u razvoju karijere i ponudi savete za usmerenje;
- Pomogne mentiju u analizi trenutnih i potrebnih kapaciteta, veština, znanja i resursa za razvoj;
- Prenese mentiju bitne informacije, znanje i iskustvo koje će mu omogućiti da bude bolji u tome što radi;
- Pruži nove perspektive, predloge i drugačiji pogled na nedoumice

- i pitanja mentija;
- Pruža konstruktivni feedback;
- Učini dostupnim korisne kontakte za razvoj mentija;
- Ima ulogu uzora (*role model*).

Šta mentor dobija kroz mentorski proces?

- Susret i izgradnju odnosa sa osobom koju drugačije verovatno ne bi upoznao;
- Temeljan uvid u stavove i vrednosti različitih generacija;
- Lično zadovoljstvo kroz doprinos razvoju drugih ljudi;
- Mogućnost za usavršavanje i lični razvoj razmenom stavova sa svojim mentijem;
- Razvijanje mreže kontakata;
- Jačanje lične pozicije u poslovnom i privatnom okruženju, kao posledica ukazanog poverenja da je nekome mentor.

# MENTI

Prema definiciji, menti je „odabrani učenik“. U praksi, menti je osoba koja ima potrebu za podrškom koju će joj pružiti mentor i koja želi da unapredi stečena znanja, lično se razvija, nauči nešto novo, ali i da dobije konkretan savet. Uloga mentija zahteva da bude otvoren za nove načine rada i komunikacije, da ima volju za istraživanjem, da bude spreman za izazove i promene. **Mentiji su lično odgovorni za svoje učenje i razvoj, ali na tom putu imaju podršku mentora.**

Sastanci sa mentorom definisani su potrebama mentija i njegovim interesima. Menti treba lično da identifikuje svoje ciljeve i svrhu mentorskog odnosa, a oni se mogu menjati tokom vremena. Važno je da menti dolazi pripremljen na sastanke i da zna o čemu želi da diskutuje sa mentorom. Međutim, ponekad menti nije u stanju da identifikuje svoje potrebe ili razvojni potencijal. Upravo zato, mentor ima ključnu ulogu da pomogne mentiju da ih definiše što bolje. Uz to, neophodno je da menti bude otvoren za predloge, iskren i u potpunosti prisutan i posvećen mentorskom procesu.

Tokom procesa mentorstva,  
menti bi trebalo da:

- Iskoristi mogućnosti koje program nudi za lični i profesionalni razvoj;
- Postavi lični i profesionalni plan razvoja;
- Bude otvoren prema mentoru da bi što bolje definisao vlastite potrebe;
- Deli sa mentorom svoja znanja i iskustva;
- Sumira iskustvo sa sastanaka sa mentorom.

### Šta menti dobija iz mentorskog procesa?

- Bolji uvid u sopstvene mogućnosti i bolje razumevanje sopstvenih snaga i oblasti za razvoj;
- Učenje kako da formuliše ciljeve svog kontinuiranog razvoja, kako ličnog tako i profesionalnog;
- Mogućnost direktne komunikacije sa mentorom kao posebnim sagovornikom za savete i smernice;
- Jedinstvenu priliku da „odvoji“ vreme za promišljanje, planiranje i samoanalizu;
- Mogućnost usvajanja životnih vještina i znanja koji mogu da pomognu u prepoznavanju i izbegavanju neprijatnih i pogrešnih situacija i zamki;
- Proširenje mreže kontakata;
- Postaje član neformalne alumni mreže programa koju čine budući lideri u kulturi i vodeći profesionalci različitih disciplina.

# MENTORSKI ODNOS

Mentorski odnos znači uspostavljanje istinske interakcije između osobe koja ima znanje i iskustvo i želi da ga podeli sa manje iskusnom osobom u unapred jasno definisanom vremenskom okviru. U mentorskim odnosima jasno razumevanje uloge kod obe strane ima veliki uticaj na uspeh celokupnog procesa. Stoga je veoma važno da se jasno i **precizno definišu očekivanja** koja obe osobe imaju od ovog odnosa kako bi se izbegla razočaranja. Važno je shvatiti da je mentorstvo kontinuirani proces u kojem se pretpostavljeni ili željeni efekti ne mogu dogoditi odmah nakon inicijalnog susreta.

Za kvalitetan mentorski odnos bitno je da su mentor i mentori posvećeni i aktivni, na način koji im je najprihvatljiviji. Veoma je važno da uvek postoji svest o široj slici jer promene koje pravimo u jednoj sferi našeg života neminovno utiču i na druge oblasti. **Kako bi se tokom mentorskog odnosa postigao cilj i ostvario rezultat, neophodni su iskrenost, otvorenost i poverenje.**

Ono što ovaj odnos čini jedinstvenim, u poređenju sa mnogim drugim međuljudskim vezama, je „neravnopravnost“ - odnos je usmeravan potrebama, očekivanjima i ciljevima mentija. Mentorova uloga je da bude sagovornik, savetnik i podrška, ne tražeći ništa zauzvat. Mentor je vođen željom da podeli svoje znanje. Motivacija mentora proizlazi iz zadovoljstva posmatranja kako drugi rastu i razvijaju se.

Pravila igre definišu između mentora i mentija šta jeste, ali i šta nije dozvoljeno u toku trajanja mentorskog odnosa. Sledi nekoliko primera dobro ustanovljenih pravila igre:

- **Pokažite poštovanje** tako što ćete redovno i tačno dolaziti na sastanke, isključiti mobilne telefone i dozvoliti drugima da završe ono što su hteli da kažu.
- **Diskrecija:** sve što se kaže kao deo mentorskog odnosa je strogo poverljivo. Obe strane treba da su saglasne ukoliko se nešto sa sesije, iz nekog razloga, želi saopštiti i drugima.
- **Definišite nepoželjne teme:** Mentor i mentori su u obavezi da navedu koje teme su nepoželjne za diskusiju zbog mogućeg konflikta interesa ili drugog razloga.
- **Definišite komunikaciju van sastanaka:** da li su slanje mejlova ili povremeni telefonski poziv između viđanja radi važnih konsultacija mogući i poželjni za obe strane.

Pitanja i odgovori koji mogu da pomognu u postavljanju dobrog mentorskog odnosa:

- **Koliko često se sastajati?** Uobičajeno je da se učesnici viđaju jednom mesečno. U početku, sastanci se mogu organizovati češće, na svake 2-3 nedelje, dok se mentor i mentori ne upoznaju.
- **Koliko dugo sastanak treba da traje?** Od 60 minuta do 2 sata je dobar vremenski okvir koji omogućava učesnicima da zadrže koncentraciju.
- **Gde se sastajati?** Za mesto susreta ne postoji univerzalni recept. Nekim mentorskim parovima više će odgovarati da imaju jedno ustaljeno mesto za sastajanje, dok će drugima biti inspirativnije da menjaju okruženje za razgovore. Nekima će odgovarati da se sastanci odvijaju na „neutralnom“ mestu, van radnog prostora mentora ili mentija, dok će drugima biti komfornije u radnom prostoru. Nekad i šetnja uz razgovor može biti odlično rešenje, a važno je da mesto sastajanja bude dovoljno tiho da sagovornici mogu bez muke da se čuju. Za mentorske parove koji ne žive u istom gradu, komunikacija će se odvijati virtuelno, preko Skype-a.

- **Beležiti ili ne?** Za mentija je korisno da napravi nekoliko beležaka tokom sastanka, kako bi imao podsetnik na razgovor sa mentorom i kako bi mogao da prati svoj razvoj. Mentoru može biti korisno da dok menti govori eventualno zapiše ideju koja se pojavi ili pitanje koje želi da postavi kako ne bi prekidao diskusiju. Iako je beleženje korisno, preterano beleženje dovodi do smanjene interakcije.
- **Kontaktiranje ili ne između sastanaka?** Bilo bi dobro da mentori ohrabre svoje mentije da ih kontaktiraju čak i između sesija ako se pojave bilo kakva pitanja ili nedoumice.
- **Ko i kako definiše teme za svaki sastanak?** Menti ima prednost pri odlučivanju koja će biti tema sastanka, osim ako unapred nije drugačije dogovoreno. Dobra praksa je da menti nekoliko dana pred sastanak pošalje e-mail sa željenom temom i na taj način najavi o čemu želi da razgovara sa svojim mentorom. To omogućava mentoru da razmisli o temi i bolje se pripremi, a mentiju da se dodatno fokusira.

# FAZE MENTORSKOG PROCESA

Mentorski proces sastoji se od različitih faza koje se razlikuju po intenzitetu učenja, motivaciji obe strane, entuzijazmu i poverenju. U programu koji traje godinu dana važno je zadržati redovnost viđanja čak i ako vam se nekad čini da možda nemate jasnu temu za razgovor ili da postoji mnogo obaveza i prioriteta van mentorskog odnosa. Iako je svaki odnos specifičan i uslovljen potrebama mentija i znanjima mentora, njihovim karakterima i dinamikom, postoji nekoliko ključnih faza mentorskog procesa koje je značajno ispratiti kako bi se zadržao fokus i osećaj svrhe mentorstva:

**1. Stvaranje odnosa – prvi sastanak služi za upoznavanje i stvaranje poverenja.** Kao pripremu za prvi sastanak važno je da i mentor i menti razmisle o potrebama, očekivanjima i doprinosu mentorskom odnosu i jasno iskomuniciraju ovo. Na većinu ovih pitanja i menti i mentor su odgovorili tokom procesa apliciranja na program *Kreativno mentorstvo*, te je podsećanje na ta pitanja i odgovore od velike važnosti:

Pitanja za mentija:

- Koja su moja očekivanja od mentorskog odnosa?
- Koja su moja dosadašnja dostignuća i moje snage?
- Koje su moje glavne razvojne potrebe i glavni izazovi na tom putu?
- Šta su moji kratkoročni, srednjoročni i dugoročni ciljevi?
- Koje su mi prioritete oblasti razvoja u kojim me mentor može podržati?
- Kako mogu pomoći mom mentoru da me podrži?
- Kako ću znati da mentorski proces funkcioniše ili ne funkcioniše?



Pitanja za mentora:

- Koja su moja očekivanja od mentorskog odnosa?
- Šta mogu ponuditi svom mentiju?
- Koja profesionalna i lična iskustva su mi najviše pomogla u mom razvoju?
- Koje sam važne lekcije naučio/la? Kako sam prevazilazio/la izazove? Kako ih mogu iskoristiti u radu sa mentijem?
- Kako ću znati da mentorski proces funkcioniše ili ne funkcioniše?

Pored toga, na inicijalnom sastanku važno je pričati i o stvarima i temama koje motivišu mentora i mentija na delovanje, o problemima i idejama koje smatraju važnim, o hobijima i važnim životnim prekretnicama.

Takođe, u ovoj fazi potrebno je da se obe strane slože o strukturi sastanaka mentorstva, gde i kada ih održavati, granicama i pravilima odnosa, frekventnosti komunikacije izvan sastanaka, kao i kako će međusobno evaluirati da li su zadovoljni procesom.

**2. Mapiranje trenutne pozicije – procena „ovde i sada“.** Nakon osnovnog upoznavanja, drugi susret treba iskoristiti za mapiranje trenutne pozicije mentija u svom profesionalnom polju i životu, kao i znanja, veština, resursa i kontakata koje trenutno poseduje. U ovoj fazi važno je što preciznije proceniti trenutni položaj samog mentija kao polaznu tačku. Prilikom mapiranja, mentorova podrška u postavljanju pitanja i sagledavanju šire slike je od suštinskog značaja.

**3. Formulisanje usmerenja i postavljanje plana rada.** Postavljanje ciljeva može postati precizno tek kada obe strane imaju jasnu sliku o trenutnoj situaciji koja je polazište za dalji razvoj. Neophodno je da obe strane otvoreno razgovaraju i dogovore se šta žele da ostvare, kako po

pitanju rezultata, tako i perioda tokom kojeg će se oni ostvariti. Mentor treba da bude podrška mentiju pri donošenju odluke o tome šta želi. Iako su mentiji izabrani za program *Kreativno mentorstvo* postavili svoja osnovna usmerenja i ciljeve mentorskog odnosa, ova mentorska sesija treba da uđe detaljnije u različite mogućnosti i još jasnije formuliše usmerenje za razvoj.

**Nakon formulisanja usmerenja, treba postaviti most između „ovde i sada“ i „tamo i onda“.** Menti treba da razmotri raskorak između trenutne i željene situacije i odluči koje opcije su moguće za njega kako bi se postigla željena situacija. Najpodesnije opcije treba uzeti u razmatranje i kombinovanjem tih rešenja može da se oblikuje spisak važnih razvojnih oblasti, tema za sastanke i, u slučaju da je to relevantno, mentijevog *plana ključnih aktivnosti za učenje i razvoj*.

Pitanja koja mogu da budu od pomoći pri ovom procesu su:

- Šta menti želi da postigne u kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom periodu?
- Gde menti želi da bude za godinu dana, nakon završetka programa?
- Koje su najurgentnije oblasti razvoja koje će dati najveći efekat?
- Koju vrstu podrške, saveta i pomoći menti očekuje?
- Koju vrstu pomoći, saveta, podrške mentor može da pruži mentiju?
- Kako će znati da je napredak postignut?

**4. Izgradnja mosta – napredak i aktivno učenje.** U ovoj fazi, koja najduže traje, menti se brine o implementaciji plana aktivnosti i postavljanja tema za razgovore relevantnih za njegov/njen razvoj. Mentorov doprinos u ovoj fazi je da omogući podršku mentiju, podeli svoja znanja, iskustva i perspektive i daje konstruktivan feedback. Tokom ovog perioda, važno je da mentor mentiju: a) pomogne da se suoči i prevaziđe neizbežne prepreke, b) pomogne da menti odluči da li ciljevi

treba da se blago izmene ili bi metod za njihovo ostvarivanje trebalo da se poboljša ili promeni, c) pomogne u osnaživanju osećaja vlasništva nad ciljevima, d) ojača otpornost na iskušenja i podstakne istrajnost. Efikasna pomoć od mentora je ne samo u deljenju znanja, već i u postavljanju pitanja koja podstiču celokupno sagledavanje relevantnih faktora, a istovremeno fokusiraju mentija na željeno usmerenje.

5. **Osamostaljivanje.** U ovoj fazi menti sve više preuzima odgovornost, gradi samopouzdanje i vodi proces, a mentorova uloga je da podrži, reaguje, postavlja pitanja. Iako je moguće da će entuzijizam i nivo učenja od mentora u ovoj fazi biti manji nego u prethodnoj, važno je zadržati motivaciju i posvećenost sa obe strane i viđati se redovno. Posebno je važno vraćati se na usmerenje i razvojne potrebe, jer u suprotnom postoji mogućnost da se mentorski sastanci pretvore u ćaskanje o svakodnevicu.

6. **Zakruživanje odnosa i procena napretka.** Ovo se dešava na poslednjem sastanku u programu. Ovaj sastanak trebalo bi iskoristiti za sumiranje mentorskog odnosa, osvrt na proces, finalne sugestije i komentare mentora i mentija. Kako je ova faza završna i izrazito važna kao prekretnica i mogućnost za dalje učenje, posvetili smo joj posebno poglavlje, poglavlje broj 8.

# 7

## SAVETI ZA MENTORSKE SASTANKE

Saveti za dobre mentorske sastanke:

- Planirajte unapred, kontinuitet je važan
- Usaglasite se oko agende
- Unapred zakažite datum, mesto, vreme
- Najavite mentoru temu sastanka nekoliko dana unapred
- Redovnost je važna za odnos: jednom mesečno je optimalna frekventnost viđanja
- Procenjajte konstantno napredak, čak i na poslednjem sastanku.

### PREDUSLOVI ZA USPEŠAN ODNOS:

- Poverenje
- Poštovanje
- Iskrenost i otvorenost
- Želja za učenjem

Primer: agenda u trajanju od 90 minuta:

- Šta je novo u odnosu na prošli put – 15 minuta
- Izabrana tema / pitanje dana – 60 minuta
- Rezime / ideje za sledeće viđanje – 15 minuta

Primeri mogućih tema za sastanke:

- Postavljanje prioriteta – kako fokusirati energiju, pažnju i delovanje
- Odnos i balans između profesionalnog i privatnog života
- Lična organizacija, motivacija i učenje
- Rad u timu, formiranje i vođenje timova, motivacija, delegiranje
- Konkretno teme u vezi sa specifičnostima struke mentija
- Uloga kulture i umetnosti u društvu
- Komunikacija ideja, stvaranje mreže podrške
- Kako vrednovati sopstveni rad
- Planiranje, pokretanje i vođenje projekta, organizacije, institucije

- Stvaranje i održavanje partnerstava, prikupljanje sredstava
- Finansijska održivost, poslovni modeli.

Pitanja za mentijevu refleksiju posle svakog sastanka:

1. Sumiranje sastanka: o čemu smo razgovarali
2. Sagledavanje: misli koje su me pokrenule u toku i posle razgovora
  - Koje su 3 stvari koje sam naučio/naučila na sastanku?
  - Koje 2 nove perspektive ili mogućnosti sam uvideo/la tokom sastanka?
3. Konzistentnost: šta treba da uradim / razmotrim
  - Koje su 2 aktivnosti koje ću preduzeti podstaknut/a današnjim sastankom?

## RAZLIČITI MODELI RAZGOVORA:

**GROW** model: razvojno usmeren i dalekovidan

**Goal:** cilj

**Reality:** realnost – interpretacija stvarnosti

**Option:** opcija – različite mogućnosti

**Will:** volja – šta radi menti

**STAR** model: fokus na realizaciji i konkretnim događajima

**Situation:** situacija – opišite trenutnu situaciju

**Task:** zadatak – šta je vaša misija

**Action:** akcija – šta ste uradili

**Result:** rezultat – šta ste postigli

Osnovna pravila aktivnog slušanja:

- Slušajte druge dok govore
- Pokažite razumevanje i interesovanje
- Postavljajte otvorena pitanja
- Koristite „JA“ poruke – poruke koje nisu generalizujuće, već se odnose na lične primere i vašu tačku gledišta
- Ponudite sagovorniku novu perspektivu određene situacije i uvid u različite mogućnosti

Tzv. **zatvorena pitanja** treba izbegavati na mentorskim sastancima. To su ona pitanja na koja se može dati samo odgovor DA ili NE:

- Da li si...?
- Da li imaš...?
- Da li želiš...?

Prilikom rada sa mentijem, najbolje je koristiti **otvorena pitanja** čiji je osnovni cilj da razviju slobodnije i detaljnije odgovore:

- Šta?
- Gde?
- Kako?
- Kad?

U različitim situacijama, različita pitanja potrebna su da omoguće razmišljanje, sagledavanje situacije, ohrabrenje i podsticaj. Evo i primera nekih od tzv. detektivskih, istraživačkih i ohrabrujućih pitanja koja možete da koristite tokom sesija:

Detektivska pitanja:

- Otkrivaju fakte i „objektivne“ podatke
- Šta si postigao/postigla do sada u određenom segmentu rada?
- Šta se desilo kao posledica?

#### Istraživačka pitanja:

- Šta si naučio/la iz toga?
- Kad bi trebalo ponovo da uradiš to, kako bi uradio/la?
- Koji savet bi dao/la nekome ko upravo počinje sličan projekat?
- Šta te brine? Šta te plaši u vezi sa...?
- Šta bi se desilo kada bi uradio/la...?
- Šta su tvoja razmišljanja na temu?
- Sa čim si najkomfortiji/a?
- Koje zaključke možeš da izvučeš iz dosadašnjeg iskustva?
- Koja su dva alternativna načina razmišljanja o ovome?
- Šta si još mogao/mogla da uradiš u datom trenutku?
- Šta ti je najvažnije?
- Ako neko kaže..., šta bi odgovorio/la?

#### Ohrabrujuća pitanja:

- Kojim rezultatima se nadaš?
- Šta moraš da uradiš kako bi se to desilo?
- Kako ćeš početi?
- Kako ćeš znati kada dostigneš to?
- Ko još treba da zna za ovo?
- Koje resurse imaš, a koji ti trebaju?
- Koji je rizik ako uradiš i ako ne uradiš to?
- Kako možeš sam/a sebi da staneš na put?

## Šta raditi osim razgovora?

Nove prilike za učenje u mentorskom odnosu, pored sastanaka mentora i mentija, mogu da se stvore na neki od sledećih načina:

- Prisustvo mentora nekom sastanku mentija sa trećom osobom;
- Zajednički sastanak sa trećom osobom;
- Shadowing aktivnost, tj. prisustvo mentija nekoj profesionalnoj aktivnosti mentora;
- Obilazak radnog mesta mentora ili mentija;
- Zajednički odlazak na stručni ili networking događaj itd.



# KAKO ZAVRŠITI MENTORSKI ODNOS?

Iako ćemo mnoge ljude čitavog života smatrati mentorima, formalni mentorski odnos, kao što je ovaj u *Kreativnom mentorstvu*, ima rok trajanja oko kojeg su se organizatori programa, mentor i mentori unapred složili – godinu dana. Samim tim, odnos treba formalno završiti i zaokružiti u dogovorenom roku.

Poslednji sastanak trebalo bi iskoristiti za sumiranje mentorskog odnosa, osvrta na proces, finalne sugestije i komentare mentora i mentija.

## **Korisni saveti za pripremu mentija za poslednji sastanak sa mentorom:**

- Završetak mentorskog odnosa je vreme za novi početak;
- Iskoristite proces završavanja odnosa da se podsetite dobrih strana i napretka vaše mentorske veze i vas kao mentija;
- Prepoznajte sa mentorom koja vrsta podrške vam je potrebna u daljem razvoju i kako biste mogli da je nađete;
- Dogovorite se da li, kako i koliko često ćete ostati u kontaktu. Ovo je samo za one parove koji to žele, van okvira programa *Kreativno mentorstvo*;
- Planirajte neku zabavnu aktivnost sa mentorom.

### **Korisni saveti za pripremu mentora za poslednji sastanak sa mentijem:**

- Završetak mentorskog odnosa je vreme za podsticanje daljeg razvoja mentija;
- Iskoristite proces završavanja odnosa da se podsetite dobrih strana i napretka vaše mentorske veze, kao i da napravite poređenje onoga što je menti želeo da ostvari na početku mentorskog odnosa i toga šta je ostvario tokom procesa do sada;
- Pohvalite mentija i njegove dobre strane - sumirajte i saopštite mentiju koji se napredak desio tokom poslednjih godinu dana;
- Prepoznajte sa mentijem koja vrsta podrške mu je potrebna u daljem razvoju i gde i kako bi mogao da je dobije;
- Dogovorite se da li, kako i koliko često ćete ostati u kontaktu. Ovo je samo za one parove koji to žele, van okvira programa *Kreativno mentorstvo*.

Podstaknite mentija da nastavi sa učenjem i ličnim razvojem i po završetku mentorskog odnosa.

# VOLETI NEUSPEHE U ŽIVOTNOM RAZVOJU

Filozofija koju *Kreativno mentorstvo* zastupa je da ni život ni mentorski odnos nisu procesi uspeha, već procesi učenja. Ako ovako posmatramo mentorstvo, imaćemo manje straha i stresa oko pitanja kao što su:

*Da li ću uspeti da podržim mentija?*

*Da li ću biti dovoljno interesantan/a mentoru?*

*Šta ako naš odnos bude razočaravajući?*

Samim tim ćemo iskrenije, otvorenije i hrabrije pristupiti procesu interakcije sa, do sada, nepoznatom osobom.

Od svake osobe, čak i ako ona nije naš mentor ili menti iz snova, možemo naučiti nešto novo, steći drugačiju perspektivu na našu trenutnu poziciju i delovanje i uvideti drugačiji način razmišljanja. Važno je da mentorski par gaji međusobno poštovanje i da ima poverenja u mentorski proces razmene i učenja.

## ŠTA AKO MENTORSKI ODNOS NE FUNKCIONIŠE?

Ponekad se desi da odnos mentor – menti ne uspe. Proces uparivanja mentora i mentija, koliko god bio promišljen, zasniva se na spajanju dve nepoznate osobe koje se unapred obavezuju da će biti u određenoj vrsti „veze“ tokom godinu dana.

Ponekad jednostavno ne dođe do lične „hemije“. Drugi, objektivniji razlozi za osećaj neuspeha mentorskog procesa mogu biti i nejasno postavljena očekivanja, prezauzetost mentora ili mentija, konfuzni ciljevi mentija ili nedostatak iskrenosti usled želje mentija da se mentoru prikaže u najboljem svetlu.

Ukoliko se dogodi da su mentor ili menti zauzeti i ne nalaze vremena za sastanke, ili ako osećaju da nisu dobro upareni, važno je o ovome razgovarati međusobno i pravovremeno kontaktirati tim *Kreativnog mentorstva* kako bi se problem rešio ili se našla zamena.

# LITERATURA

1. *Profitable Mentoring – A practical handbook*, Charlotta Wikstrom and Ekerlids Forlag, 2007, Bulls Graphics, Halmstad, Sweden
2. *Coaching and Mentoring*, Nigel MacLennan, 1995, Gower Publishing Limited, Hampshire, England
3. *Coaching for future – How Smart comapnies use coaching and mentoring*, Janice Caplan, 2003, Chartered Institute of Personnel and Development. London, England
4. *Mali vodič kroz mentorstvo: Podeli svoje znanje – postani mentorska*, Vital Voices, Evropski pokret u Srbiji, Erste Banka a.d. Novi Sad, Ambasada SAD u Srbiji
5. *Vodič za učesnike programa MenProSam 2016*, Mentorski program Srpske asocijacije menadžera, SAM i Adria Group, Beograd 2016
6. *Mentorskap för professionell och personlig utveckling*, Margareta Neld, 2010, Kulturrådet, interni materijal.

# IMPRESUM

*Kreativno mentorstvo 2016/2017.*

## **Autori priručnika:**

Višnja Kisić

Maša Avramović

Dragana Tomić Pilipović

Andrej Bereta

**Dizajn:** Aleksandra Jovanić

**Lektura i korektura:** Dragana Jevtić i Srđan Miljević

## **Tim Kreativnog mentorstva:**

Dragana Jevtić, suosnivač, menadžer programa

Višnja Kisić, suosnivač, menadžerka razvoja i edukacije

Tatjana Nikolić, menadžerka komunikacije i događaja

## **ETC grupa:**

Maša Avramović, Andrej Bereta, Dragana Jevtić, Zorana Đaković Miniti, Višnja Kisić, Đorđe Krivokapić, Slavica Marković Sandić, Itana Miljanić, Mirjana Odić, Marko Radenković i Dragana Tomić Pilipović. Zahvaljujući njihovom entuzijazmu, znanju, volonterskom angažmanu i veri u vrednosti mentorstva osmišljen je i pokrenut projekat *Kreativno mentorstvo*.

## **Savetodavni odbor *Kreativnog mentorstva*:**

Tony O'Brien, Marie Vila, Branimir Brkljač, Milena Dragičević Šešić, Karen Knight, Helene Larsson Pousette, Slavica Marković Sandić, Marko Radenković i Paul Rompani. Zahvaljujući njihovoj podršci, stručnosti i entuzijazmu, program i tim *Kreativnog mentorstva* svakodnevno se razvija, poboljšava i napreduje.

**Pokrovitelji:**

Izdanje programa 2016 / 2017 podržano je finansijski od strane britanske fondacije The Headley Trust, Ambasade Sjedinjenih američkih država u Beogradu, kompanija Medicon, Coca Cola Hellenic, Titan Cementara Kosjerić i Ambasade Švedske u Beogradu, kao i Erste Banke i Francuskog instituta u Beogradu.

**Partneri:**

Mokrin House, Vizartis, Nova Iskra, Mikser, British Council, AmCham Srbija i UK Parobrod.

**Partneri za edukaciju:**

Gi Group HR Solutions (glavni partner), Pamela von Sabljar, Stella Karl Ćosić i Relja Dereta.

Publikacija je dostupna na internet stranici  
[www.kreativnomentorstvo.com](http://www.kreativnomentorstvo.com)

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

37.018.48(035)  
005.966.5:159.947.3

PRIRUČNIK za mentorstvo / [autori  
priručnika Višnja Kisić ... et al.]. - Beograd :  
Kreativno mentorstvo = Creative Mentorship,  
2016 (Beograd : Vizartis). - 37 str. ; 21 cm

Podaci o autorima preuzeti iz kolofona. - Tiraž  
200. - Bibliografija: str. 35.

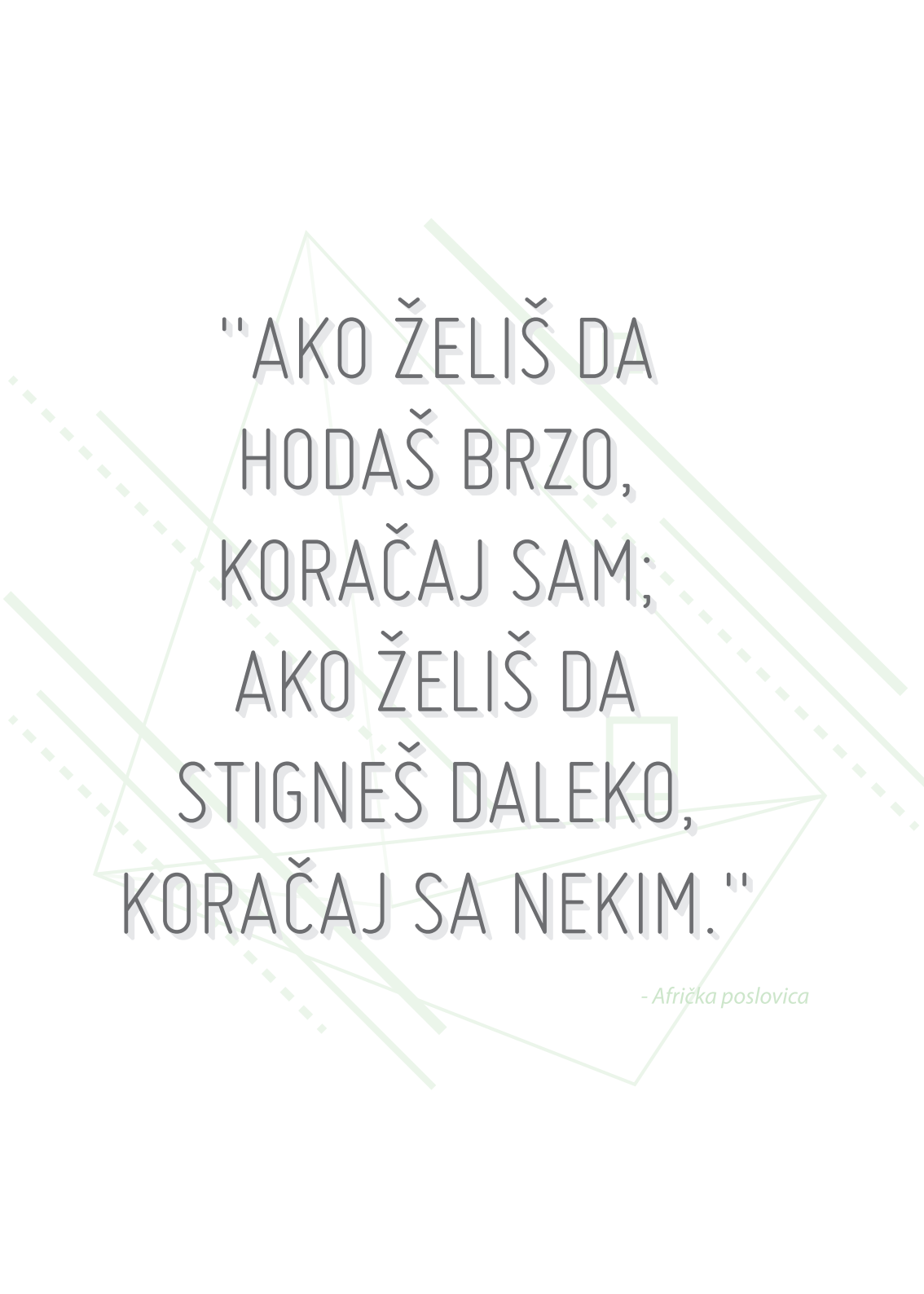
ISBN 978-86-920123-0-3

1. Кисић, Вишња, 1986- [аутор]

а) Менторство - Приручници б) Психологија  
успеха - Приручници

COBISS.SR-ID 228295948





"AKO ŽELIŠ DA  
HODAŠ BRZO,  
KORAČAJ SAM;  
AKO ŽELIŠ DA  
STIGNEŠ DALEKO,  
KORAČAJ SA NEKIM."

*- Afrička poslovice*

THE  
HEADLEY  
TRUST

Glavni pokrovitelji:



Partneri:



Partneri u edukaciji:



Pamela von Sabljar [www.pamelivonsabljar.com](http://www.pamelivonsabljar.com)  
Stella Karl Čosić [www.motivim.rs](http://www.motivim.rs)  
Redja Diereta [www.rejadereta.com](http://www.rejadereta.com)