

МЕНТОРИ И МЕНТОРСКИ РАД

Марко Андрејић*

Универзитет одбране у Београду, Војна академија
Висока бродарска школа академских студија, Београд

Миљојко Јаношевић**

Универзитет одбране у Београду, Војна академија
Војномедицинска академија, Београд

Ђурђијана Илић

Универзитет одбране у Београду, Војна академија
Слободан Панић

Народна банка Србије, Београд

Брз технолошки развој и продужетак људског живота намећу, као глобални тренд, активно старење становништва и континуирано унапређење индивидуалних и заједничких способности људи кроз стицање додатних знања, вештина, навика и пружање адекватне подршке, у свим областима живота и рада људи. Овај тренд захтева обимнију примену менторског рада (професионална и људска веза), плански и организован рад на стварању и развоју квалитетних ментора у свим областима живота и рада и промену друштвеног статуса ментора.

Кључне речи: *ментор, менти, менторство, улога и задаци ментора, избор ментора, менторски рад, сарадња ментора и ментија*

Увод

Према грчкој митологији Ментор¹ је био Алкимов² син и Одисејев³ пријатељ. Одисеј је њему поверио своју имовину и породицу када је кретао у Тројански рат. Ментор је штитио Пенелопу⁴ – Одисејеву жену од просилаца и Одисејевог сина Телемаха⁵. Медонт⁶ је сведочио да је видео божанско биће у лику Ментора.

* Пуковник у пензији, са задржаним звањем редовног професора Универзитета одбране у Београду, Војна академија.

** Пуковник ВС, наставник-сарадник Универзитета одбране у Београду, Војна академија.

¹ Лојални Одисејев пријатељ и васпитач његовог сина Телемаха.

² Такође, Ахилев штитиоша се звао Алким.

³ Одисеј је херој Хомеровог епа Одисеја и по његовим записима краљ Итаке. Био је супруг Пенелопе и отац Телемаха. Одисеј је био изузетно мудар, оштроуман, речит, сналагљив, храбар и истрајан. У Илијади Одисеј је човек који се најбоље сналази у кризама и односима међу Грцима и он је одиграо главну улогу у помирењу Агамемнона и Ахила.

⁴ Пенелопа је била је кћерка Икарија, брата краља Тиндареја из Спарте.

⁵ Телемах је лик из грчке митологије, син Одисеја краља Итаке и Пенелопе. Његово име у преводу значи „онај који је далеко од битке“. Одмах по његовом рођењу Одисеј је морао да иде у Тројански рат, а о

Богиња Атина⁷ је често узимала његов лик због његове мудрости. Из истог разлога Ментор је постао Телемахов саветник, а према неким изворима назив „ментор“ је потекао управо од ове личности. О њему је писао Хомер у епу „Одисеја“.

Ментор је пре свега саветодавац, а његови савети могу бити везани за каријеру или за животно искуство и од велике су важности за достизање циља кандидата који користи услугу ментора. Ментор подразумева некога ко поучава, саветује и води у неком послу – васпитач, наставник, саветодавац, покровитељ. У педагошком процесу то је наставник који усмерава и надгледа кандидата при изради неког значајнијег рада (обично магистарског – мастер или докторског рада).

Особа којој се додељује ментор начелно се назива менти, мада се користе и други термини.

Можемо рећи да је менторисање присутно у Европи од давнина. У Америци се појавило доста касније, тек у другој половини 20. века. У Америци су га усавршили и узели му душу. Резултат је испред људскости. Социјални део интерперсоналног рада и комуникације је избрисан, па тако, посматрано из миљеа наше националне културе то и не може да се назива менторисањем у правом смислу те речи. Профил таквог нехуманог увођења у посао одомаћио се у већем делу света. Нажалост, као у много чему другом, за тим, не каснимо за осталима. Почели смо и да их претичемо.

Како људски ресурси, њихови таленти, знања и способности постају једни од основних предуслова за конкурентност пословних и других организационих система⁸, тако и ментори добијају све важнију улогу. За разлику од великих пословних система који имају пажљиво и детаљно разрађен систем менторисања, у малим системима се и не размишља о менторству иако за њега каткад нису потребна додатна средства. Добијањем дипломе, сертификата, уверења или сагласности, људи (потенцијални ментији) стичу улазницу у реални пословни свет који је присутан многим изазовима⁹, недоумицама и пословним искушењима на које одговор може дати искуство у примени знања и вештина тј. лице са искуством, лице које је прошло сличан пут и амбијент који неискусне (потенцијалне ментије) очекује и стекло одређене применљиве способности.

њему се бринуо васпитач Ментор по чијем имену је настала истоимена реч која се употребљава у савременом језику за учитеља или саветника. Ментор је био одани Одисејев пријатељ. Задатак му је био да Телемаха, Одисејевог сина, припреми за све недаће које га очекују у животу (често се кроз њега јављала Атина, богиња мудрости). Уз помоћ богиње Атине, Телемах је успео да савлада и одбије све Пенелопине просце до Одисејевог повратка.

⁶ Био је гласник у Одисејевој кући. Он је упозорио Пенелопу да њени просиоци сплеткаре против Телемаха. Када је Одисеј побио све просиоце, њему је поштедео живот јер је задужио Телемаха још док је био дечак.

⁷ У грчкој митологији је била богиња мудрости, ткања, заната и трезвеније стране рата, најбоља пријатељица Нике богиња победе. Атина се појављује као заштитница многих грчких јунака, укључујући Херакла, Одисеја, Јасона.

⁸ Свака ће фирма постати образовна или ће пропасти (Дон Тапскот).

⁹ Уместо уобичајених расправа о економским узроцима незапослености и одговорности држава, нуди се савременија визура: појединац без „новог образовања“ је самог себе осудио на незапосленост, сиромаштво и очај. Свако се за себе суочава са проблемом одрастања – модерно друштво је друштво одраслих, у којем свако постепено преузима одговорност за своје запослење и своје слободно време, уместо да чека да му држава обезбеди сигурност.

Процес који доводи до прављења крупних корака у каријери је процес интеграције и кооперације теоријског и практичног знања [6], процес сарадње ментора и почетника¹⁰ (ментија-протежеа) у послу. Менторство¹¹ као универзални приступ унапређењу способности људи¹² примењује се, плански и организовано, у различитим областима људске делатности: у образовању, научно – истраживачком раду, спорту, политици, менаџменту и др. Ментор у организацији у којој ради инсистира на коришћењу потенцијала¹³ свих чланова, ствара повољну групну атмосферу и подстиче тимски рад, води евиденцију властитог рада и евиденцију рада, развоја и напретка ментија, омогућује развој ментија, не тражећи у његовом раду грешке, већ указујући на слабости које треба превазићи, својом посвећеношћу, освешћеношћу и футуристички оријентисањем од ментија настоји да створи бољег стручњака и бољу личност од себе самога.

У Србији је ситуација мало другачија. Пракса менторства је на прилично ниском нивоу. Не постоји довољна информисаност па тиме ни свест¹⁴ о значају истог. Одређена сазнања и искуства везана за менторство су универзална, али постоје и одређене посебности везане за поједине области људске делатности (дијалектичко јединство општег, посебног и појединачног). У раду је учињен покушај да се ослонцем на теоријска сазнања и практична искуства аутора, укаже на већу потребу примене менторског рада у реалном животу и раду, пружи неопходна сазнања и поделе искуства и научене лекције.

Појмовно одређење ментора

Појам ментор датира још из грчке митологије када су Грци користили ову реч за учитеља, водича или саветодавца. Ментор (грчки Μέντορ) има вишеструко значење, а на нашим просторима када споменемо ментор углавном мислимо вођу – водича, односно стручног саветника. Означава и стручног (и животног) саветника, обично у припреми магистарског (мастер) рада или докторске дисертације. Појам ментор користи се у свим областима живота и рада и покрива сва поља објективне стварности. Бројна су значења појма ментор: водитељ, васпитач, наставник, учитељ, стручни саветник, универзитетски наставник задужен за надгледање и праћење рада кандидата при изради магистарског (мастер) или докторског рада. Ментор васпитава, образује, истражује, мотивише, води, комуницира, доноси одлуке, мери и оцењује.

¹⁰ Ако желиш да помогнеш почетнику ради са њим.

¹¹ Менторство (менторсхип) подразумева улутства које даје ментор, посебно искусна особа у компанији, образовној институцији, политици, спорту или некој другој области људског деловања. Међутим, суштина менторства је трансформација не само штићеника него и ментора, који мора бити способан да прихвати нове начине размишљања.

¹² Човек није ни савршено ни довршено биће.

¹³ Делимично коришћење потенцијала свих запослених доводи до тога да су организације, скоро по правилу, далеко неспособније од људи који у њима раде. Последице перманентног сукоба између креативне природе људских бића и бирократске природе средине у којој раде, трпе и запослени и организација – први незадовољством и фрустрацијама, а други лошим резултатима.

¹⁴ Ментално ропство је најгори облик ропства. Оно ти даје илузију слободе. Тера те да верујеш, волиш и браниш свог тлачитеља док у исто време видиш непријатеља у онима који ти покушавају ослободити ум и отворити очи. Треба тежити ка слободи, а не ка више слободе унутар затвора. Није важно где је ко рођен, већ у шта је израстао.

Имати ментора је и потреба и привилегија и свако не може себи приуштити да има ментора. Уз помоћ ментора особа (протеже, менти) којој је ментор додељен може лакше реализовати задатке, остварити резултате, достићи циљ или испунити временску мисију. Уз помоћ ментора протеже се може више развити и брже напредовати, уз исти утрошак животне енергије. Ментор је човек који на свог ученика преноси искуство. У начелу он је прошао “пут којим протеже треба проћи”, па тако преноси сво своје практично знање како би припремио ученика за оно што следи. Његово задужење јесте да ментија води ка горе, да му помогне да напредује користећи адекватне методе и поступке, да објективну стварност сагледава са ширег аспекта. Ментор треба имати времена и жељу да се посвети другима како би им омогућио да напредују у свом развоју и изградбе своју каријеру.

Ментор је лице које има практично и теоријско знање и искуство и које у испуњењу своје мисије ради менторске послове и као брижан учитељ и стручни водитељ, води и саветује ментија (протежеа) на путу његовог осамостаљивања у дефинисаној области, дужи временски период, са или без финансијске накнаде. У оперативној пракси срећу се и сродни термини, поред термина “ментор”, које повезује практично и теоријско знање, искуство и посвећеност, као што су: консултант и коуч (енг. coach)¹⁵. Ипак, једна значајна разлика између менторства и коучинга и других облика развоја протежеа је специфичан однос који се успоставља између два човека: ментора и ментија (протежеа). Ментор је веза између талентованог почетника¹⁶ и успешног¹⁷ професионалца (нпр. професора, бизнисмена, политичара, лекара, спортисте ...).

„Добар савет злата вреди”, мада се ова девиза у пословном свету често занемарује. Теоријска знања су јако важна, али је још важнија њихова практична примена. Међутим, оно што не може да се научи јесу искуство и превазилажење проблема на лицу места. Успех захтева много тешког рада, па је свака помоћ добродошла и ако свој посао схватате озбиљно, други ће желети да вас подрже.

Иако је у Србији менторски рад помало занемарен и недовољно развијен (у ширим размерама), компаније у свету имају развијене читаве менторске програме намењене перспективним средњошколцима или бруцошима различитих факултета, а такође и запошљеним људима. Поред преношења својих знања – што успешним

¹⁵ Најлакше се могу упамтити по критеријумима упоређивања: циљ, време трајања, надокнада. Консултант ради консултације и то је: професионални помагач који има практично и теоријско знање и искуство, даје препоруке и савете клијентима у решавању њихових проблема у дефинисаној области, уз финансијску накнаду. Ментор ради менторске послове и то је: учитељ, стручни водитељ који има практично и теоријско знање и искуство, води и саветује клијента на путу његовог осамостаљивања у дефинисаној области, дужи временски период, са или без финансијске накнаде. Коуч ради послове коучинга и то је: инструктор, тренер који има практично и теоријско знање и искуство и који кроз интерактиван процес са клијентом истом помаже да развије своје потенцијале и таленте и постигне боље резултате на дефинисаним подручјима. Коуч помаже да се уклоне блокаде и сметње за бољи успех клијента. Ради дужи временски период уз финансијску накнаду. Коучинг је алат који је проистекао из принципа психологије и њене практичне примене. Коучинг је више вођен перформансама, дизајниран да побољша професионалне перформансе на послу. Коучинг (Тренерски програм) је заједнички креиран од стране тренера и сарадника у циљу задовољавања специфичних потреба сарадника.

¹⁶ У Библији пише: „Коме је много дато – много ће се и тражити”.

¹⁷ Ричард Бренсон, оснивач компаније Виргин, каже да је читавог живота имао различите менторе и сматра да иза сваког успешног човека стоји макар један значајан ментор. Зато се он увек трудио да и сам подржи и саветује почетнике са добрим идејама.

бизнисменима импонује и представља задовољство – на овај начин компаније регрутују потенцијалне кандидате за будуће запослење. Ментор је особа која код ментија успоставља трајан однос поштовања, уважавања, хијерархије и сарадње.

Улога и задаци ментора

Љубав и поштовање према људима (ментијима), настави, науци и области менторства је основни предуслов успешног менторства. [6] У овладавању тајни сложене објективне стварности и решавању сложених проблема улога ментора је огромна. Ментор решава проблем у комплексном окружењу и обавља посао пројектног типа, посао који није „великосеријска производња“ већ индивидуална. Ментор ствара организациону климу која омогућује висок радни учинак и емоционално задовољство радом у коме се ментиј остварује, а ментор потврђује.

Постоје различите врсте менторства: виртуално, групно, традиционално. Једно лице може бити ментор већем броју ментија, а један менти може имати више ментора. Под одређеним условима менти може тражити замену ментора, уколико послерад евалуације не буду обоје задовољни остварењима.

Осим помоћи ментију да се усаврши и осамостали у послу (струци, спорту, политици...) ментор игра и важну васпитну улогу у животу ментија и помаже да он напредује у ширем контексту и да се развије у високоинтегрисану¹⁸ и зрелију личност¹⁹. Знања, савети, смернице, ресурси и информације које ментор дели са протежеом зависе од циљева и специфичности менторског односа (обим и интензитет сарадње). Ментор може протежеу пружити информације о свом развојном путу, инспирисати га и мотивисати, пружити емоционалну подршку и бити модел улоге²⁰.

Да би се менторски рад одвијао успешно неопходно је да постоји урађен менторски програм (циљеви, садржаји, начини, рокови...) у чијој изради су учествовали и ментор и протеже и са чијим садржајем су обоје упознати. Ментор уочава и отклања „дефицит“ у развоју ментија и врши сталну навигацију ментија ка програмом осмишљеном стању. Циљ менторског рада би увек требало да буде омогућити ментијима да унапреде своје способности, усвајањем знања, вештина, навика и ставова као и стицањем искуства како би им се омогућило да ефикасније и ефективније решавају проблеме, са или без присуства ментора. Постоје многе предности доброг менторског рада и односа како за ментија тако и за ментора, као за стваралачка бића која теже властитом развоју и развоју других. Ментор се потврђује и даље развија (менторство је процес обостраног развоја: и ментија и ментора). Своје искуство чини до-

¹⁸ Мера у којој су људи поцепани на јавне и приватне личности на апстрактног грађанина и приватног човека (конкретног) рефлектује мере општег цепања друштвеног јединства и индикатор је дубоких конфликтних ситуација у друштву као целини.

¹⁹ Зрео човек је толерантан према туђим мишљењима, потребама и идејама, независан у својим ставовима и сам одлучује о својим акцијама, прихвата одговорност, миран је и настоји тако да делује на околину, рад му је мотивисан на дужи рок, не истиче пред другима своје заслуге, може сам себи рећи не и држати се тога, разуме друге, прихвата неугодне дужности, а да сам себе не жали и не истиче како је он жртва, дисциплинован је итд.

²⁰ Особа која служи као узор, пример вредности, ставова и понашања повезаних с неком улогом.

ступним другој особи и тиме продубљује смисао људског живљења. Проширује своје разумевање објективне стварности која га окружује и начина на који функционише и вежба и даље развија своје интерперсоналне и лидерске вештине. Резултат свега је-сте лично задовољство ментора због подршке развоја других.

У процесу менторисања ментор остварује и друге бенефите: побољшава личне особине, побољшава квалитет комуникације [5], лидерске и управљачке квалитете, унапређује личне вештине учења и стиче нова знања, објективније сагледава своје способности и искуство, шири круг пријатеља и потврђује своју вредност, јача властито самопоуздање и мотивацију и достиже осећај испуњености и задовољства услед личног напретка. Имати ментора корисно је за ментија из више разлога: учи из искустава других, плански и организовано, стиче практично искуство, добија савете, охрабрење и подршку, унапређује способност комуникације, унапређује способност идентификовања, дефинисања и решавања проблема, оснажује се за доношење одлука²¹, самостално и у групи односно тиму [2], повећава своје друштвено и пословно поверење, стиче увид у наредне кораке, на професионалном и личном плану. Менти, кроз процес менторства, може проширити своја знања, вештине и навике, усвојити нове ставове, добити вредне савете од искуснијих лица, унапредити своје способности и изградити своје професионалне мреже. Ментор је искусни и поуздани саветник који узима старатељство за напредовање друге особе односно ментија. Пре свега је саветодавац. Било да су његови савети везани за каријеру или за животну искуство, свакако су драгоцени. Менторски рад није лични тренинг, али јесте радионица намењена искључиво личном развоју појединца.²² Ментор саветује, али и пружа конструктивну критику, представља начине како, примера ради, превазићи стрес у радном окружењу, како се носити са разочарењима. Као неко искусан ко прати ваш рад ментор може да претпостави на какве потешкоће наилазите. Он је ваша “десна рука и раме за плакање”²³.

Није лако бити добар ментор. Ова позиција захтева озбиљну посвећеност и „поклањање” ментију свог времена – највећи поклон који се може некоме дати, јер када дајете своје време дајете део живота који нећете никада добити назад.

Изнад свега, треба пронаћи начин да своја знања и искуство пренесете на начин који је протежеу близак, који он разуме и прихвата. Дужности ментора су још теже када је менти млад и неискусан.

Млади својим менторима безусловно верују, јер су они искусни и одрасли људи који стоје на њиховој страни. Својом подршком ментори могу да их усмере или врате на прави пут. Ментор је за протежеа „човек од поверења”, партнер са истим циљем – да се интелектуални и физички потенцијал протежеа оствари до максимума.

²¹ Мудар човек сам доноси своје одлуке, незналица следи мишљење већине, устаљених (наметнутих индоктринацијом) ставова формираног јавног миљења по жељи креатора калупа.

²² Истраживање, које је Фондација Била и Мелинде Гејтс спровела на 1.300 средњошколаца показује да је 52% ученика у менторском програму током школовања константно показивало боље резултате у односу на оне ван овог програма. Били су сигурнији у себе и своја знања и пропуштали су знатно мање часова. Такође, менторски програм побољшао је и њихов однос са родитељима, што је за тинејџере изузетно важно. Зато средње школе не би смеле да занемаре овај образовни метод. Ментор је педагог који ће најпре приметити неоткривене таленте, али и препознати потешкоће на које ученик наилази било у учењу, било у односу са вршњацима.

²³ „Ако поделите са неким проблем, преполовили сте га, а ако поделите радост, удвостручили сте је.”

Наравно, важно је и да неко свесно жели да буде ментор, пренесе животну и радно искуство и активно утиче на живот свог штићеника. Једнако важно је и да ментор и штићеник верују у вредности и знања и достигнућа којима теже, јер то је први корак у стварању нових историја, и савета за цео живот. Ментор је лице које по задатку, треба да упуту ментија у одређену област и олакша му напредовање у послу са којим се сусреће. Због мултидисциплинарности реалних проблема могуће је да менти има и више ментора. Ментор не мора бити старија особа, ментор треба бити старији по искуству и јачи по професионалним достигнућима од протежеа.

Улоге ментора у процесу трансформације ментија су бројне: васпитач, предавач, организатор рада, регулатор социјалних односа, стручњак, експерт за своју област, инспиратор и мотиватор, проценивач, евалуатор, комуникатор, менаџер процеса стицања знања и искуства, лидер, руководилац, информатор, одржаваоц реда и др. Ментор је одговоран човек који шири видике ментија, подржава га и бодри у тешким ситуацијама, усмерава га да користи предности групног рада и оспособљава ментија да проблеме и живот у реалном окружењу сагледава динамично, кроз узрочно последичне везе и целовито.

Садржај и начин рада ментора са ментијима и специфичност успостављених односа зависе од низа чинилаца, а пре свега од врсте менторства, броја ментија које ментор води односно броја ментора које један менти има, области менторства и од природе (специфичности) личности ментора и ментија.

У испуњењу своје мисије ментор треба да обавља бројне задатке, који се у основи свODE на следеће:

- да спозна тренутне капацитете ментија (процена), потребе, жеље и очекивања, области у којима су посебно добри и области у којима нису довољно добри;
- да обави почетни разговор са ментијем, да га упозна са програмом који треба да реализују, начином рада и роковима;
- да задобије наклоност ментија и осећај пуног поверења;
- да пружа подршку ментију (стручну, организациону и људску) и помаже ментију у осамостаљивању;
- да подстиче редовну, двосмерну, отворену и непосредну комуникацију и размену информација о проблемима, остварењима и даљим активностима;
- да инсистира на континуираном раду и испуњавању обавеза од стране ментија;
- да односом према раду, обавезама и другим људима буде узор ментију;
- да подстиче код ментија слободу мисли и осећај личне одговорности;
- да ствара ментију прилике за унапређење способности, за професионално и лично оснаживање и стицање социјалних контаката;
- да усмерава ментија, сугерише и објашњава;
- да прати трендове²⁴ у области образовно – васпитног процеса²⁵ и у области менторства, да буде одговоран у процесу васпитања, образовања²⁶ и развоја ментија, критичан према ментију и самокритичан према себи;

²⁴ Нови тренд образовног система је перманентно образовање, а нова пословна реалност – свет у коме свако у исто време учи и подучава. Наставници опстају само уколико су менаџери знања који своје ученике посматрају као своје клијенте којима образовањем треба помоћи да креирају сопствену будућност.

²⁵ Основна функција образовања и васпитања се састоји у помоћи датом човеку да постане што савршеније биће, да што боље оствари и испуни свој божански образ. Настава или поука мора бити у знаку духовне потраге – знатичеље, поуке и поруке и радости духовне спознаје.

- да поставља довољно високе стандарде, ментију, себи и широј заједници;
- да врши редовну професионалну евалуацију менторства тј. заједничког рада ментора и ментија.

У науци као врло важној и специфичној области људског рада, ментор подстиче ментија на тражење идеја које су сукобљене са владајућим парадигмама²⁷ или делују необјашњиво због сопствене контрадикторности [7]. Све ове несугласице садрже читаве руднике информација о стварности која је комплекснија и дубља него што на први поглед изгледа. Ако се уђе у ову хаотичну и флуидну зону испод границе свесног, тамо где се супротности срећу, може се пронаћи велики број узбуђивих и плодноносних идеја које ће испливати на површину.

Одабир ментора

Ментор треба да буде човек који се води појмом општег добра и слободом избора, човек који сматра да су учење и комуницирање двосмеран процес, особа којој се верује и која уме да верује, особа која отвара путеве мотивације и инспирације.

При избору ментора треба „одабрати“²⁸ лице које вам је узор (модел улоге), енергетски сличну особу, особу која „необјашњиво“ изазива вашу наклоност и поверење, посвећену и искрену особу, особу која адекватно води и руководи, особу од угледа у бранши, пословној и широј друштвеној заједници.

Ментори имају сопствене предности и мане. Приликом избора ментора треба бити свестан да су и ментор и менти људи и да имају своје добре особине и своје мане и да се понашају²⁹ и делују као и сви људи.³⁰ При избору ментора треба комбиновати квалитативни и квантитативни приступ, радне резултате потенцијалних ментора, дотадашње понашање и искуство. Такође, неопходно је водити се природом односа ментора и ментија који раде заједнички на решавању проблема, размишљати о искуствима и знањима која ментор треба да поседује, о пожељним особинама, ставовима³¹, о степену ауторитета³² који ужива и о досадашњим резултатима рада и понашања јер је то извесна гаранција да ће ваљано обавити посао који му се додели.

²⁶ „Образовање је из књиге, васпитање из куће.“

²⁷ У знатној мери живимо у свету „кривих огледала“.

²⁸ Ако је менти у прилици да бира.

²⁹ Понашање људи је узроковано (потребом, очекивањем, побудом из система), усмерено (циљно оријентисано) и мотивисано, а на њега у великој мери утичу наслеђе (генетске, физичке и менталне особине, искуство и учење), средина (са њом је човек у интеракцији и она се динамично мења у времену) и тренутни мотиви (настају као резултат унутрашњих процеса или као реакција човека на организационо окружење). Понашање људи се може предвидети, контролисати, усмеравати, прилагођавати и мењати адекватним поступцима.

³⁰ Људи су прво бића емоција па онда бића разума.

³¹ Ставови су трајни системи позитивног или негативног оцењивања, осећања и тенденције да се предузме акција за или против, а у односу на различите објекте. (Krech, Crutchfield, Ballachey., 1962, ст. 139) Успостављајући однос са објектом става, појединац настоји да што више о њему сазна и да га упозна, спознате чињенице вреднује, на основу вредновања емоционално реагује а затим се у складу са тиме и понаша у пракси. Ставови утичу на понашање човека тиме што представљају основу за доследност у човековом понашању.

³² Ауторитет је извесно осећање које се формира код људи када упоређују своје капацитете са капацитетима одговарајућих супериорнијих личности. Ово осећање расте са порастом величине те разлике

Битне особине личности ментора су: способности³³, темперамент³⁴, интереси³⁵, карактер³⁶ које се у извесној мери могу утврдити на основу одређених квалитативних и квантитативних показатеља. Пожељно је да ментор добровољно прихвата ментија. Кроз процес сарадње ментора и ментија или почетника у послу долази до интеграције и кооперације теоријског и практичног знања, а резултат тога је напредовање ментија и прављење великих искорака (у послу производног или услужног карактера, у спорту, политици, у животу; на извршним или управљачким позицијама). Менти је неко ко је заинтересован за померање на горе на лествици каријере. Има све референце да тако и буде али му је потребан стручан савет, помоћ и искуство ментора који ће га водити у добром смеру, смеру на горе. Такав однос ментора и ментија доноси бенефите обема странама. Менти прима савете и навођења, а ментор користи дату прилику да продуби своје лидерске, управљачке и менторске вештине, стиче слику о амбицијама, талентима и перцепцијама нових почетника, шири социјалну мрежу и остварује лични напредак и задовољство.

Напредак технологије омогућио је поред менторства лицем у лице (енг. „*face to face*“) и менторство путем стално доступне телекомуникационо – информационе линије (енг. „*on – line*“) које брише просторна и временска ограничења менторства. Уз помоћ модерних информационо – комуникационих технологија (ИКТ) могу се сазнати искуства и научене лекције од људи који су на вишим позицијама од наших али из разних делова света, добити корисне сугестије и савете и проширити пословне и животне видике.

У потрагу за ментором се креће тек када се стекну неке основне вештине, достигне солидно стање и радна дисциплина на коју можете да се ослоните. Готово сви вични и моћни људи „пате“ од премало времена и превише информација, па је то начин да се менти приближи ментору. Са ментором је најбоље имати што више непосредних кон-

али ако пређе границу одређену организационом регулацијом, ауторитет се губи. Представља неку врсту психолошке принуде којом се обезбеђује аутоматизам у извршавању задатака. Корисно је средство у руковођењу. С обзиром на то да је то осећање извршилаца у односу на руководиоца, ауторитет се не може имати него уживати. Да би се уживао ауторитет он се мора испољавати али не својим коришћењем већ испољавањем оних карактеристика у којима је човек супериорнији у односу на остале. Дакле, ауторитет се ствара, губи, испољава и користи. Може бити лични, стручни и положајни. За обезбеђење радне и технолошке дисциплине врло је битан лични и положајни ауторитет.

³³ Способностима се називају особине личности захваљујући којима човек може да постигне успех у некој области. Једна способност није довољна за успех у некој области већ је за то потребно обједињавање неколико способности.

³⁴ Особине доживљавања (дубина, врста и постојаност осетљивости) појава и призора из околног живота чине темперамент. По тим особинама се човек разликује од других људи више него по било којим другим. Јавља се у бројним тоновима и нијансама и тиме даје динамику психичким процесима и делатностима. Доста је условљен наслеђем али се може васпитавати.

³⁵ Интереси су израз опште усмерености човека а представљају трајније усмерену пажњу праћену пријатним емоцијама и задовољством, условљену унутрашњим побудама и спољним утицајем, према неким предметима и стварима. Интереси захватају и усмеравају психичке процесе опажање, памћење и мишљење и активирају делатност личности.

³⁶ Карактер је синтеза битних особина личности које дају специфичан печат њеним поступцима којима се одликује неки човек као члан друштва и које се изражавају у његовим односима према другим људима, према самом себи и према дужности. Тесно је органски повезан са особинама темперамента, способностима и усмереношћу личности.

таката. Виртуелни однос није довољан. Постоје ситнице и суптилни аспекти који се могу покупити тек у непосредној интеракцији. Ментори имају сопствене предности и мане. Добри ментори се труде да ментију помогну да развије сопствени стил и дозвољавају му да их напусти када дође прави час. Такви типови ментора остају дугогодишњи пријатељи и савезници са ментијем. Међутим, дешава се и супротно. Ментори почну да зависе од помоћи ментија и желе да их вежу и задрже за себе. Завиде младости ментора и подсвесно их спутавају или постану претерано критични према њима. Из тих разлога је пожељно да ментор буде остварена личност, истакнут и изврстан човек, али треба знати да се то стање тешко достиже, јер су и ментори само људи.

Ментори поред теоријског знања морају да имају активно искуство стечено у реалном окружењу.

Циљеви ментора и ментија не треба да буду у конфликту, а резултат пожељних интелектуалних расправа не треба да буде победа или пораз већ обострани напредак и победа општег добра. Рад доброг ментора карактерише следеће:

– квалитетан духовни рад са ментијем да не скрене с пута духовности³⁷, врлина и хуманости;

– теже ка стању а не ка месту, не јуре слепо за успехом већ да трагају за смислом, воде се у животу и раду општим добром и слободом избора;

– не попушта људским слабостима и страстима, чврсто је и постојаног карактера;

– користи благе речи³⁸ и чврсте аргументе;

– показује у раду осећај за друге – индивидуалну и друштвену емпатију, осећај за за целину и за опште добро;

– подржавају иновативност, иновације, модернизације и обнову;

– не врши негативан утицај на друге зарад личне користи и против општег добра;

– стално преиспитивање мисли, речи, дела и поступке;

– промовишу, у раду са ментијем и у свакодневном животу и раду, праве вредности³⁹ и људско милосрђе⁴⁰;

– васпитава ментије да не живе по предањима и расуђују по ауторитетима, да буду људи отвореног ума⁴¹ и спремни модификовати своју (наметнуту) перцепцију света;

– жели да помогне другима и несебично преноси своје знање и искуство другима;

– отвореног је ума⁴² и способан да прихвати нове начине размисљања и нове идеје;

– показује ментију начин за унапређење ефикасности и квалитета рада и пут ка напретку;

– мотивисан је за сталан рад на властитом развоју, иновативни су и креативни;

– поставља и испуњава текуће професионалне и личне циљеве;

– зрачи самопоуздањем и зна се понашати у свакој ситуацији;

³⁷ Суштина бивствовања људског бића је у духовној сфери постојања.

³⁸ Пажљиво бирана реч може да отвори било чију душу и затвори било чија уста.

³⁹ Проблем с кривим вредностима и мотивисањем није у томе да су људи интелектуално плитки, глупи, лењи. Ради се о нечем пуно горем: не виде смисао живљења. IQ (рационална интелигенција) омогућује људима да анализирају, EQ (емоционална интелигенција) омогућује људима да се повезују са другим живим бићима, а CQ (духовна интелигенција) омогућује људима да дају смисао своме живљењу и оному што раде.

⁴⁰ Милосрђе је жртва на нивоу душе.

⁴¹ Наше природно стање је стање вишедимензионалне, безграничне свести.

⁴² Ум је као падобран, функционише само кад је отворен.

- објективну стварност сагледава са више аспеката, зна се понашати, самокритичан је и има самопоуздања;
- умесно (опрезно и тактично) поставља тешка и развојно оријентисана питања ментију;
- показује умеће активног слушања;
- објективним и сажетим повратним информацијама, циљно и продуктивно информише ментије;
- пуна посвећеност менторским обавезама и ментију и показивање емпатије за ментија;
- показује ентузијазам, позитиван став према животу и раду и делује као позитиван узор;
- размењује вештине, знање и искуство у области менторства и шире;
- пружа смернице, мери и оцењује достигнућа ментија и пружа конструктивне повратне информације;
- поставља и достиже високе професионалне стандарде;
- проналази лични интерес и интерес ментија у менторству;
- подстиче континуирано учење, мишљење и иницијативу других;
- јавно похваљује за добар резултат, а „у непосредној комуникацији са ментијем“ критикује и указује на грешке;
- континуирано и транспарентно ради на свом личном развоју;
- у организацији у којој ради инсистира на коришћењу потенцијала⁴³ свих чланова, ствара повољну групну атмосферу и подстиче тимски рад;
- поштован је од стране колега из бранше, запослених на свим нивоима организације и у локалној заједници.

Нису сви ментори изврсни и тешко је наћи адекватног ментора. Опште одлике лошег ментора се уочавају кроз следеће индикаторе:

- превише је млад, необјективан, површан и недовољно одговоран;
- често истиче себе у први план, арогантан је, ироничан и нарцисоидан;
- не инсистира на суштини, већ на форми; често се хвали разним “папирима” попут сертификата, диплома и потврда којима покушава надокнадити недостатак посвећености, искуства и оспорити вредности других ментора (кандидата за менторе);
- не бави се обједињавањем теорије и праксе, већ једнострано (или само теоријом или само праксом) и *треш* – *литературом* самопомоћи, не уважава искуства из разних пословних и других система;
- врло често се неетички понаша и тврди да се циљеви могу достићи пречицама, без континуираног и великог труда и рада, користећи неку брзу методологију, алат или социјалне везе;
- не умеју ментија да научи управљају нормалним и људским стањима бриге, гнева и туге.

⁴³ Делимично коришћење потенцијала свих запослених доводи до тога да су организације, скоро по правилу, далеко неспособније од људи који у њима раде. Последице перманентног сукоба између креативне природе људских бића и бирократске природе средине у којој раде, трпе и запослени и организација – први незадовољством и фрустрацијама, а други лошим резултатима.

Када се схвати значај и бенефити које менторство носи са собом корисно је проучити савете за проналажење и одабир ментора. Неке од препорука при избору ментора (решавању проблема избора) могу бити:

- сарадњу посматрајте кроз читав „животни циклус”, на целом путу и кроз стране мотиве и циљеве;

- информишите се, објективно, о могућим менторима и будите активни у успостављању контаката⁴⁴;

- добро је да ментор одговара ментију и енергетски и духовно и да је у сличном пољу објективне стварности, као и менти;

- менти мора одговорити себи на неколико питања: да ли је отворен за промене⁴⁵?; да ли је у стању да активно ради са ментором?; шта тачно очекује у том процесу од ментора?;

- добро је да менти направи почетни корак у успостављању односа са ментором, јер он је онај коме је помоћ потребна;

- искрено и исцрпно представити себе⁴⁶ ментору;

- замолите потенцијалног ментора (ако осетите да је договор близу) да вас прихвати;

- договорите се са потенцијалним ментором за наредни сусрет и корак, евентуално за смернице за оријентациони концептуални план сарадње;

- одаберите за ментора особу која има времена и жељу да Вам се посвети и која Вас прихвата “без устезања” и великих условљавања.

Одабир ментора није једноставан. То је двосмеран, психодинамичан и реципрочан однос и решавање сложеног проблема, мултидисциплинарног и вишекритеријумског карактера. Једно од великих ограничења јесте и недовољан број потенцијалних ментора и њихова мотивација да буду ментори.

Рад ментора се не може у потпуности уочити одмах, већ касније када се њихов менти осамостали и започне активности у пуном спектру одговорности. Да ли су ментори добри и успешни, о томе одлучују корисници њихових услуга – ментији и то „покаже време”.

Менторски рад и процес менторисања

Приликом организовања и реализације менторског рада треба уважити сазнање да се људске способности које доприносе постизању успеха могу ставити у хијерархију: послушност, марљивост, знање и интелект, иницијатива, креативност и страст. Највредније људске способности су управо оне којима се не може управљати (иницијатива, креативност и страст). Да би се смањиле појаве проблема у раду са ментији-

⁴⁴ Павле поручује „Учитељи отварају врата, али Ви морате ући сами”. Нека први корак буде обојен жељом за радом на себи, за напредовањем и усавршавањем.

⁴⁵ Све се мења – само су промене сталне; Све је део целине и целина делова; Све је део игре и игра делова; Све је организација остало су само појединци.

⁴⁶ Ако човек направи сам од себе црва не сме се жалити кад га други прегазе. Право богатство је када сте толико скупи да нико не може да купи ваш карактер.

ма неопходно је да ментор води рачуна о људским потребама и да зна правилно поступати при решавању проблема.⁴⁷ Све људске потребе⁴⁸ могу се, према интензитету, класификовати⁴⁹ на: физиолошке, сигурност (извор прихода, у микро и макро окружењу), потребе припадности и признања, потребе угледа и поштовања, потребе самопоптрђивања, а њихово задовољење захтева одређена знања и искуства.

„Од ментора може да се очекује подршка, едукација, потпора у кризним тренуцима, рад на развијању самопоуздања и самопоштовања, рад на развијању комуникативних вештина, помоћ у развијању вештина потребних за посао или за ток студирања. Али од ментора мора да се очекује и спремност на аргументовану критику, на одлучност да упути прекор или казну када је то неопходно, да укаже на грешку или пропуст, да остане доследан у поштовању правила која су на почетку сарадње постављена. Такође, менторов кредибилитет и ауторитет расту уколико је и сам у стању да прими критику, призна грешку или коригује ставове.“⁵⁰ Ментор је одговоран за реализацију задатака, остварење резултата и достизање циљева од стране ментија. То су лица која по задатку, треба да упуте ментија у одређену област и олакшају им посао са којим се сусрећу. Ментор не мора бити старија особа, ментор је “старији” само по искуству. Ментор прихвата свог ментија са тренутним (достигнутим) стањем способности и води га и усмерава на начин да оствари напредак. Ментор треба помоћи ментију да спозна тешко сазнатљиво. Ментор, поред стручног, и духовно⁵¹ профилише свог ментија у складу са потребама нашег друштвеног система, што је посебно важно у образовно – васпитном⁵² делу објективне стварности. Развија код ментија слободу мисли и осећај личне одговорности. Буди код њега знатижељу и истраживачки дух да не буде никад задовољан питањима која имају само један одговор и одговорима који не остављају простор за нова питања. Ментор учи ментија да адекватно износи своје ставове и идеје, да аргументовано брани своје и по потреби критикује ставове и идеје који нису у интересу општег добра.

У испуњењу своје мисије ментор води (инспирише, мотивише), усмерава, форсира, подржава, открива непознато, „осветљава“ пут, успорава, опомиње, охрабрује,

⁴⁷ У преломном тренутку не мењај људе већ концепцију.

⁴⁸ Ове људске потребе су у складу са физичком, психолошком, биолошком и социолошком зрелошћу човека. Обележење људског понашања, током сазревања у времену, јесте да кад се задовољи потреба са највишим интензитетом она препушта место потреби која у хијерархији има следећи по реду интензитет.

⁴⁹ Одређени аутори људске потребе деле на физичке, физиолошке, социјалне и егоистичне.

⁵⁰ Доцент мр Љиљана Љ. Булатовић, ауторка и једна од реализаторки Семинара за менторски рад на Факултету за менаџмент у Новом Саду.

⁵¹ Ниједан национални суверенитет није могућ без очувања духовног суверенитета, што је пак немогуће без сувереног система образовања. У Србији се увек сматрало да је образовање стицање системског знања плус духовно и морално васпитање, национална историја и национална идеологија. Данашњи образовни стандарди, програми и наставне методе су под знатним утицајем спољашњег окружења, а страна учења не могу да произведу добре синове отаџбине (Св. Филарет Московски).

⁵² Наши универзитети и самосталне школе су увек били васпитно – образовни и припремали су високо квалификоване стручњаке који су били у стању да размишљају независно и да решавају сложене проблеме. Али великим иностраним корпорацијама су потребни радници уског профила и под контролом. Раније је влада поручивала стручњаке, али је данас јавни сектор скоро нестао, крупни бизнис је постао поручилац и он диктира који су стручњаци потребни. А њима није потребна личност већ човек – функција који има оне способности које су корисне у тржишним условима.

подстиче напредак ментија да буде најбоља верзија себе и правовремено „лансира“ ментија на „самосталне летове“ у конкретном пољу објективне стварности. У свом раду користи разне методе⁵³, технике и алате, самостално и у комбинацији. Радећи плански и организовано ментор обезбеђује синергију теорије и праксе [4] и прописа. Од ментија се очекује да уважава ауторитет ментора. Отежавајућа чињеница је да живимо у култури која воли да критикује и одбацује сваки облик ауторитета, да истиче слабости људи на позицијама моћи. За учење и напредак ментију је потребан осећај смерности; мора да призна себи и разумно прихвати да постоје људи који о одређеној области знају много више него они сами⁵⁴. Њихова супериорност није функција природног талента или привилегије, већ времена и искуства.⁵⁵

У раним фазама каријере менти треба да тежи стицању практичних знања и искуства на што ефикаснији начин, то је фаза у којој се тренутна слабост побеђује уз помоћ ментора. Менти је одговоран да уважава препоруке ментора и буде активан у раду и комуникацији са ментором. Човек се „учи док је жив“, а учење постаје процес менталне и друштвене промене која траје целог живота и код ментија треба развити унутрашњу потребу да се направи корак даље, сазнаје и напредује. Да би менти остварио максималне бенефите од ментора неопходно је да зна шта су његове потребе, жеље и очекивања од менторства, да буде радознао и знатижељан, искрен, активан у раду и разговору. Да је љубазан и уљудан, да поштује свог ментора и себе и да пружа ментору и окружењу максимум позитивне енергије и резултата. Многи ментори који су добри у свом послу бивају блокирани када менти није рашчистио са собом⁵⁶, на шта је спреман у процесу промене, који је често тежак. Циљ ментија треба усмерен ка томе да од ментора добију што више могу, али да не плаћају цех предугог задржавања. Прихватање ауторитета ментора ни у једном случају није безусловно и крајњи циљ ментија и јесте да се одвоји од ментора кад добије део њихове мудрости и кад довољно оснажи.⁵⁷ Међутим, однос поштовања и захвалности остаје заувек.

Ако ментор стане испред, стаје да заштити, не да засени. Ако стане иза, стаје да подржи, не да се сакрије. Ако стане поред, стане да загрли, а не да се упореди. Иако је улога ментора велика, то није једнострано дејство већ мора постојати обострана повезаност и деловање. Ментор ментију показује теоријско знање, праксу и социјални капитал, све што ће му касније користити за рад, каријеру и професионално напредовање. Позитивна веза, доноси позитивне резултате. Ментор треба бити оптимиста и да подстиче добро у људима, да развија позитивне вредности ментија и отклања мане.

⁵³ Методе су као рефлектори. И као што рефлектор осветли једну страну предмета а другу остави у тами, тако исто и методе. Зато је неопходно да се примењује више метода у раду ментора са ментијем.

⁵⁴ Уколико менти ову чињеницу не прихвата лако, уколико осећа опште неповерење за било коју врсту ауторитета, подлећи ће веровању да са лакоћом може све сам научити, да је самостално учење и рад показатељ аутентичности. Може и да осећа, подсвесно, да је учење од мајстора вичности и залагање њиховом ауторитету некако издаја личних природних способности. Чак и када је ментор присутан животно ментија имамо тенденцију да не обраћа пуну пажњу менторовим саветима и често радије ради ствари на сопствени начин.

⁵⁵ Менти има младост и енергију, радну етику, организационе вештине, али нема искуство.

⁵⁶ Док год је човек роб садржаја своје свести, он може понављати своје властите грешке и грешке својих предака (Џиду Кришнамурти).

⁵⁷ Лоше сте се одужили свом учитељу уколико останете само ученик (Фридрих Ниче).

Ментор користи благе речи и чврсте аргументе, силу аргумента а не аргумент силе јер зна да „човек који је натеран на нешто против своје воље и даље остаје при свом мишљењу“ и да „тешко је наћи човека који боље ради када га критикујете, него када га хвалите.“ У свом раду ментор користи разне приступе: играње модела улоге, подучавање, тренинг, саветовање, пропитивање и проверавање, охрабривање, а по потреби и прекор и критику.

Сарадња ментора и ментија

Менти може утицати на динамику сарадње са ментором и прилагодити је својим потребама како би знање и искуство које стиче преобразио у креативну енергију. За продубљивање менторске динамике користе се разне стратегије [7]: избор ментора у складу са вашим потребама и склоностима; добро се загледајте у менторско огледало; преобразите идеје ментора; развијте двострану динамику. Избор ментора у складу са потребама и склоностима ментија треба бити добро промишљен и посматран кроз временску и просторну димензију, квалитет заједничког рада, ин-терперсонални однос и комуникацију, карактер и темперамент ментора и ментија, те бенефите које менти жели да оствари. Уколико је ментор превише доминантан менти може постати његова имитација, уместо самосталног мајстора вичности, па у том случају треба одржати неку врсту емотивне дистанце.

Менторски рад је нека врста поновљене родитељске динамике, зато не треба бирати менторе који по особинама подсећају на родитеље.⁵⁸ Дobar избор ментора би могао да надокнади ментију оно што родитељи нису могли пружити: објективан однос, подршку, поверење, усмеравање, простор да се менти оствари. Менти треба тражити од ментора огледало у коме ће моћи да се виде у истинитом светлу. Постизање велике вичности захтева жилавост и сталан додир са реалношћу. Стицање објективног увида у сопствене слабости је полазна степеница на путу озбиљног сазревања па је зато потребна оштра и реалистична критика и указивање на удаљеност од циља. Мајстори вичности су по природи ствари они који су патили и пуно радили да би стигли ту где јесу. Претрпели су огромне критике на свој рачун, сумње у њихов напредак, препреке на свом путу. Дубоко у њима је потхрањено знање шта је све потребно да би се стигло до креативне фазе и даље. Као ментори, они могу тачно да кажу докле су менти стигли, да им укажу на пропусте у карактеру и на искушења која их чекају на развојном путу.

У данашње време од ментора треба захтевати најоштрију дозу реалности. Мора се тражити и дочекати отворених руку. Ако је могуће, изаберите ментора који је познат по спровођењу ове врсте строге љубави. Уколико се устручавају да је пружи, треба их натерати да ментију покажу огледало у ком ће моћи да се виде у истинитом светлу. Менторе треба довести у ситуацију да ментије истински изазову како би ментији „оголили“ своје јаче и слабије стране и тако стекли што више повратних информација, без обзира колико незгодне оне биле. Ментији треба да се навикну на пријем критике. Самопоуздање је важно, али ако није засновано на реалистич-

⁵⁸ Понављањем активности понављају се и последице истих активности.

ком приступу претвара се у надувеност и снисходљивост. Кроз реалне повратне информације које пружа ментор, менти може стећи самопоуздање које је оправдано. Менти не треба постати имитација ментора. Треба преобразити идеје ментора. Идеје и знање ментора треба, постепено, прилагођавати сопственим околностима и прилагођавати властитом стилу и склоностима. У каснијим фазама зрелости треба покушати уочити елементе несавршености код ментора, уочити разлику између ментија и ментора и почети са постепеним сврсисходним развојем компетитивности ка ментору. Менти треба постепено унапређивати способности, јачати самопоуздање и развијати независност од ментора.

Временом се, захваљујући раду и мотивацији ментија, смањује разлика између ментора и ментија. Да не би односи дошли у кризу треба развијати интерактивнију двострану динамику са ментором. Менти и даље према ментор гаји дивљење и потпуну пажњу и отвореност за њихова упутства. Менти стиче поштовање ментора тако што је добар ученик. Тек развитак вештина и знатно унапређење способности ментија даје моћ да себе и своје потребе представи мало више. Менти даје менторима повратне информације о њиховим инструкцијама, а менти може да утиче и на неку од њихових идеја. То све зависи од ментија који својом жељом за знањем поставља меру тог односа. Једном када је двосмерна динамика успостављена, однос ментора и ментија ће имати готово неограничен потенцијал за учење и упијање моћи.

Оно што чини динамику односа ментора и „ментија – штићеника“ је емотивна веза тог односа. По природи ствари ментори инвестирају у развој и напредак ментија, а са стране „штићеника – ментија“ постоји емотивна везаност за њих. Уз помоћ те двосмерне конекције ментор и менти се отварају једно према другом на начин који превазилази обичан однос између учитеља и ученика. Осим помоћи ментију да се усаврши и осамостали у послу (струци, спорту, политици...) ментор игра и важну васпитну улогу у животу ментија и помаже да он напредује и да се развије у зрелију личност. Суштинске промене у свету се не дешавају револуцијама, већ тихим еволуцијама сваког појединца.

Од ближег ка даљем, широко, далеко и дубоко, ментор и менти освајају објективну стварност, а менти стиче сигурност у раду, јача самопоуздање и развија своју целовиту личност. Наметнути тренд у менторству да је „резултат испред људскости“ и брисање социјалног дела менторства због притиска глобализма⁵⁹ довео је до тога да су изгубљене из видокруга позитивне људске вредности и да су људи постали савршени у тражењу грешака и менторство преокренули у супротан смер. Неопходно је знање и друге вредности и врлине истицати у први план, а такође и добре примере менторства и заједничког напретка.

Вршена истраживања су показала да квалитету људског живота више доприноси међуљудски односи (између осталог и однос ментор – менти) него усиљено освајање неких симбола успеха (медаље, победе, трофеји...). Менторство је, шире гледано, део стратегије моћи и утицаја. Неопходно је са фактографске педагогије прећи на методологију усвајања знања и вештина и оспособљавати ментије да раз-

⁵⁹ Трка за статусом, моћи и контролом кроз новац учинила је људе робовима њихових илузија. Најуспешнији људи према глобалним симболима успеха су они који најропскије служе глобалном систему. То је резултат плана, а не пропуста.

мишљају концептуално и да се сналазе у окружењу које их очекује. Менторска елита треба да уважи сазнања да невиђени технолошки развој не прати довољно развој хуманости и културе и да интелигенцију не прати увек мудрост, јер мудрост долази из емпатије (за човека, заједницу и опште добро), а не из рационалне интелигенције и да није исправан став „све има цену а ништа вредност“.

Ментор спречава моделовање перцепције ментија из које се одстрањују све моралне, психолошке и перцепцијске препреке одређеним друштвеним променама и уласку друштва у потпуно ропство.

Такође, он васпитава ментије да не верују у погрешне ствари, да се опиру присутном глобалном затупљивању и заглупљивању људи усмереном на коначно губљење самосвести, живот по предањима и расуђивање по ауторитетима.

Радам са ментијем ментори треба да раде на очувању наше националне (друштвене) културе⁶⁰ спречавању њене криминализације и на јачању позитивне друштвене селекције⁶¹.

Закључак

Ментор је „поуздани саветник или водич“ који у зависности од потреба ментија дели знање и животна искуства. Менторство је моћан алат за лични развој и развој каријере који може омогућити ментију да постигне или превазиђе своје животне циљеве и аспирације. У свакој животној фази треба пронаћи адекватног учитеља – ментора. Ментор је потребан и оправдан из више разлога:

- живот је кратак, све се брзо мења; људима је на располагању ограничено време и енергија, а могућности су им лимитиране;
- може се учити помоћу књига, самосталног вежбања и повремених савета са стране, али све са углавном половичним успехом. Информације из књига нису скројене по потребама ментија и његовој личности (индивидуи), углавном су апстрактне и тешко спроводиве у пракси;
- може се учити из сопствених искустава, али често прођу и године пре него што човек потпуно разуме шта се некад догодило. Увек је могуће вежбати самостално, али без правих повратних информација. Може се постићи „шегртовање“ у сопственој режији у многим пољима, али такво шегртовање ће трајати десет и више година;

⁶⁰ Криминал над културом увек је средство за подстицање анималних порива код ширих народних маса, највише изражен у периоду припреме за рат или за време ратних дешавања или великих економских криза.

Култура даје онај углед и ону моралну надмоћност која, такорећи, неосетно и не наилазећи на отпор побеђује. Културна размена је јако „оружје“ у рукама мудрих и моћних људи.

⁶¹ Негативна селекција је деструктивна појава која иде против природних токова те често ретроградним и подмуклим методама ради на сатирању интелигенције.

Том негативном селекцијом убијају код младих људи самопоштовање народа и осећај патриотизма међу будућим генерацијама. Кад виде какви све испливавају на површину, млади се разочаравају, престају да воле сопствену земљу, развијају комплекс инфериорности и страни утицај прихватају као нешто сасвим нормално, па чак и пожељно.

– ментори не нуде пречице већ, усмеравају процес, располажу непроцењивим лекцијама и стратегијама за учење. Њихова знања и експертизе временом постају и власништво ментија.

– ментори могу ментија усмерити тако да избегне несудишне странпутице и грешке. У блиској сарадњи са њима менти упија суштину њиховог креативног духа који касније уобличава на себи својствен начин.

Правилан избор ментора, добро међусобно упознавање ментора и ментија и заједнички плански и организован рад су основни предуслови за квалитетан менторски однос, остварење резултата и достизање циљева менторства. Људи за менторе најчешће желе особе које су зарадиле поштовање међу колегама у бранши и чији се допринос цени у пословној и друштвеној заједници. Доброг ментора је тешко наћи и већина људи нема ментора. Добри ментори су лица са широког мисаоног обухвата и са израженом друштвеном емпатијом, а то захтева поштовање, статус и заштиту друштва које жели да се развија и унапређује свој статус у окружењу.

Циљ ментија у процесу менторског вођења јесте да од ментора добију што више могу, али да не плаћају цех предугог задржавања у статусу. Прихватање ауторитета ментора ни у једном случају није безусловно и крајњи циљ ментија, већ је циљ ментија да се одвоји од ментора кад добије део њихове мудрости и кад довољно оснажи.⁶² Ефикасан и ефективан менторски рад захтева двосмерну, отворену, активну искрену и честу комуникацију између ментора и ментија. Ментор је особа која код ментија успоставља трајан однос поштовања, уважавања, захвалности, хијерархије и сарадње.

Да би се утврдило да ли ментор и ментији реализују своје задатке, врши се редовна евалуација њиховог заједничког рада. Ментор треба помоћи ментију да живи боље, с јаснијом визијом, надом и бољим постигнућима. Да се упуте у живот као одушевљени истраживачи и креативци.

Људи су данас најважнији фактор да би се постигао успех у послу, а међуљудски односи су најважнији елемент у животу. Стога, треба унапређивати и неговати односе с људима. Добар ментор зна да емоционална искреност лечи душу, чак и ако је рањива, а да жртвовање чисти и спасава човека. [1] Жртвујући садашњост, ми добијамо будућност. Жртва не сме да буде само материјална. Свест и осећања такође морају да се приносе у виду жртве. Жртву, која је заправо давање, мора да пружи душу.

Услед динамичног и брзог технолошког развоја, време пред нама обележиће, као глобални тренд, активно старење становништва а генерације старије од шездесет година представљају један од највећих нетакнутих ресурса за будуће образовање и додатно оспособљавање.⁶³ Запошљавање на пуно радно време биће смањено и уз присуство јаке конкуренције. Будућност ће бити у хонорарним пословима [3]

⁶² Лоше сте се одужили свом учитељу уколико останете само ученик (Фридрих Ниче).

⁶³ Неопходно је да свако спозна властити стил мишљења како би према њему себи организовао учење. Уместо уобичајених расправа о економским узроцима незапослености и одговорности држава, нуди се савременија визура: појединац без „новог образовања“ је самог себе осудио на незапосленост, сиромаштво и очај. Свако се за себе суочава са проблемом одрастања – модерно друштво је друштво одраслих, у којем свако постепено преузима одговорност за своје запослење и своје слободно време, уместо да чека да му држава обезбеди сигурност.

који се могу сврстати у три целине: окупљање око пројеката; скраћено радно време (односно сезонски послови), и волонтерски (индивидуални и породични) рад. Потребе праксе, захтеви времена и савремени трендови развоја захтевају континуирано унапређење индивидуалних и заједничких способности кроз стицање додатних знања, вештина, навика и пружање адекватне подршке, у свим областима живота и рада људи. Све ово захтева обимнију примену менторског рада (професионална и људска веза), плански и организован рад на стварању квалитетних ментора у свим областима живота и рада. С друге стране у реалним системима нема довољно ментора, па је неопходна шира друштвена акција, усмерена с једне стране на фронтално подизање националне (друштвене) културе у овој области, а с друге стране треба деловати специјалистички – струковно на проналажењу, стварању⁶⁴ и развоју квалитетних ментора у свим областима живота и рада. Како људски ресурси, њихови таленти, знања и способности постају једни од основних предуслова за конкурентност пословних и других организационих система и појединаца, тако и ментори и менторски систем рада добијају све важнију улогу у друштву.

Литература

- [1] S.N. Lazarev – Vaspitavanje roditelja – IV, završni deo edicije "Čovek budućnosti".
- [2] Andrejić, Marko., Čabarkapa Obrad. Tимски рад у војним организационим системима /М. Andrejić, О. Čabarkapa// U: VOJNO DELO.- Beograd.- God. 53., број 3 (2001):str. 83 - 108.
- [3] Marko D. Andrejić, Ivana M. Andrejić, Slaviša N. Arsić, Srđan D. Ljubojević. Prilog unapređenju rada i upravljanja u Vojnoj akademiji i na Univerzitetu odbrane // U: VOJNOTEHNIČKI GLASNIK - Beograd, Godina 61., број 2 (2015): strana 136-150. DOI: 10.5937/vojtehg62-4091
- [4] Marko Andrejić, Marjan Milenkov. Pristup stvaranju oficira moderne logistike, / Marko D. Andrejić, Marjan Milenkov // U: VOJNO DELO.- Beograd.- God. 67, број 7 (2016.): str. 293 - 300. DOI: 10.5937/vojdello1504293A
- [5] Đurđijana Ilić, Marko D Andrejić i Miljojko Janošević. Prilog unapređenju komunikacije i poslovanja u logističkim poslovima sistema
- [6] Marko D. Andrejić, Nenko Brkljač, Marjan A. Milenkov. Prilog unapređenju promišljanja о могућим побољшањима на универзитету одбране, Војно дело 6/2018, страна 237-263; DOI: 10.5937/vojdello1806237A
- [7] Robert Grin. Majstorstvo. Kontrast, Beograd, 2018.

⁶⁴ Процес стварања ментора је процес сазревања личности потенцијално доброг ментора и процес „школовања карактера“. Многи не истрају на том путу.