CONNECTING

Mentorski priručnik

Kad porastem biću...

Vodič za mentore, mentije i sve koji grade mentorske programe za mlade

DRUGO, DOPUNJENO IZDANJE · 2026

Tamara Todorović · Teodora Majkić · Deniz Hoti

Na temeljima prvog izdanja (2021): Ljiljana Popović, Deniz Hoti, Aleksandar Trudić

Povezujemo ljude. Pokrećemo promene.

Mentorski priručnik

Kad porastem biću...

Drugo, dopunjeno izdanje

DRUGO IZDANJE

Autorke: Tamara Todorović, Teodora Majkić

Recenzent i koautor: Deniz Hoti

PRVO IZDANJE (2021)

Autorka i dizajnerka: Ljiljana Popović

Recenzent i inicijator: Deniz Hoti

Recenzent i inspiracija: Aleksandar Trudić

IZDAVAČ

Connecting – Organizacija za razvoj karijere i omladinskog preduzetništva

Gradski hab, Dimitrija Tucovića 9, Pančevo, Srbija

office@connecting.org.rs · +381 63 305 816

obrazovanje4revoluciju.rs · Instagram @connecting.org.rs

Pančevo, 2026.

Sadržaj

— Zahvalnica 4
01 Rezime 5
02 Uvod 6
03 Connecting i mentorstvo 7
04 Šta je mentorstvo? 9
05 Šta nije mentorstvo? 11
06 Lična odgovornost u procesu mentorstva 14
07 Selekcija mentora i mentija 17
08 Motivacija mentija 25
09 Mentorski trening 28
10 Online trening za mentore 32
11 Supervizija mentora i mentija 35
12 Dobre prakse u praćenju rada 36
13 Faze mentorskog programa 38
14 Tok mentorskog programa 43
15 Najčešće zablude u radu sa mentijima 46
16 Šta ako? Kako rešiti probleme 48
17 Zaključak 50

Zahvalnica

Ovaj priručnik ne nastaje od nule. On stoji na temeljima prvog izdanja Mentorskog priručnika „Kad porastem biću...“, koji je Connecting objavio 2021. godine, i na radu ljudi koji su ga osmislili, napisali i oblikovali. Pre nego što krenemo dalje, želimo da im se zahvalimo.

Ljiljana Popović

AUTORKA I DIZAJNERKA PRVOG IZDANJA

Ljiljana je kreirala mentorski program u okviru „Kad porastem biću...“ i godinama učestvovala u njegovom izvođenju. Njen priručnik je prvi put sistematizovao naš pristup mentorstvu: mentorski tok, faze i zadatke, mentorske sastanke, kompetencije mentora i mentija i potencijalne probleme. Mnoge teme ovog izdanja nastavljaju upravo tamo gde je ona počela. Hvala ti, Ljiljana.

Deniz Hoti

RECENZENT I INICIJATOR PRVOG IZDANJA · RECENZENT I KOAUTOR DRUGOG

Deniz je osnivač Connectinga i autor programa „Kad porastem biću...“, nagrađivanog edukativnog programa iz kog je ovaj mentorski pristup nikao. Od početka je verovao da mentorstvo zasnovano na metodologiji omladinskog rada može da pomogne mladima da osveste svoje talente i donesu informisane odluke o budućnosti. Hvala ti, Deniz, i što si i ovog puta uz nas, kao recenzent i koautor drugog izdanja.

Aleksandar Trudić

RECENZENT I INSPIRACIJA PRVOG IZDANJA

Aleksandar je sertifikovani trener i omladinski radnik i autor više članaka i priručnika iz oblasti omladinskog rada, medijacije i esencijalnih veština. Njegovo znanje i iskustvo bili su inspiracija i oslonac prvom izdanju, a time i ovom. Hvala ti, Aleksandre.

Zahvaljujemo se i svim mentorima, mentijima, omladinskim radnicima i članovima tima Connectinga čija su iskustva, pitanja i priče utkani u oba izdanja. Ovo izdanje je naš način da nastavimo razgovor koji ste vi započeli.

Tamara Todorović i Teodora Majkić
autorke drugog izdanja

01
Rezime

Mentorstvo predstavlja posvećen odnos dve (a ponekad i više) osoba, usmeren na lični i profesionalni rast i razvoj. Kako bismo u potpunosti razumeli program *Kad porastem biću...*, važno je najpre razumeti šta mentorstvo jeste i kako izgleda u praksi.

Da bismo to postigli, potrebno je razjasniti sledeće ključne komponente:

- Program „Kad porastem biću...
- Definiciju mentorstva i razlike u odnosu na njemu slične pojmove.
- Mentorski tok. Kako izgleda ceo proces?
- Faze i zadaci mentorstva. Kroz šta mentori i mentiji prolaze?
- Mentorski sastanci. Kako se organizuju i čemu služe?
- Uloga mentora. Ko je mentor i koje veštine su poželjne?
- Uloga mentija. Ko je menti i šta se od njega/nje očekuje?
- Potencijalni problemi. Šta može poći po zlu i kako ih prevazići?

Kako bismo što bolje predstavili mentorski proces, naš priručnik je podeljen upravo po ovim temama. Cilj nam je da pojam mentorstva približimo:

- mentorima i mentijima uključenim u Kad porastem biću... program,
- ali i svim drugim pojedincima koji žele da uđu u svet mentorstva, a do sada nisu znali odakle da počnu ili koje korake da preduzmu.

Zato ćemo, na samom početku, posvetiti pažnju samom programu: njegovom cilju, misiji i viziji. Objasnićemo i strukturu programa, kako bi čitalac mogao da razume na koji način se mentorski proces uklapa u širu sliku.

Nakon uvoda u program, ulazimo dublje u **teme mentorstva**. Definišemo mentorstvo i prikazujemo razlike u odnosu na druge slične prakse. Opisujemo mentorski tok, kao i **faze i zadatke** koji su sastavni deo svakog mentorstva. Predstavljamo **kompetencije i veštine** koje su važne za mentore i mentije. Na kraju, posvećujemo posebno poglavlje **mogućim izazovima i problemima**, uz predloge kako ih prevazići.

Ovim pristupom želimo da mentorstvo ne ostane apstraktan pojam, već da postane jasan, razumljiv i primenljiv alat za podršku mladima: kako unutar KPB-a, tako i šire.

02
Uvod

U većini priručnika, prvo se sretnemo sa teorijom, alatima, pojmovima... Autori su često nevidljivi, skriveni iza teksta, kao da su slučajni prolaznici koji vam dobacuju znanje sa distance. Mi verujemo u drugačiji redosled. Verujemo da je priča onih koji stoje iza ideje jednako važna kao i sama ideja. Zato ćemo ovog puta da preokrenemo red stvari. Da bismo zajedno kročili u svet mentorstva koji gradimo, prvo hajde da se upoznamo.

Mi smo Tamara i Teodora, koordinatorke Kad porastem biću... programa. Kada bismo krenule na put kroz vreme, vratile bismo se u doba kada smo obe, Tamara u osnovnoj, a Teodora u srednjoj školi, postale učesnice programa. Tada smo bile mlade devojke koje traže svoje mesto, osluškuju sebe i svet oko sebe. Danas smo koleginice i autorke ovog priručnika, i ono što je još važnije, mi smo žene koje su odrasle u prostoru u kojem se učenje zasniva na poverenju, jednakosti i uzajamnoj podršci.

Moje ime je Tamara Todorović i moj put počinje tamo gde se završava mnogo dečjih crteža - na papiru na kom piše: *Kad porastem, biću...* Moj papir je vremenom menjao boje i oblike, ali jedno je ostalo isto: ljubav prema učenju, deljenju znanja i podršci drugima. Na svom putu sam od učesnice drugog ciklusa KPB programa, sa znatiželjom u očima i nesigurnošću u koracima, stigla do pozicije projektne menadžerke koja sada kreira i vodi procese za nove generacije.

Ja sam Teodora Majkić, diplomirani psiholog i psihoterapeut pod supervizijom i osoba koja danas vodi mentorske procese u okviru našeg programa. Kao koordinatorka mentorskog programa, volim da kažem da oblikujem i negujem ovaj prostor, i svakodnevno brinem o tome da naši pristupi ostanu autentični, dostupni i ljudski. Moja stručnost, empatija i posvećenost čine srž onoga što ovaj program jeste.

Kad porastem, biću... nije samo naziv projekta. On je okvir u kojem smo sazrevale: kao osobe, kao mentorke, kao omladinske radnice, kao trenerkinje, kao liderke. Na tom putu smo naučile da mentorstvo ne znači davati odgovore, već postavljati prava pitanja. Ne znači voditi za ruku, već osvetljavati put.

Zajedno pišemo ovaj priručnik, ne kao eksperti koji imaju sve odgovore, već kao dve osobe koje su prošle kroz ono o čemu sada govore. Ovaj priručnik je poziv na zajedničko učenje, na istraživanje jedne drugačije vrste mentorstva: onog koje se ne temelji na hijerarhiji, već na odnosu. Na dvosmernom učenju, na ranjivosti kao snazi i na prostoru u kom je svaki glas važan.

U ovom priručniku podelićemo sa vama naš način rada, metodologiju mentorstva koja nije šablon, već proces. Proces u kom se i mentori i mentiji razvijaju zajedno. Ispričaćemo vam šta nas razlikuje, ali i šta nas pokreće. Jer verujemo da iskustvo ima moć da pokrene promenu, kada se ne skriva, već deli. Verujemo da mentorstvo nije linija, već krug u kom mentori i mentiji rastu zajedno. Dobro došli u naš krug.

03

Connecting i mentorstvo

Da biste bili deo našeg kruga, potrebno je da prođete još jedan korak. Upoznavanje sa Connectingom i Kad porastem biću... programom. Verujte nam, vredi znati ovo pre samog učenja.

Program „Kad porastem biću...“ pokrenula je Organizacija za razvoj karijere i omladinskog preduzetništva Connecting sa ciljem da pruži mladima iz cele Srbije priliku da istraže različite karijerne puteve, upoznaju se sa svetom rada i osnaže se za donošenje informisanih odluka o svojoj budućnosti.

Prva realizacija programa započela je 2016. godine, kao pilot - inicijativa u okviru lokalne zajednice, kada je grupa mladih okupljena oko organizacije Connecting želela da odgovori na rastuću potrebu adolescenata za praktičnim informacijama o zanimanjima i karijeri. Kroz interaktivne radionice, susrete sa profesionalcima i posete radnim mestima, učesnici su imali priliku da u sigurnom i podržavajućem okruženju postavljaju pitanja, stiču znanja i razvijaju veštine koje im mogu pomoći u izboru zanimanja.

Tokom godina, program se razvijao i širio, obuhvatajući različite formate: od školskih radionica i edukativnih kampova, do mentorski vođenih susreta i sajmova karijera. Sadržaji su prilagođavani uzrastu i potrebama učesnika, sa posebnim fokusom na karijerno savetovanje, razvoj mekih veština, kao i razbijanje stereotipa o „muškim“ i „ženskim“ zanimanjima.

Važnost programa ogleda se u njegovoj sposobnosti da odgovori na realne potrebe mladih, koji se često osećaju zbunjeno i neinformisano kada je u pitanju izbor zanimanja. U obrazovnom sistemu u kome karijerno vođenje još uvek nije sistemski razvijeno, ovaj program predstavlja dragocen dodatak formalnom obrazovanju, nudeći praktične i životno primenljive sadržaje. Program je do danas uključio hiljade mladih širom Srbije, uz podršku brojnih partnera – škola, institucija, kompanija i donatora. Rezultati su vidljivi ne samo kroz brojeve, već i kroz konkretne priče učesnika koji su, zahvaljujući programu, doneli važne odluke, pronašli mentore, upisali željene škole ili fakultete, pa čak i započeli prve radne angažmane.

Posebna vrednost programa leži u njegovoj interaktivnosti, pristupu koji podstiče aktivno učenje i učešće mladih, kao i u stvaranju sigurnog prostora u kome svaki učesnik može slobodno da istražuje svoje potencijale. Osim toga, program kontinuirano evoluira, prateći promene na tržištu rada, potrebe zajednice i savremene trendove u obrazovanju i omladinskom radu.

Suština programa je u organizovanom 9-mesečnom sistemu podrške mladim osobama uzrasta od 15 do 19 godina putem pažljivo osmišljenih aktivnosti podeljenih u četiri celine:

- INFORMISANJE UČENIKA/CA SREDNJIH ŠKOLA: Promotivne 1-časovne onlajn radionice o pisanju biografija i 4.0 industriji; Javni poziv i selekcija učesnika/ca

- UNAPREĐENJE „MEKIH VEŠTINA“ I PROFESIONALNA ORIJENTACIJA: Onlajn kursevi na temu timskog rada i asertivne komunikacije; 6-dnevni letnji kamp posvećen istraživanju koncepta 4.0 industrije koji se održava u Ekološkom centru Radulovački u Sremskim Karlovcima
- KARIJERNO SAVETOVANJE: Intenzivni onlajn 3-mesečni mentorski program, tokom kojeg mentori iz različitih industrija pomažu polaznicima programa u donošenju informisanih odluka
- IZLAZAK NA TRŽIŠTE RADA I STICANJE PRVOG RADNOG ISKUSTVA: Pronalaženje job shadowing (senke na poslu) prilike na završnoj konferenciji i sticanje prvog radnog iskustva

„Kad porastem biću...“ je danas prepoznat kao primer dobre prakse u oblasti karijernog vođenja i savetovanja, kao i u domenu neformalnog obrazovanja mladih, i predstavlja jednu od ključnih programskih celina organizacije Connecting.

> *Za KPB sam se prijavio sa očekivanjem da upoznam nove ljude, međutim, na kraju sam dobio mnogo više od toga. Mentorski program mi je pomogao da iz korena promenim svoj način života. Uvek sam pun ideja, ali sam bio izuzetno lenj i nisam bio istrajan u stvarima i projektima kojima sam se bavio. U toku programa naučio sam da razumem sebe, počeo sam da menjam svoje navike i kako lično tako i poslovno napredovao. Ljudi koji vode program su profesionalci u svom poslu, ništa se ne prepušta slučaju i intenzivno se forsira razvijanje intelekta u skladu sa vremenom u kojem živimo i u kojem ćemo živeti u narednim decenijama. Svakako bih svima koji imaju entuzijazma, volje i energije preporučio da se prijave za jedan ovakav program!*
>
> **— Luka Radaković, učesnik 5. ciklusa programa**

Uloga priručnika je da bude vodič. Alat koji podržava mentore, mlade, njihove roditelje, nastavnike, vršnjačke edukatore i sve one koji ih prate na putu razvoja. Kroz aktivnosti, savete i resurse koji se u njemu nalaze, ovaj priručnik podstiče mentore da osnaže mlade da otkriju svoje interese, prepoznaju svoje veštine, donesu informisane odluke i razvijaju samopouzdanje u procesima izbora karijere i ličnog razvoja.

04

Šta je mentorstvo?

Mentorstvo je visoko individualizovan proces učenja koji se temelji na odnosu između dve osobe, mentora i mentija, i ima za cilj lični i profesionalni razvoj mentija kroz razmenu znanja, iskustava i perspektiva. Ono se smatra jednim od najkvalitetnijih oblika pedagoške interakcije i koristi se kako u obrazovanju, tako i u poslovnom i omladinskom kontekstu.

Pojam mentor potiče iz grčke mitologije. U Homerovoj *Odiseji*, Mentor je bio poverenik kojem Odisej poverava brigu o svom sinu Telemahu. On ne postaje samo čuvar porodice, već i vaspitač i savetnik mladom čoveku u formiranju. Ova priča nas podseća da mentorstvo nije samo prenošenje znanja, već i oblik podrške, osnaživanja i zajedničkog otkrivanja puta.

U savremenom kontekstu, mentor je iskusnija osoba koja facilitira proces učenja i razvoja mentija kroz kontinuiran odnos. Mentor ne nudi gotova rešenja, već kroz pitanja, razmenu i vođene razgovore pomaže mentiju da sam donosi odluke i razvija sopstvene veštine i strategije. Ključno je da mentor poseduje relevantno iskustvo i razumevanje oblasti u kojoj pruža podršku, ne mora dolaziti iz iste industrije kao menti, ali treba da zna kako da pruži konkretne smernice i izazove mentija da razmišlja dalje, šire i dublje.

U praksi razlikujemo **formalno** i **neformalno mentorstvo**. Formalno mentorstvo se odvija unutar strukturiranih programa i organizacija, sa jasno definisanim ciljevima, ulogama i vremenskim okvirom. U takvom okviru, odnos mentora i mentija je sistemski praćen, često uz evaluaciju i unapred postavljene ciljeve. S druge strane, neformalno mentorstvo nastaje spontano, kao posledica uzajamnog poverenja i interesovanja, najčešće van institucionalnog okvira. Iako ne postoji formalna struktura, ovaj oblik često nosi veliku vrednost jer omogućava ličniji i fleksibilniji pristup razvoju mentija.

Mentorstvo je posebno značajno u kontekstu **karijernog savetovanja**, koje podrazumeva pružanje informacija, orijentaciju i podršku u donošenju profesionalnih i obrazovnih odluka. I dok karijerni savetnik uglavnom ima savetodavnu ili psihološku ulogu, mentor ide korak dalje: on pruža dugoročnu podršku, deli lično iskustvo i pomaže mentiju da razvije svoje potencijale kroz realne uvide u svet rada. U tom smislu, mentorstvo je idealan dopunjujući alat karijernom vođenju, jer povezuje informisanje sa praksom i razvojem kompetencija.

Mentori treba da budu ljudi koji su iskusni profesionalci. Samo oni koji su prošli kroz slične faze karijere i učenja mogu da nam pomognu da ih lakše prevaziđemo. Ne moraju nužno da budu iz istog sektora industrije ali moraju uvek i bez izuzetka imati relevantna iskustva i znanje o industriji o kojoj mentorišu. Jedino na taj način će nam pomoći pri definisanju karijernih ciljeva i razvoju strategije da se ti ciljevi dostignu. Moraju biti spremni da pruže konkretne i jasne savete o tome kako da

napredujemo, kako da pregovaramo. Ključna osobina mentora jeste da je spreman da da i da podeli svoje znanje i iskustvo i da pomogne drugima da se razviju.

Proces mentorstva se zasniva na poverenju, otvorenosti i međusobnom učenju. Iako je usmeren pre svega ka potrebama mentija, on je dvosmeran. Mentori kroz ovaj odnos takođe razvijaju svoje veštine slušanja, facilitacije, razumevanja mladih i refleksije o sopstvenoj praksi. U tom odnosu, mentor i menti zajedno rade na otkrivanju mentijevih želja, vrednosti, ciljeva i potencijala.

Mentor koristi različite metode u radu poput postavljanja pitanja koja podstiču kritičko razmišljanje, deljenje iskustava, pružanje konstruktivne povratne informacije, simulacije realnih izazova i drugo. U zavisnosti od ličnosti i motivacije mentija, pristup se prilagođava. Ipak, osnovna svrha ostaje ista, a to je razvoj samostalnosti, donošenje svesnih odluka i izgradnja kapaciteta.

Važno je naglasiti da mentorstvo nije isto što i koučing, psihoterapija, savetovanje, karijerno informisanje ili trening. Iako deli pojedine osobine sa tim konceptima, ono ostaje poseban odnos koji spaja emotivnu sigurnost, kognitivni rast i akciju. Mentor nije tu da rešava probleme umesto mentija, već da ga podrži da sam pronađe rešenje. Mentorstvo ne nudi gotove odgovore, već prostor za istraživanje. O tome šta mentorstvo nije, detaljnije, možete pročitati u narednim poglavljima.

Zato mentor treba da ima razvijenu empatiju, aktivno slušanje i sposobnost da prepozna mentijeve vrednosti, granice i snagu. Iako je podrška važna, važno je da mentor ne preuzima odgovornost za odluke koje menti mora da donese sam. Time se gradi istinska osnaženost i samopouzdanje kod mentija.

Kada postoji jasna struktura (bilo formalna ili neformalna), definisani ciljevi i otvorena komunikacija, mentorstvo postaje snažan alat za lični i profesionalni razvoj. Kako bismo u potpunosti razumeli šta mentorstvo jeste, a šta nije, u nastavku ćemo razložiti ključne principe, metode i granice ovog procesa, jer mentorstvo je, kako bismo rekli, i lako i teško, i jednostavno i složeno - ono je negde između.

05

Šta nije mentorstvo?

Sada kada razumemo šta jeste mentorstvo, hajde da vidimo šta mentorstvo nije. Kada govorimo o mentorstvu, često se podrazumeva mnogo više nego što ovaj odnos zaista jeste, ili bi trebalo da bude. Upravo zbog toga, jedno od ključnih pitanja na početku svake mentorske saradnje glasi: **da li znamo šta mentorstvo nije?** Razlikovanje mentorstva od drugih oblika podrške, kao što su menadžment, savetovanje, podučavanje ili čak prijateljstvo, važno je kako bi očekivanja bila jasna, a odnos uspešan i konstruktivan.

U ovom poglavlju razmatramo najčešće zablude i pogrešna tumačenja u vezi sa mentorstvom. Razjasnićemo šta mentor ne treba da radi, koje granice treba da postoje, i zašto je važno da mentori i mentiji razumeju ovu razliku. Pravi uvid u to šta mentorstvo nije pomaže da se izbegnu frustracije, nerazumevanje i neefikasnost, i otvara prostor za zdrav, podržavajući i razvojan odnos koji mentorstvo, u svojoj suštini, predstavlja.

> **Mentorstvo nije davanje gotovih rešenja, preuzimanje odgovornosti za tuđi razvoj, niti prenošenje ličnih uverenja kao univerzalne istine.**

Mentorstvo je jedinstven oblik podrške koji se razlikuje od drugih srodnih praksi kao što su obuka, savetovanje, koučing, supervizija i psihoterapija. Iako ove prakse dele određene sličnosti sa mentorstvom, svaka ima specifičan cilj, pristup i metodologiju. Razumevanje ovih razlika ključno je za pravilno postavljanje očekivanja i efektivnu primenu mentorstva.

Pojam mentorstva, u našoj praksi, mladi ali i mentori najviše mešaju sa pojmovima poput obuke, savetovanja, psihoterapije, koučinga, supervizije, karijernog savetovanja... U nastavku ćemo vam ukratko objasniti zašto i u kojim nijansama se ovi pojmovi razlikuju.

- **Mentorstvo VS obuka:**
  Obuka je najčešće usmerena na prenošenje specifičnih znanja i veština kroz strukturiran proces, najčešće od strane stručnjaka u određenoj oblasti. U obuci postoji jasno definisan cilj, dok polaznici savladavaju određeni sadržaj u određenom vremenskom okviru. S druge strane, mentorstvo je dugoročniji i fleksibilniji odnos koji se zasniva na poverenju i razmeni iskustava, a ne samo na prenošenju znanja. Mentor ne mora nužno biti stručnjak u formalnom smislu, ali ima relevantno životno ili profesionalno iskustvo koje je spreman da podeli.
- **Mentorstvo VS savetovanje:**
  Savetovanje se često oslanja na postavljanje konkretnih saveta i rešenja, dok mentor u većini

slučajeva ne daje direktne odgovore, već podstiče mladog čoveka da sam dođe do svojih uvida kroz dijalog, pitanja i refleksiju. Dakle, odnos između mentora i mentija je više partnerski i podsticajan, a ne hijerarhijski.

- **Mentorstvo VS psihoterapija:**
  Psihoterapija se bavi dubljim emocionalnim i psihičkim procesima, često uključujući i rešavanje trauma, anksioznosti ili depresije. Terapeut je obučeni stručnjak koji koristi specifične metode i pristupe. Mentor, s druge strane, nije terapeut i njegov zadatak nije da rešava mentalne ili emocionalne probleme, već da podrži razvoj ličnih potencijala, najčešće kroz lični primer, pitanja i deljenje iskustava.
- **Mentorstvo VS koučing:**
  Iako su slični u nekim aspektima (npr. postavljanju ciljeva, vođenju kroz procese ličnog razvoja), koučing je često vremenski ograničen, strukturisan i ciljno orijentisan proces, u kome kouč koristi specifične alate i metodologije. Mentorstvo je obično neformalnije, manje strukturisano i često se oslanja na ličnu povezanost i odnos koji se razvija kroz vreme.
- **Mentorstvo VS supervizija:**
  Supervizija se najčešće primenjuje u profesionalnim kontekstima (npr. socijalni rad, psihoterapija, obrazovanje) i odnosi se na proces u kome stručnjak reflektuje svoj rad uz podršku supervizora. Cilj supervizije je profesionalno usmeravanje, dok mentorstvo često uključuje i lični razvoj i nije vezano samo za profesionalne kompetencije.
- **Mentorstvo VS karijerno savetovanje:**
  Karijerno savetovanje je fokusirano na donošenje obrazovnih i profesionalnih odluka i često uključuje testiranja, informisanje o tržištu rada i konkretnu pomoć u izboru karijere. Mentorstvo može imati slične teme, ali pristupa im iz drugačijeg ugla – mentor ne daje gotova rešenja, već kroz razgovor i deljenje svog iskustva pomaže mladima da razumeju sebe, svoje vrednosti i potencijale.

U suštini, mentorstvo je jedinstven odnos koji se gradi na uzajamnom poverenju i otvorenoj komunikaciji, i koji ima za cilj podršku ličnom i profesionalnom razvoju mlade osobe, bez nužnog rešavanja konkretnih problema ili davanja stručnih saveta. To je prostor u kome mladi imaju priliku da budu viđeni, saslušani i osnaženi da sami grade svoj put.

Iako mentorstvo može deliti određene elemente sa srodnim praksama poput koučinga, savetovanja, psihološke podrške ili edukacije, ono ostaje jedinstven proces koji se fokusira na individualni razvoj kroz odnos između mentora i mentija. Shvatanje ovih razlika omogućava da se mentorstvo efikasno koristi kao alat za lični i profesionalni rast, doprinoseći razvoju kompetencija, samopouzdanja i osnaživanja pojedinca. Ova jasna razgraničenja nam daju priliku da pravilno implementiramo mentorstvo i maksimalno iskoristimo potencijal tog procesa.

Važno je reći da Kad porastem biću... metodologija i mentorstvo koristi elemente svih gore spomenutih praksi, ali ih integriše na način koji podržava celoviti razvoj osobe kroz autentičan odnos. Na našem programu, sve ove prakse nalaze svoje mesto u radu sa mladima. Međutim, upravo zbog njihove različitosti, smatramo važnim da se svi upoznamo sa osnovnim konceptima i elementima mentorstva. Naglašavamo i da psihoterapiju kao takvu najmanje koristimo. Ne praktikujemo je u formi terapijskih seansi 1:1, ali u radu s mladima oslanjamo se na alate i pristupe iz različitih

terapeutskih disciplina, koji su prilagođeni i primenjeni u okviru edukativnog i razvojnog konteksta mentorstva.

06

Lična odgovornost u procesu mentorstva

Nakon što smo razjasnili šta mentorstvo jeste, a šta nije, i kako se razlikuje od drugih oblika podrške u omladinskom radu, sada se okrećemo jednom od ključnih temelja uspešnog mentorskog odnosa – ličnoj odgovornosti njegovih učesnika. Mentorstvo, iako zasnovano na odnosu podrške, nije jednostrana inicijativa. Njegov kvalitet i efekti u velikoj meri zavise od angažovanosti i odgovornosti kako mentora, tako i mentija.

U ovom poglavlju ćemo se detaljnije pozabaviti ulogama koje obe strane preuzimaju, očekivanjima koja se uspostavljaju na početku odnosa, kao i vrstama odgovornosti koje omogućavaju da se saradnja razvija u pravcu rasta, učenja i poverenja. Razumevanje i prihvatanje ovih odgovornosti ne samo da doprinosi uspehu mentorstva, već i oblikuje profesionalni i lični razvoj oba učesnika. Iskustvo nas uči da pasivnost često predstavlja najveći izazov za napredak, a upravo odgovornost za sopstveni doprinos procesu može biti presudan faktor za postizanje ciljeva.

Kada „savršen par“ ipak ne funkcioniše: priča iz prakse

Mentorski odnos često na papiru može delovati idealno: interesovanja se poklapaju, iskustvo je tu, resursi dostupni. Ali, stvarnost ponekad pokaže da čak i najusklađeniji par ne može uspeti ako izostane razumevanje sopstvene uloge i odgovornosti u tom procesu.

Jedne godine, u našem programu se pojavio dečak izuzetno zainteresovan za digitalno stvaralaštvo. San mu je bio da postane *content creator*, a naročito ga je privlačila ideja kreiranja sadržaja za TikTok, platformu koja je tada doživljavala ekspanziju i otvarala vrata novim mladim zvezdama.

U bazi mentora činilo se da imamo savršen spoj. Jedan od mentora, vlasnik produkcijske kuće i autor brojnih kratkih filmova, bio je i gostujući predavač na našem kampu. Njegovo znanje, iskustvo i pristup mladima činili su ga idealnim kandidatom za ovu ulogu. Delovalo je kao par napravljen u mentorskom raju.

Ipak, ispostavilo se da kraj ove priče nije bio sjajan.

Od samog početka, ciljevi nisu bili jasno definisani. Očekivanja su bila različita. Dok je mentor imao viziju tehnički zahtevne produkcije i umetničkog izraza, menti je želeo brzu, dinamičnu i spontanu komunikaciju karakterističnu za društvene mreže. Nedostajala je otvorena komunikacija, inicijativa nije dolazila ni sa jedne strane, a obe strane su se, iz različitih razloga, uzdržavale da priznaju da nešto ne funkcioniše. Umesto da zajednički preispitaju dinamiku odnosa, proces je tiho gubio smisao, ostavljajući i mentora i mentija nezadovoljnim.

Ovaj primer nas podseća da ni najidealnije poklapanje interesa i veština ne može garantovati uspeh ako izostane aktivna uloga oba učesnika. Mentorstvo nije jednosmerna ulica – ono zahteva međusobno razumevanje, spremnost na dijalog, jasno definisane ciljeve i pre svega preuzimanje lične odgovornosti za sopstveni doprinos odnosu.

Kada „neidealni par“ donese idealne rezultate: primer dobro strukturisanog mentorstva

Nakon što smo prikazali kako i naizgled savršen mentorski par može naići na prepreke zbog nedostatka jasnoće i odgovornosti, vreme je da prikažemo i drugu stranu priče – primer u kome početna neizvesnost nije bila prepreka za uspeh, već podsticaj za razvoj uz dobru strukturu i posvećenost.

Mentorka, profesorka informatike iz manjeg mesta, na prvi pogled nije delovala kao idealna osoba za rad sa devetnaestogodišnjom mentijkom iz velikog grada, zainteresovanom za pokretanje inicijative koja povezuje tehnologiju i aktivizam među mladima. Nisu delile iste kulturne reference, nisu imale zajednički krug poznanstava, pa čak ni slične stilove komunikacije. Međutim, ono što ih je povezalo od samog početka bila je jasna spremnost obe strane da ulože trud i budu dosledne u procesu.

Na prvom susretu, provele su vreme ne pokušavajući da „kliknu“, već da razjasne očekivanja: šta mentijka želi da postigne, šta mentorka može da pruži, i kako će meriti napredak. Dogovorile su se o dinamici sastanaka, načinu komunikacije, pa čak i kako da jedna drugoj daju povratne informacije kada nešto ne funkcioniše.

Tokom narednih meseci, i pored različitih obaveza i geografskih udaljenosti, nijedan sastanak nije propušten. Mentijka je redovno slala kratke izveštaje između susreta, pripremala konkretna pitanja i beležila svoje uvide. Mentorka je odgovarala posvećeno, ali nikada tako da preuzima inicijativu umesto mentijke – postavljala je pitanja, ohrabrivala, ali je očekivala i odgovornost.

Bilo je trenutaka kriza: zastoji u realizaciji projekta, mentijkina sumnja u sebe, pa čak i razmišljanja o odustajanju. Ipak, kroz otvorenu komunikaciju i uz stalnu refleksiju o onome što obe ulažu u odnos, uspele su da izgrade odnos poverenja i kontinuiteta. Prilagođavale su ciljeve kad je bilo potrebno, ali nikada nisu izgubile iz vida zajedničku odgovornost.

Na kraju programa, projekat mentijke ne samo da je uspešno realizovan, već je bio predstavljen kao primer dobre prakse. Mentorka je istakla da je u tom odnosu naučila više o savremenim izazovima mladih nego na ijednom seminaru. Mentijka je, s druge strane, rekla da je kroz proces naučila da uspeh ne zavisi od „idealnih uslova“, već od toga koliko je spremna da prepozna i preuzme svoju ulogu.

Ova priča nas podseća da uspeh mentorstva ne zavisi od savršenog podudaranja ličnosti ili interesovanja, već od unutrašnjih faktora: motivacije, discipline, samorefleksije i spremnosti da se aktivno učestvuje u odnosu. Kada se postave jasni temelji, kroz transparentnu komunikaciju, jasno definisane ciljeve i međusobno poštovanje, čak i naizgled neusklađen mentorski par može postati snažan alat za razvoj.

Nakon što smo se upoznali sa dva različita primera iz prakse – jedan u kome je mentorski odnos, uprkos početnom entuzijazmu, zapao u ćorsokak, i drugi gde je uspeh proizašao iz jasne strukture i

odgovornosti, možemo se osvrnuti na ključne element koji zapravo čini da jedan mentorski odnos funkcioniše:

1. **Motivacija i proaktivnost:**

- Mentori i mentiji treba da budu inicijatori svojih aktivnosti, ne čekajući da ih druga strana „povuče napred."
- Prepoznavanje vlastitih ciljeva i potreba, kao i iskrena posvećenost njihovom ostvarivanju, ključno je za održavanje dinamike odnosa.

2. **Disciplina i doslednost:**

- Redovni sastanci, priprema za razgovore i aktivno učešće u svakoj fazi procesa zahtevaju disciplinovan pristup.
- Održavanje kontinuiteta i pridržavanje dogovora pokazuje poštovanje prema uloženom vremenu i trudu druge strane.

3. **Samorefleksija i prilagodljivost:**

- Ključni deo odgovornosti je sposobnost da se redovno preispituje vlastiti doprinos procesu: Da li dajem sve od sebe? Da li sam otvoren/a za povratne informacije?
- Prilagođavanje pristupa na osnovu povratnih informacija i promena u toku procesa pokazuje zrelost i spremnost za rast.

Izazov pasivnosti

Pasivnost može potkopati proces mentorstva, ali njen uzrok često leži u nedostatku jasnoće oko očekivanja ili strahu od neuspeha. Zbog toga je važno na početku postaviti temelje zasnovane na:

- **Transparentnoj komunikaciji:** Jasno definisati uloge, odgovornosti i ciljeve.
- **Podršci, ali ne i zavisnosti:** Mentori treba da podržavaju mentije, ali ne na način koji umanjuje njihovu odgovornost za lični napredak.

Preuzimanjem odgovornosti za sopstvenu motivaciju, disciplinu i pristup, mentori i mentiji ne samo da doprinose uspehu programa, već i razvijaju veštine koje će im biti korisne u svim aspektima života.

07

Selekcija mentora i mentija

Temelj kvalitetnog procesa

Razmotrili smo važnost lične odgovornosti mentora i mentija kao temelja uspešnog mentorskog odnosa, a sada dolazimo do pitanja koje prethodi svemu – **kako izabrati prave osobe koje će uopšte ući u ovaj proces?** Selekcija mentora i mentija jedan je od najosetljivijih i najodgovornijih koraka, jer direktno utiče na kvalitet budućih odnosa, dinamiku rada i krajnje rezultate programa.

Iako ne postoji recept koji garantuje stoprocentni uspeh, iskustvo nas uči da pažljiva priprema, jasno definisani kriterijumi i uvid u lične i profesionalne kapacitete potencijalnih mentija i mentora mogu značajno doprineti stvaranju produktivnih i inspirativnih odnosa. Takođe, važno je prihvatiti da selekcija nikada nije potpuno siguran proces – uvek će postojati prostor za iznenađenja i neočekivane izazove.

U ovom poglavlju predstavićemo praksu koja se pokazala kao uspešna u našem radu – pristup koji vam ne može garantovati savršene parove, ali može značajno povećati verovatnoću da izaberete osobe spremne da odgovorno, posvećeno i svesno uđu u mentorski proces. Ova logika, iako razvijena kroz kontekst mentorstva u omladinskom radu, može vam biti korisna i u širem kontekstu – prilikom izbora zaposlenih, saradnika ili članova tima. Na kraju dana, biramo ljude s kojima želimo da gradimo odnose poverenja, zajedničkog učenja i međusobnog razvoja.

Proces selekcije

Mi nismo oduvek znali kako da pravilno izaberemo učesnike programa. Iskreno – prvi put kad smo pokrenuli mentorski program, nismo imali ni strategiju, ni kriterijume. Vodili smo se entuzijazmom i osećajem „ko zaslužuje šansu“, iako nismo znali tačno ni šta ta šansa podrazumeva. Naš tim te godine radio je gotovo sve na osnovu ličnog utiska!

Neki od tih izbora su se pokazali kao pun pogodak, ali budimo iskreni – mnogi nisu. Imali smo mentije koji su se prijavili jer su "čuli da je kul", a onda mesecima nisu odgovarali na poruke. Bilo je i onih koji su, čim su dobili svog mentora, očekivali da im neko "reši život" umesto da ih podrži da ga sami grade. Mentori su gubili motivaciju, proces je gubio smisao, a mi smo učili – na teži način.

> **Danas stvari izgledaju drugačije!**

Nakon mnogo pokušaja, promašaja i otvorenih razgovora unutar tima, razvili smo sistem koji nam pomaže da prepoznamo ne samo ko želi da bude deo programa, već i ko je spreman da iz njega izvuče maksimum – i da u njega uloži. Selekcija učesnika više nije "lov na simpatične ljude", već strukturisan proces koji uključuje jasno postavljene kriterijume, pitanja koja testiraju razumevanje procesa i lične motivacije, kao i prostor da mentiji procene da li je ovo prava prilika za njih.

Naš pristup danas ne meri savršenost, već spremnost! Ne tražimo najuspešnije, već one koji žele da rastu – uz podršku, ali i uz sopstveni trud. I upravo ta promena u razumevanju selekcije napravila je najveću razliku u kvalitetu mentorskih odnosa koje danas gradimo.

U nastavku ovog poglavlja podelićemo s vama našu metodologiju selekcije mentija i mentora – ono što pitamo, šta gledamo, na šta obraćamo pažnju i zašto. Verujemo da će vam ovi alati pomoći da prepoznate prave ljude – ne samo za mentorski program, već i za svaku priliku koja traži autentičan, odgovoran i rastući doprinos.

Struktura

Svaki uspešan proces selekcije zasniva se na jasno definisanoj strukturi — tačno znamo koje etape postoje, kojim redosledom idu i šta je cilj svake od njih. Bez takve strukture, rizikujemo da proces postane haotičan i nedosledan. Na samom početku važno je da razumemo ciljeve programa i definišemo koje su nam kompetencije ključne — jer bez jasne predstave o tome koga tražimo i zašto, svi naredni koraci postaju nasumični. U okviru procesa selekcije mentora, faze uključuju: mapiranje kompetencija, pripremu prijavne dokumentacije i komunikacionog plana, promociju koja dopire do pravih kandidata, evaluaciju prijava, vođenje intervjua, izbor kandidata i davanje povratne informacije svim učesnicima — bez obzira na ishod. U nastavku ćemo proći kroz svaku od ovih faza detaljno, sa objašnjenjima, savetima i konkretnim pitanjima koja pomažu da bolje sagledamo kompetencije i potencijal svakog kandidata.

> *Iako u procesu selekcije postoje određene razlike između izbora mentora i mentija, u ovom priručniku nećemo ih posmatrati potpuno odvojeno. Razlog je jednostavan — koraci selekcije, od pripreme do evaluacije, u velikoj meri su slični za obe uloge. Međutim, važno je naglasiti ključnu razliku: kod selekcije mentora akcenat je na profesionalnim i ličnim kompetencijama koje su potrebne da bi se zadovoljile potrebe mentija — jer upravo su mentiji u centru svakog mentorskog programa.*

> *Zadatak je da pronađemo mentore koji ne samo da poseduju znanje i iskustvo, već i kapacitet da ga prenesu na podržavajući, a ne direktivan način. To znači da uz standardne kriterijume gledamo i sposobnost za slušanje, fleksibilnost, razumevanje konteksta u kom se mentiji nalaze, kao i spremnost za saradnju u raznolikoj i dinamičnoj grupi mladih. U nastavku ćemo pratiti zajedničku strukturu selekcije, uz napomene gde su potrebne specifične prilagodbe u zavisnosti od toga da li biramo mentore ili mentije.*

Prvi deo: Priprema – Mapa kompetencija

Da bismo znali koga tražimo, moramo znati zašto ga tražimo. Prvi korak je pravljenje mape kompetencija koje mentiji treba da poseduju. Postavljamo sebi pitanja:

- Koji su ciljevi programa?
- Kakvi zadaci će se naći pred mentijima/mentorima?
- Koje hard skills (znanja) i soft skills (veštine) su potrebni za uspeh?
- Koje vrednosti su ključne za usklađenost sa našim programom?

Ključne karakteristike mentija i mentora

Važno je razumeti zašto je neophodno da mentiji poseduju određene kompetencije. Svaka od njih doprinosi uspešnom ispunjavanju ciljeva programa i omogućava rad na razvoju tamo gde neka karakteristika nedostaje. Na primer:

- **Odgovornost:** Da li kandidat prepoznaje značaj preuzimanja odgovornosti za svoje postupke? Kako reaguje kada nešto krene po zlu?
- **Inicijativa:** Da li je kandidat sklon da preuzme korak bez potrebe za stalnim navođenjem? Kada je poslednji put nešto pokrenuo/la samoinicijativno?
- **Ciljno usmerenje:** Koliko jasno vidi svoje ciljeve i radi na njihovom ostvarenju? Kako ih razlaže na konkretne korake?
- **Istrajnost:** Kako se nosi sa preprekama i izazovima? Može li da opiše situaciju kada nije odustao/la?
- **Slušanje:** Može li aktivno da sluša i razume druge? Kako se ponaša u grupnim razgovorima ili kada se suoči sa drugačijim mišljenjem?
- **Održavanje odnosa:** Da li kandidat ume da izgradi i održava kvalitetne odnose? Kako rešava konflikte?

Karakteristike mentora

Mentori, pored toga što bi trebalo da poseduju sve ključne osobine koje tražimo i kod mentija — kao što su odgovornost, samoinicijativa, slušanje i sposobnost održavanja odnosa — imaju dodatne kompetencije koje su ključne za ulogu podrške i vođenja:

- **Kapacitet da prepoznaju potencijal i ne prepuste kontrolu**: mentori ne rešavaju probleme umesto mentija, već im pomažu da ih sami razjasne i reše
- **Samorefleksija i emocionalna stabilnost**: sposobnost da uoče sopstvene obrasce i upravljaju emocijama
- **Fleksibilnost u pristupu**: znaju da se prilagode različitim tipovima mentija

U praksi, mentori su oni koji znaju da zastanu, saslušaju i izdrže proces bez nestrpljenja da odmah ponude rešenje. Imaju sposobnost da drže prostor za druge i pruže podršku tamo gde mentiji tek uče da hodaju samostalno.

Zašto su kompetencije važne?

Na primer, u programu „Kad porastem biću“, introspektivnost i znatiželja omogućavaju mentiju da se razvija kroz samoanalizu i učenje. Inicijativa i kreativnost ih vode ka inovativnim rešenjima, dok disciplina osigurava konzistentnost u radu.

> *Jednako važno je razumeti da se kroz selekciju gradi i tim mladih koji treba da sarađuje zajedno. Dok su individualne razlike u nekoj meri poželjne, važno je imati dobro izbalansiran tim ujednačen po sposobnostima, gde se neće lako desiti da se izdvoje lideri i autsajderi. Važno nam je da cela grupa ima prostora da uči jedna od drugih, ali i da se povežu s obzirom na interesovanja.*

Drugi deo: Priprema materijala za prijavu i kampanja na mrežama

Nakon što znamo šta tražimo, sledeći korak je izrada kvalitetnog upitnika za prijavu. On treba da nam da uvid u relevantne informacije: iskustva, motivaciju, način razmišljanja i snalaženje kandidata. Pitanja moraju biti precizna, jasno formulisana i usklađena sa kompetencijama koje tražimo.

U isto vreme, planiramo kampanju na društvenim mrežama. Ona ima dvostruku funkciju: širi informaciju o programu i selekciji, ali istovremeno i filtrira – tako što kroz pažljivo birani jezik, ton i sadržaj „poziva“ baš one kandidate koje tražimo.

Promocija ne sme biti generička. Važno je da sadržaj koji plasiramo odgovara jeziku koji u tom trenutku razume naša ciljna grupa – da im bude blizak, zanimljiv i da se u njemu prepoznaju. Dobro je ovaj zadatak delegirati osobi koja ima iskustva u kreiranju online kampanja, kako bi vizuali i poruke bile precizno ciljanje.

Primer zanimljivih kampanja možete pogledati i na našem instagram profilu: connecting.org.rs

Treći deo: Promocija i privlačenje pravih kandidata

Ova faza je ključna jer od kvaliteta promocije zavisi da li ćemo uspeti da dopremo do pravih ljudi, onih koji će se prepoznati u vrednostima i prilici koju nudimo. Promocija nije samo deljenje oglasa, već strateški proces u kom sve što znamo o kompetencijama koje tražimo prevodimo u autentične poruke koje pokreću emociju, izazivaju identifikaciju i pozivaju na akciju.

Na primer, umesto da napišemo: *„Tražimo odgovorne i proaktivne mentije“*, možemo reći: *„Da li si ona osoba u društvu koja pokreće stvari? Koja ne odustaje lako? Onda imamo nešto za tebe.“* Ovako stvaramo osećaj lične povezanosti, što je daleko snažnije od formalnih opisa.

Koristimo različite formate: Instagram karusele, TikTok video snimke, kratke kvizove, preporuke bivših učesnika (testimonijale), i biramo kanale komunikacije prema tome gde naša ciljna grupa zaista boravi.

Međutim, važno je naglasiti da ni najbolja poruka neće dati rezultate odmah. Potrebno je biti istrajan i dosledan, ponavljati poruke kroz vreme, koristiti različite uglove i ostati u kontaktu sa publikom.

Mnogi kvalitetni kandidati se prijavljuju tek nakon više viđenja objava ili lične preporuke. Zato je važno da imamo realističan vremenski okvir za promociju i prikupljanje prijava, da damo prostoru da poruka „legne“, da se širi i dopre do onih kojima je namenjena.

Promocija nije „jedan post i gotovo“, ona je proces izgradnje vidljivosti, poverenja i motivacije kod potencijalnih kandidata.

Četvrti deo: Prolazak kroz prijave

Tokom procesa selekcije, lako je upasti u zamku brzih zaključaka. Nekad nas privuče nečiji stil pisanja, nekad previđamo važne signale jer imamo samo ograničeno vreme i mnoštvo prijava. Zato smo vremenom razvili princip timske evaluacije: više parova očiju znači više perspektiva, manji rizik od pristrasnosti i veća verovatnoća da u moru prijava prepoznamo one prave.

Prijave najpre delimo u grupe i raspodeljujemo ih članovima tima, koji ih samostalno ocenjuju na osnovu unapred definisanih kriterijuma: jasno postavljenih i dogovorenih tako da svi znamo šta tražimo i šta ocenjujemo. Nakon individualnog čitanja, sastajemo se da uporedimo ocene, razmotrimo razlike u utiscima i razgovaramo o nijansama koje je neko možda primetio, a drugi propustio. Ovaj korak nam često donese iznenađenja: prijava koja je nekome delovala prosečno, drugima je otkrila dubinu ili potencijal koji bi inače ostao nevidljiv.

Poseban fokus stavljamo na prijavne formulare. Ne tražimo savršene odgovore ili „prave“ rečenice. Ono što nas zanima je autentičnost. Da li osoba promišlja o sebi, da li vidi vrednost u učenju, da li je iskreno motivisana da bude deo programa. Iskren i nesavršen odgovor često nosi više težine nego lepo upakovana fraza bez suštine.

Kada kandidat pokaže otvorenost, radoznalost i unutrašnju motivaciju to je ono što nas zaista privuče. Naš cilj nije da izaberemo „najbolje na papiru“, već one koji će najviše rasti i doprinositi zajednici koju gradimo.

Peti deo: Intervju

Intervju je jedan od ključnih trenutaka selekcije, mesto gde ne proveravamo samo ono što kandidati *jesu*, već i kako razmišljaju, reaguju, povezuju, komuniciraju i promišljaju o sebi. Zato je važno da ga vodimo **stručno, pažljivo i timski**.

Uvek se trudimo da na intervjuu učestvuju najmanje dve osobe: koordinator mentorskog programa i još jedan član tima. Ova podela ima više funkcija:

- smanjuje mogućnost pristrasnosti,
- omogućava razmenu različitih uvida,
- olakšava fokus tokom razgovora (dok jedna osoba vodi intervju, druga beleži zapažanja).

Beleške su neprocenjive. Što su detaljnije, to je lakše kasnije osvrnuti se na intervju, revidirati utiske, uporediti kandidate i omogućiti da i članovi tima koji nisu prisustvovali razgovoru imaju jasan uvid u tok i ton intervjua.

Pre samog razgovora, **priprema je ključ**. Svaki član tima dobija zadatak da:

- pažljivo pročita prijavu i CV,

- identifikuje nejasnoće i potencijalne rupe u informacijama,
- razradi pitanja koja su **bazirana na mapiranim kompetencijama** i vrednostima koje su nam važne,
- i osmisli redosled i način postavljanja pitanja koji podstiču razmišljanje, ne reprodukciju naučenog.

Pitanja ne treba da budu direktna, već da otvaraju prostor za priču**.** Cilj nije da kandidat *dokaže* da poseduje određenu osobinu, već da ga kroz razgovor dovedemo u situaciju gde može pokazati kako razmišlja i reaguje. Pitanja formulišemo tako da dopune sliku koju smo već stekli iz pisanih materijala, ali i da nas iznenade perspektivom koju nismo mogli da pročitamo iz prijave.

Primeri strukture pitanja:

a) Osnovna i opuštajuća pitanja:
Koriste se za otvaranje razgovora i uspostavljanje bliskosti.

- „Koji je tvoj omiljeni način da provedeš slobodan dan?“
- „Ako bi mogao/la da biraš supermoć, koja bi to bila i zašto?“

b) Pitanja o kompetencijama:
Bazirana su na ključnim osobinama koje tražimo kod kandidata.

- **Odgovornost:** „Možeš li da opišeš situaciju kada si imao/la važnu obavezu? Kako si se nosio/la s njom?“
- **Inicijativa:** „Kako reaguješ kada vidiš problem koji niko drugi ne primećuje? Da li preduzimaš nešto?“
- **Ciljno usmerenje:** „Kada imaš veliki cilj, kako ga razlažeš na manje korake?“
- **Istrajnost:** „Pričaj nam o trenutku kada si želeo/la da odustaneš, ali nisi. Šta te motivisalo da nastaviš?“
  Slušanje: „Kako postupaš kada u timu treba da saslušaš različite stavove i doneseš odluku?“
- **Održavanje odnosa:** „Kako rešavaš konflikte s prijateljima ili kolegama?“

c) Kreativna pitanja:
Otkrivaju stil razmišljanja, fleksibilnost i izražavanje kroz metaforu.

- „Kako bi organizovao/la najveću žurku na svetu?“
- „Da si pesma, koja bi bio/la i zašto?“

Praktični zadaci predstavljaju most između prijave i intervjua. Ponekad kandidatima pre samog intervjua dajemo kratak zadatak, kako bi pokazali svoj način razmišljanja, ali i ušli u program kroz praktično razmišljanje.
Na primer:

- „Osmisli projekat koji bi voleo/la da realizuješ u ovom programu.“

Ovo nam daje dodatne informacije, ali i priliku da kandidat vidi kako izgleda način rada u programu, a kroz povratnu informaciju o svom zadatku, dobija i prvu interakciju sa timom.

Pitanja za selekciju mentora

Proces selekcije mentora sličan je procesu selekcije mentija, ali se ovde dodatno akcentuju profesionalne kompetencije. Od mentora se očekuje da poseduju specifične veštine i iskustvo koje odgovaraju potrebama mentija, ali i da budu spremni na izazove i prilagođavanje.

Važno je uzeti u obzir lične karakteristike mentora, njihove metode rada i sposobnost da se povežu s mladima na autentičan način. Prava kombinacija između mentora i mentija ne samo da doprinosi uspehu programa, već i pruža obema stranama prostor za učenje i rast. Tokom selekcije korisno je odmah otvoreno komunicirati očekivanja, obaveze i zadatke koji slede. Intervjui s potencijalnim mentorima idealna su prilika za praktične zadatke kojima se mogu proceniti njihove motivacije, organizacione sposobnosti i liderske veštine.

Motivacija i liderske veštine:

- *„Šta vas motiviše da postanete mentor?“*
- *„Kako biste inspirisali mentija koji se suočava s izazovima?“*
- *„Možete li opisati situaciju u kojoj ste vodili tim ka ostvarenju cilja? Koji je bio vaš pristup?“*

Sposobnost prilagođavanja i komunikacije:

- *„Kako biste reagovali ako menti ne pokazuje interesovanje za aktivnosti koje ste osmislili?“*

Praktični zadaci za selekciju:

1. *Scenario rešavanja problema:* Kandidatima se može dati scenario, npr. „Menti ima poteškoća s organizacijom vremena za školske obaveze i slobodne aktivnosti. Kako biste mu pomogli da postavi prioritete?“
2. *Planiranje sesije:* Zatražite od kandidata da osmisli okvirni plan za mentorski sastanak, uključujući aktivnosti, teme za razgovor i predlog ciljeva za mentija.
3. *Analiza slučaja:* Pružite primer izazova koji je prethodni menti imao, i tražite od kandidata da predloži način na koji bi se nosio sa situacijom.

Priprema mentora ne završava se selekcijom. Kroz trening, superviziju i kontinuiranu podršku, mentori se osposobljavaju za efikasan rad s mladima, što obuhvata sve, od postavljanja ciljeva do uspostavljanja odnosa poverenja. U sledećim poglavljima, više ćemo govoriti o koracima koji slede nakon odabira kandidata.

Šesti deo: Odabir kandidata i feedback

Nakon obavljenih intervjua, dolazimo do najdelikatnijeg dela: **izbora kandidata.** Ovde selekcija više nije pitanje samo pojedinačnih kvaliteta, već gradnje tima, odnosa i prve verzije zajedničke dinamike koju će program dalje razvijati.

Sve odgovore, beleške, zapažanja i utiske pažljivo pregledamo i diskutujemo u timu. Vraćamo se ne samo na ono šta su kandidati rekli, već i kako su to rekli: koliko su promišljeni, otvoreni, povezani sa sobom i drugima. Gledamo ko donosi različite perspektive, ko može da doprinese atmosferi poverenja i zajedničkog rasta, a gde mogu nastati potencijalni izazovi u timskoj dinamici.

U ovoj fazi, fokus se pomera sa *kandidata* na *tim*:

- Ko se međusobno dopunjuje?
- Ko može da inspiriše i pokrene druge?
- Ko unosi stabilnost, a ko inovaciju?
- Kako različiti stilovi rada mogu koegzistirati?

Jedan od posebno važnih zadataka jeste uparivanje mentora i mentija. Čak i kada imamo izuzetne pojedince, njihova međusobna kompatibilnost – po vrednostima, komunikaciji, očekivanjima i fazi razvoja – može biti ključni faktor uspeha. Zato pri konačnim odlukama ne tražimo „najbolje“, već one koji zajedno grade najbolju kombinaciju.

Kada donesemo konačne odluke, sledi još jedan važan korak: feedback. Svaki kandidat dobija odgovor, bez izuzetka. Kada god možemo, delimo i iskren, podsticajan i konstruktivan feedback. me kao formalnost, već kao nastavak misije učenja. Time pokazujemo da cenimo njihovo vreme, trud i ranjivost da se prijave, ali i da verujemo u zajednicu koja raste čak i kada ne bude izabrana.

Selekcija nije kraj procesa. Ona je početak odnosa. Kroz način na koji biramo, komuniciramo i završavamo ovaj ciklus, već tada oblikujemo kulturu mentorskog programa: kulturu uzajamnog poštovanja, podrške, razvoja i pripadanja.

08

Motivacija mentija

Zašto smo odlučili da o ovome govorimo?

U ranim fazama programa, vođeni željom da damo šansu svima, donosili smo selekcione odluke koje su se kasnije pokazale kao skupe – emocionalno, organizaciono i energetski. Bilo je kandidata čije prijave nisu jasno odražavale ni interesovanje ni motivaciju, ali su imali dobar CV, simpatičan nastup na intervjuu ili su jednostavno popunjavali broj. Na papiru je delovalo u redu. U praksi nije.

Ti mentiji nisu dolazili na sastanke, nisu komunicirali sa mentorima, nisu radili na projektima. To je uzimalo danak, mentori su gubili entuzijazam, tim je gubio ritam, a program je gubio smisao.

Zato danas više ne pravimo kompromise kada je u pitanju motivacija i disciplina. Ne zato što očekujemo savršenstvo – već zato što znamo da nijedna veština, kontakt ili red u biografiji ne mogu zameniti rešenost i spremnost da se istraje. Ove dve osobine su temelj svakog uspešnog učešća u programu. Zato im posvećujemo celo jedno poglavlje.

Šta je motivacija, a šta disciplina?

Motivacija je unutrašnji impuls, emocionalna i psihološka pokretačka snaga koja nas usmerava ka nečemu što nam je važno. U mentorskom programu, motivacija je ono zbog čega menti kaže: „Ovo je važno za mene. Hoću da učim. Želim da doprinosim.“

Disciplina je sposobnost da se istraje i kada motivacija opadne. To je voljni kapacitet da se plan sprovodi i kada je teško, dosadno ili neizvesno. Ako je motivacija iskra koja pokreće – disciplina je gorivo koje omogućava da ta iskra postane plamen koji dugo gori.

> **Motivacija je početak. Disciplina je kontinuitet. Zajedno, one čine osnovu za razvoj, učenje i doprinos timu.**

Najvažnije lekcije kojima nas je praksa naučila

Sećamo se dobro jedne selekcije pre par godina. Imali smo kandidata sa savršenim CV-jem. Volontirao je na mnogim mestima, govorio nekoliko jezika, imao iskustvo u timovima, i čak preporuke. Na papiru, idealan menti. Ali kroz motivaciona pitanja, intervju i kasniji kontakt, bilo je jasno da zapravo... nije tu. Nije znao zašto se prijavio, šta želi, nije pokazivao radoznalost, inicijativu, ni želju da se poveže, delovalo je kao da smo samo još jedna stanica na njegovom putu.

U isto vreme, imali smo drugu osobu – tiha, nesigurna u to da li je „dovoljno dobra“, ali je kroz prijavu i razgovor sijala iskrena radoznalost, želja da uči, da se uključi, da doprinese. Njene rečenice možda nisu bile najformulisane, ali su bile autentične. Bila je motivisana.

Napravili smo kompromis. Ubacili smo „savršenog“ mentija, iako je ceo tim imao osećaj da nešto ne štima, jer je „šteta ne uzeti nekog tako kvalitetnog“. Rezultat? Niska uključenost, pasivnost, frustracija kod mentora, slab doprinos timu. Učimo na greškama, i ova nas je naučila možda najvažniju lekciju u selekciji:

> **Motivacija je bitnija od CV-ja.**

Od tada znamo: ako kandidatu nedostaje motivacija i volja da uloži trud, ni najbolji sadržaj ni najiskusniji mentori to ne mogu nadoknaditi. Motivacija bez discipline ostaje samo entuzijazam. Disciplina bez motivacije vodi u rutinu bez svrhe. Ali kada su zajedno prisutne – tada se dešava rast.

Kako proveravamo motivaciju i disciplinu u selekciji?

Odustali smo od standardnih pitanja poput: „Zašto želiš da učestvuješ?“ jer često dobijamo naučene odgovore. Umesto toga, fokusiramo se na *kvalitet razmišljanja* i *autentičnost*.

Pitanja kojima merimo motivaciju:

- *Šta te inspiriše da se prijaviš na ovaj program?*
- *Šta te pokreće kada ti nije lako da nastaviš?*
- *Kako reaguješ kada naiđeš na zadatke koji ti nisu zanimljivi, ali znaš da su važni?*

Pitanja kojima istražujemo disciplinu i doslednost:

- *Kako izgleda tvoj radni dan kada si pod pritiskom?*
- *Kako se organizuješ kada radiš na nečemu duže vreme?*
- *Napiši poruku sebi za trenutke kada poželiš da odustaneš.*

Kreativni zadaci kao prozor u unutrašnju motivaciju:

- *Osmisli projekat koji bi inspirisao tvoje vršnjake.*
- *Koja bi bila tvoja motivaciona pesma i zašto?*
- *Da li si više osoba koja planira u Excelu ili piše ideje po salvetama?*

Ovi zadaci nam pomažu da vidimo *lični stil*, *autentičnost* i *kapacitet za refleksiju* – jer uspešan menti nije neko ko ima sve odgovore, već neko ko zna da postavi prava pitanja i ne odustane brzo.

Zašto više ne pravimo kompromise kada je u pitanju motivacija i disciplina

- Zato što znamo da nijedna druga karakteristika ne može da nadoknadi njihov izostanak.

- Zato što kvalitet programa ne zavisi samo od predavača ili sadržaja – već od kvaliteta mentija. Njihova posvećenost direktno oblikuje dinamiku tima, energiju mentora i uspeh celokupne generacije.
- Zato što želimo da gradimo zajednicu u kojoj svaki učesnik nosi deo odgovornosti, doprinosi rastu cele grupe i uči ne samo iz znanja – već iz iskustva, frustracija, izazova i neuspeha.
- Zato što verujemo da mentorske prilike nisu nagrada za dosadašnji rad – već prostor za ulaganje i rast. A za to su potrebni unutrašnji pokretači koji ne blede posle prvog entuzijazma.

> **Motivacija je ulaznica. Disciplina je ostanak.**

Naš program je proces. On zahteva i volju i trud, i entuzijazam i doslednost. Zato biramo one koji pokazuju iskru – i spremnost da je održavaju.

U selekciji više ne tražimo „savršen profil“, već iskrenost, spremnost da se uči i da se ne odustaje. Jer kada ta kombinacija postoji sve ostalo je moguće nadograditi.

09
Mentorski trening

Nakon pažljivo sprovedene selekcije kandidata i rada na razumevanju njihove motivacije, sledeći ključni korak u našem programu jeste mentorski trening: prvi zvanični susret učesnika sa konceptom mentorstva, kao i jedni s drugima. Ovaj trening predstavlja svojevrsni prag, prelazak iz pripreme u aktivnu fazu programa. Upravo tu se formira atmosfera koja će pratiti mentore i mentije kroz ceo proces. Zato trening ne doživljavamo kao „tehnički“ deo, već kao momentum stvaranja zajedništva, entuzijazma i poverenja.

Kroz godine iskustva, shvatili smo da ne postoji jedan univerzalni format mentorskog treninga. On može biti realizovan kao jednodnevna ili dvodnevna radionica, kao intenzivan vikend susret, kao zajednički ili razdvojen trening za mentore i mentije, uživo ili u online okruženju – u zavisnosti od raspoloživih resursa, budžeta i vremenskog okvira. Međutim, ono što je nepromenljivo jeste naš standard: da kvalitet pripreme, znanja i podrške ne sme trpeti bez obzira na format. Bez obzira na to da li se odvija u fizičkoj prostoriji ili preko ekrana, mentorski trening mora obezbediti dovoljno prostora za razmenu, povezivanje i jasnu artikulaciju uloga i očekivanja.

Naša uloga kao trenera u ovom procesu nije samo edukativna. Mi postavljamo ton. Način na koji vodimo trening, koliko smo prisutni, inspirativni i jasni, direktno utiče na to kako će učesnici percipirati svoje uloge i ceo mentorski odnos. U ovom poglavlju predstavićemo aktivnosti i metode koje su se kroz višegodišnje iskustvo pokazale kao korisne i podsticajne; uz napomenu da je svaki trening živa stvar, uvek otvorena za prilagođavanje potrebama grupe i okolnostima u kojima se odvija.

Sada ćemo vam predstaviti ključne segmente koji svaki mentorski trening treba da sadrži:

1. Upoznavanje sa programom

Ovaj segment treninga ima za cilj da mentori steknu jasnu sliku o programu "Kad porastem biću..." i svojoj ulozi u njemu.

- **Misija i vizija programa**: Objasniti osnovne vrednosti, ciljeve i značaj programa za mentije i širu zajednicu.
- **Uloge mentora**: Definisati specifične zadatke mentora, uključujući podršku mentijima, razvoj njihovih veština i praćenje napretka.
- **Struktura programa**: Podeliti detaljan plan aktivnosti i zadatke koje su mentiji već prošli (ukoliko je relevantno). Na primer, mentori mogu dobiti pregled radionica koje su mentiji prethodno pohađali.

2. Upoznavanje sa mentorstvom

Ovaj deo treninga pruža uvid u osnove mentorstva i stavlja akcenat na međusobno razumevanje i razmenu ideja između mentora i mentija.

- **Aktivnost „World Café“**: Učesnici se dele u mešovite grupe i diskutuju o ključnim pitanjima na rotirajućim stanicama. Primeri pitanja mogu uključivati:
  - Šta za vas znači mentorstvo?
  - Koje su glavne karakteristike dobrog mentora?
  - Koji su potencijalni ciljevi mentorskog odnosa?
- **Rezultati diskusije**: Na kraju svake rotacije grupe dele zaključke s ostatkom učesnika, čime se omogućava zajedničko kreiranje definicije mentorstva i postavljanje zajedničkih ciljeva.

3. Izazovi mentorskog odnosa i potencijalna rešenja

Razmatranje potencijalnih izazova u mentorskim odnosima može pomoći učesnicima da se pripreme za stvarne situacije.

- **Kratki skečevi**: Organizovati simulacije koje prikazuju izazovne situacije (npr. nedostatak komunikacije ili sukobi očekivanja).
  - Učesnici prvo gledaju prikaz izazova.
  - Zatim se diskutuju loša i dobra rešenja za datu situaciju.
  - Na kraju se grupa uključuje u konstruktivnu analizu, pružajući dodatne predloge.
- **Primena primera iz prakse**: Podelite stvarne primere izazova iz prethodnih ciklusa programa i načine na koje su rešeni.

4. Upoznavanje mentorskih parova

Jedan od najiščekivanijih trenutaka treninga je otkrivanje mentorskih parova. Ovaj segment treba da bude dinamičan i zabavan, kako bi učesnici započeli saradnju na pozitivan način.

- **Aktivnost „Toplo-hladno“**:
  - Svi učesnici zatvaraju oči.
  - Organizator poziva jednog po jednog mentora i mentija da otvore oči i pronađu svog para dok organizator daje smernice "toplo" (bliže) ili "hladno" (dalje).
  - Kada se par pronađe, organizator ga najavljuje grupi.
- **Potraga za stolicom**:
  - Organizatori pripremaju stolice sa imenima mentora i mentija na različitim mestima u prostoriji.
  - Mentori i mentiji ulaze u prostoriju i traže svoje ime, koje ih vodi do njihovog para.
  - Ovaj proces se završava zajedničkim okupljanjem svih parova.

Ove aktivnosti stvaraju uzbuđenje i omogućavaju prirodno povezivanje mentora i mentija.

5. Prvi sastanak mentorskih parova

Prvi sastanak mentora i mentija je ključan za izgradnju poverenja i postavljanje temelja za dalji rad.

- **Razmena vrednosti i interesovanja**: Organizatori mogu pripremiti smernice ili pitanja koja će pomoći u usmeravanju razgovora, poput:
  - Koje su tvoje najveće strasti i interesovanja?
  - Koje vrednosti te inspirišu u životu?
  - Šta očekuješ od ovog mentorskog odnosa?
- **Tehnički detalji**: Mentori i mentiji treba da dogovore:
  - Način komunikacije (uživo ili online).
  - Učestalost sastanaka (npr. jednom mesečno)
  - Trajanje sastanaka (npr. 60 minuta).
- **Razmena kontakata**: Mentori i mentiji dele lične kontakte kako bi osigurali efikasnu komunikaciju.

6. Tehničke informacije i resursi

- **Trajanje programa**: Program mentorstva "Kad porastem biću" traje tri meseca.
- **Minimalni broj sastanaka**: Preporučeni minimum je 12 sastanaka, s tim da se tempo može prilagoditi kapacitetima mentija ili specifičnim ciljevima programa. Optimalni tempo može biti jednom nedeljno, ali se može razmotriti i češće ili ređe u zavisnosti od potreba.
- **Vođenje evidencije**: Organizatori treba da obezbede odgovarajuće alate za evidenciju sastanaka, poput dnevnika rada ili online formulara.
- **Dodatni resursi**: Tokom treninga, učesnicima treba podeliti materijale kao što su vodiči za uspešno mentorstvo, liste predloga za aktivnosti tokom sastanaka, kao i kontakte za dodatnu podršku. Mentorima i mentijima se treba jasno naglasiti da se u slučaju izazova ili potrebe za savetom mogu obratiti organizatorima.

Tokom treninga važno je podeliti sve tehničke informacije vezane za mentorski program:

- **Trajanje programa**: Koliko dugo traje mentorski ciklus.
- **Minimalni broj sastanaka**: Očekivani broj sastanaka tokom trajanja programa.
- **Vođenje evidencije**: Kako će mentori i mentiji beležiti svoje aktivnosti i sastanke.
- **Dodatni resursi**: Organizatori mogu pripremiti materijale, vodiče i kontakte za dodatnu podršku, kao i uputstvo kome se obratiti u slučaju poteškoća.

7. Zaključak treninga

Na kraju treninga, preporučljivo je:

- Prikupiti povratne informacije od učesnika putem kratkih anketa ili diskusija.
- Podeliti resurse, poput vodiča za mentore i kalendara aktivnosti.
- Održati kratku motivacionu sesiju koja će osnažiti mentore za predstojeći rad.

Ovaj strukturirani pristup ne samo da omogućava mentorima da steknu potrebna znanja i veštine, već i doprinosi stvaranju pozitivne i podržavajuće atmosfere unutar programa.

10

Online trening za mentore

Premda nije idealno, mentorske treninge moguće je uspešno organizovati i u online formatu uz korišćenje platformi poput Google Meet, Zoom ili Microsoft Teams. Ključ za uspeh u ovakvim okolnostima je pažljivo planiranje, prilagođavanje aktivnosti i korišćenje interaktivnih alata.

1. Upoznavanje sa programom

- **Virtualna prezentacija**: Organizatori mogu koristiti PowerPoint ili slične alate za vizuelno predstavljanje programa. Canva nudi mnoštvo animacija i takođe je jedna od popularnih softvera za vizuale.
- **Diskusija u grupi**: Uključite funkciju chat-a ili otvarajte prostor za Q&A kako bi se odgovorilo na eventualna pitanja.
- **Prethodna priprema materijala**: Učesnicima unapred pošaljite PDF sa misijom, vizijom i ciljevima programa. I pripremite fajl sa dodatnim alatima, poput mentorskih priručnika, resursa u vidu online članaka, youtube snjimaka itd.

2. Upoznavanje sa mentorstvom

- **World Café online verzija**:
  - Koristite funkciju „Breakout Rooms“ na Zoom-u za formiranje manjih grupa.
  - Svaka grupa diskutuje o postavljenim pitanjima (npr. „Šta za vas znači mentorstvo?“) tokom 10 minuta, nakon čega se rotiraju u nove sobe.
  - Na kraju, moderatori iz svake grupe predstavljaju zaključke glavnoj grupi.

3. Izazovi mentorskog odnosa

- Koristite „Screen Sharing“ za prikaz scenarija i omogućite učesnicima da diskutuju o lošim i dobrim rešenjima. Postoji i opcija da se opet mentori i mentiji podele u grupe i izmeste u „BreakoutRooms“ gde bi imali zadatak da diskutuju o različitim scenarijima i nađu zajednička rešenja koja bi kasnije podelili u „glavnoj“ sobi.
- **Ankete uživo**: Postavljajte pitanja putem Zoom Polls ili Mentimeter-a kako biste dobili uvid u mišljenje učesnika o izazovima i rešenjima.

4. Upoznavanje mentorskih parova

Za uspešnu realizaciju aktivnosti online upoznavanja mentorskih parova, ono što se na našem programu pokazalo kao najefikasnije je organizovanje mini sastanaka za mentorske parove preko jedinstvenih linkova. Za uspešnu realizaciju ovog segmenta važno je obratiti pažnju na sledeće korake:

1. **Priprema linkova**
   - Unapred pripremite jedinstvene linkove za svaki mentorski par i osigurajte da se ne pomešaju.
   - Vodite računa o tačnosti i jasnoći pri deljenju linkova sa učesnicima.
2. **Tehnička podrška**
   - Osigurajte da postoji osoba zadužena za tehničku podršku, koja će ostati u glavnoj sobi i biti dostupna za pomoć u slučaju problema.
3. **Breakout Rooms opcija (Zoom)**
   - Ukoliko koristite Zoom platformu, koristite funkciju breakout rooms kako biste automatski ili ručno rasporedili mentorske parove u odgovarajuće sobe za sastanke.
4. **Dodatni saveti**
   - Pre početka aktivnosti, testirajte sve linkove i tehničke postavke kako biste minimizovali mogućnost grešaka.
   - Obavestite učesnike da tehnička podrška ostaje dostupna za sva pitanja tokom trajanja aktivnosti.

> **Pravilna priprema i organizacija ključni su za nesmetano odvijanje online upoznavanja mentorskih parova**

5. Prvi sastanak mentorskih parova

- **Korišćenje Breakout Rooms**: Uparite mentore i mentije u posebne sobe kako bi imali privatni prostor za razgovor.
- **Smernice za razgovor**:
  - Organizatori unapred šalju listu pitanja koja parovi mogu koristiti za upoznavanje (npr. *Koji su tvoji hobiji?*).
  - Učesnici diskutuju o načinu rada, učestalosti sastanaka i razmeni kontakata.
- **Zajednička beležnica**: Koristite Google Docs kako bi mentori i mentiji beležili dogovore o strukturi i ciljevima saradnje.

6. Zaključak treninga

- **Ankete o zadovoljstvu**: Koristite Google Forms ili Zoom Polls za brzo prikupljanje povratnih informacija.
- **Motivaciona sesija**:
  - Organizujte kratku zajedničku aktivnost, poput virtuelne brainstorming sesije o očekivanjima za budući rad. Ili pozovite mentorske parove da podele prve utiske sa sastanka i šta su im očekivanja za dalje.

> **Online format može biti izazovan, ali uz kreativnu upotrebu tehnologije, može pružiti jednako kvalitetno iskustvo kao i treninzi uživo.**

11

Supervizija mentora i mentija

U okviru našeg mentorskog programa, posebnu pažnju posvećujemo osnaživanju mentora i mentija da preuzmu odgovornost za svoj proces. Nakon inicijalnog treninga, podstičemo njihovu inicijativu da se obrate za pomoć ili podršku kada se suoče s izazovima – jer verujemo da se kvalitetan odnos gradi upravo na stalnom učenju i refleksiji.

Kako bi podrška bila pravovremena i korisna, odlučili smo da nakon što prođe prvi deo programa uvedemo *Mentorsku kafu* – prostor za supervizijsku refleksiju. Ovo je trenutak kada su prvi koraci već napravljeni, iskustva se gomilaju, a još uvek ima dovoljno vremena da se naprave promene koje će doprineti ispunjenju ciljeva do kraja programa.

Mentorska kafa je neformalan, ali strukturisan susret koji ima za cilj da:

- Omogući mentorima da lociraju svoje uspehe, prepoznaju izazove i sagledaju sopstvenu ulogu u procesu.
- Pruži prostor za traženje pomoći, osnaživanje i deljenje konkretnih dilema.
- Omogući ispravke tamo gde su se možda potkrale greške i usmeri ka konstruktivnijem nastavku rada sa mentijima.
- Podstakne razmenu iskustava, ideja i podrške među mentorima i organizatorima programa.

Ove susrete organizujemo online, kako bismo obezbedili što veću dostupnost i omogućili da što više mentora učestvuje. Tokom susreta podstičemo otvorenu diskusiju, razmenu različitih iskustava i ideja, kao i normalizaciju nesigurnosti, uspona i padova koji prate mentorski proces. Verujemo da je upravo razmena sa drugima dragocena prilika da se dođe do novih uvida i načina da se izazovi prevaziđu.

Kao što je jedan mentor istakao nakon supervizije:
„Baš mi je značilo da čujem da i drugi imaju slične dileme – nekad i samo potvrda da nisam sam mnogo znači".

Verujemo da su mentori i mentiji ključni akteri ovog procesa, a naša uloga je da im obezbedimo alate, podršku i prostor za razvoj – u pravo vreme i na pravi način.

12

Dobre prakse u praćenju rada

Nakon što smo se osvrnuli na važnost podrške i supervizije tokom procesa, dolazimo do **još jednog ključnog elementa svakog kvalitetnog mentorskog programa**, a to je **evidencija rada**.
Ona predstavlja završni, ali ništa manje važan sloj strukture, koji omogućava ne samo praćenje već i dublje razumevanje mentorskog procesa. Evidenciju često posmatramo kao administrativnu obavezu, ali ona je **višeznačna i višefunkcionalna**, i upravo zato **ne možemo je preskočiti niti zaboraviti** kada planiramo i dizajniramo mentorski program.

Dokumentovanje mentorskog rada ima važnu **razvojnu ulogu**: kako za mentore, tako i za mentije. Mentori se uče da strukturirano promišljaju svoj rad, reflektuju napredak i izazove, prepoznaju potrebe za dodatnom podrškom i jasnije sagledaju svoj doprinos. S druge strane, mentiji razvijaju **veštine samoevaluacije, planiranja i odgovornosti** – veštine koje su dragocene i lako prenosive na druge profesionalne i lične kontekste.

Dakle, dokumentacija nije samo alat za praćenje – ona je **dobra praksa**, **profesionalna navika** i **razvojni resurs**.

Naše iskustvo pokazuje da je u praćenju rada mentorskih parova ključ u pronalaženju ravnoteže između korisnosti evidencije i jednostavnosti procesa – **manje je često više**.
U okviru KPBa, potrudili smo se da se **više bavimo suštinom nego formom**, koristeći **jednostavne i svima poznate alate**, koje smo **prilagodili tako da budu praktični i održivi za sve učesnike programa**.

Evidencija ima višestruku ulogu:

- Omogućava organizatorima uvid u napredak pojedinačnih parova i identifikaciju potencijalnih izazova koji zahtevaju dodatnu podršku ili intervenciju.
- Služi kao dokumentacija korisna za izveštavanje prema donatorima, partnerima i zajednici.
- Gradi profesionalne kompetencije učesnika, kao što su refleksivno pisanje, samoevaluacija i strukturisano planiranje.

Praktična rešenja za evidenciju:

1. **Zajednički Google Sheet**
   Mentorski parovi unose osnovne podatke o svakom održanom sastanku – datum i vreme trajanja. Ovaj pristup je **jednostavan, brz i zahteva minimalan napor**, dok organizatorima pruža osnovne informacije za praćenje kontinuiteta i angažovanosti.
2. **Periodične evaluacione Google forme**
   Alternativa koja **smanjuje opterećenje**, a pruža **dublji uvid**.

Forme mogu sadržati nekoliko ključnih pitanja:

- Da li su ciljevi definisani i prati li se njihov napredak?
- Da li su mentori i mentiji aktivni i uključeni u proces?
- Postoje li izazovi ili dileme koje je potrebno rešiti?

Slanje formi na mesečnom nivou **omogućava doslednost**, a da pri tome ne predstavlja dodatni teret.

3. **Mentorski dnevnik (opciono)**
   Iako detaljan dnevnik može biti koristan za dublju refleksiju, praksa je pokazala da često postaje opterećenje i ostaje nepopunjen. Zato ga preporučujemo **samo ukoliko je pojedinačno prilagođen potrebama i afinitetima mentora**.

Na kraju, važno nam je da evidencija **služi procesu**, a ne da ga guši. Naša preporuka je – **jednostavno, jasno i povremeno**, kako bi evidencija ostala korisna, održiva i u službi rasta svih učesnika.

13

Faze mentorskog programa

Kao i svaka druga vrsta odnosa, svaki mentorski odnos je drugačiji i na svoj način jedinstven. Kakav će odnos biti zavisi od vas – od potreba mentija, znanja mentora, kao i od vaših osobina i senzibiliteta. Vi ćete zajedničkim snagama i svojim karakteristikama graditi odnos i prolaziti kroz različite tipove zadataka i faza u različito vreme od drugih mentorskih parova. Međutim ipak svaki mentorski odnos kao i osoba ima svoje razvojne faze i zadatke koje treba da uradi pre ili kasnije.

U našem radu pokušali smo da mentorstvo posložimo na različite načine, i kroz greške i uvide došli smo do sledećeg toka procesa koji predlažemo u nastavku poglavlja. Svesni smo da u mentorstvu, kao i drugim praksama, ništa ne može biti by book, ali isto tako smatramo da jasna struktura pomaže mentorima da se podsete zašto, šta i kako rade. Posebno je korisno onima koji se prvi put nalaze u mentorskim cipelama.

Priprema

Priprema obuhvata početnu i veoma važnu fazu čitavog ovog procesa, s obzirom da je ona temelj na kojem se grade očekivanja, želje i stavovi od mentorskog procesa koji će uslediti. Iako su i mentiji važni u svakom delu pa i ovom, u ovoj fazi je ipak akcenat na pripremi mentora koji treba da „vode“ proces u skladu sa mentijem, i da u interakciji budu odgovorne osobe koje će znati odgovore na pitanja kao što su:

- Kuda sada? Šta raditi?
- Kako mentorski proces treba da izgleda?

U toku ove faze, mentori treba da se pripreme, dopune svoje znanje, pronađu odgovore na pitanja koja imaju u vezi sa mentorstvom i upute se u sve neophodne faze i zadatke, kroz koje bi trebalo da prođu. „Kad porastem biću...“ ovu fazu najvećim delom rešava uz pomoć dvodnevnog treninga za mentore koji pruža mogućnost upoznavanja sa drugim mentorima, podstiče razgovor o konceptu mentorstva i priliku da se svi budući mentori upoznaju sa procesom kroz koji će prolaziti sa svojim mentijem. Naravno, osim treninga tu je i priručnik koji sada čitate i koji upravo služi kao uvod i priprema ali i podsetnik tokom procesa mentorisanja.

Upoznavanje

Jedan od najposebnijih trenutaka na programu, onaj u kom zaista nastaje *magija*, jeste kada mentiji konačno saznaju ko im je mentor. Cela sala je puna uzbuđenja, oseća se kao lagano strujanje u vazduhu, mešavina iščekivanja, radosti i blage nervoze. Mentiji sede, pogledima se traže, osmehuju, šapuću jedni drugima: *Ko će meni biti?, Misliš da je on?, Jedva čekam da saznam!* Kao da je pred njima neka velika tajna koja samo što nije otkrivena.

I onda dolazi trenutak kada se imena pročitaju. Pogledi se sreću, osmesi se šire, ruke se podižu u znak pozdrava. Neko ustaje, neko već grli, neko se stidljivo nasmeje. U tom trenutku, dešava se nešto što je teško objasniti: povezanost koja nastaje u deliću sekunde, i osećaj da *baš ta osoba ima tebe za ovaj zajednički put.*

Za nas je to jedna od najlepših stvari na programu. Taj trenutak ne možeš da isplaniraš ni da ponoviš. On se jednostavno desi, iskreno, snažno i iskričavo. To je početak jednog odnosa koji nosi ogroman potencijal. Tajming, energija, ljudi - sve se nekako složi. I to jeste magija mentorstva.

Formiranje mentorskih parova je veoma važan proces u koji treba uložiti dosta razmišljanja o svim uključenim osobama I njihovim potencijalnim ciljevima, vrednostima, i željama za buduću karijeru ili pravac ka kojem žele da se kreću. Zato o ovome voditelji programa razmišljaju od samog početka KPB ciklusa. U odnosu na prikupljene informacije o mentorima i mentijima voditelji donose informisanu odluku i predlažu mentorske parove. S obzirom da su mentori i mentiji imali priliku da razgovaraju neformalno i formalno, kroz timske zadatke treninga, vrlo je moguće da će odnos već biti započet tokom 2-dnevnog treninga.

Međutim, bez obzira na to koliko se mentor i menti znaju, važno je da prođu kroz prvi zvaničan sastanak i obave detaljnije upoznavanje. Razgovor može krenuti od motivacije, interesovanja, prethodnih iskustava, ciljeva i očekivanja. Naše iskustvo nam govori da postavljanje pravih pitanja može biti veoma značajno u toku prvog sastanka. Podsećamo da je prvi susret veoma važan jer predstavlja prvi zvaničan utisak o vašem mentorstvu i koji može biti odlična odskočna daska ako se postavi kvalitetno. Pri prvom susretu se dešavaju razne stvari kao što je uspostavljanje dogovora, pravila komunikacije, ali i samo započinjanje vašeg odnosa! Zato vam predlažemo sledeća pitanja koja bi mogli da iskoristite i oko kojih bi vaš razgovor mogao da se zavrti.

1. Čime si se bavio/la do sada? Čemu si trenutno posvećen/a?
2. Šta te ispunjava/Šta ti je važno u životu? Zašto?
3. Šta radiš u slobodno vreme?
4. Kako bi opisao sebe?
5. Koje su tvoje snage a koje su tvoje slabosti?
6. Šta te motiviše/ Šta te je motivisalo da se prijaviš na ovaj program?
7. Da li imaš već iskustva u mentorisanju?
8. Kako se boriš sa preprekama inače? Koje su to prepreke u pitanju?
9. Koja su tvoja očekivanja od ovog odnosa?
10. Gde bi voleo/la da budeš kada završimo mentorstvo?

Dobra priprema čini prvi susret efikasnijim i kvalitetnijim. Zato vam savetujemo da postavite sebi pitanja ovakve vrste i razmislite o sebi kako biste svom mentorskom partneru pružili što tačniju sliku sebe, svojih želja i aspiracija. Takođe, podelite prethodna iskustva, razmenite informacije i uspostavite dobar početak odnosa. Obratite pažnju i na dogovaranje o načinu komunikacije i budućoj dinamici. Kako bi ste izbegli nesporazume i nerazumevanja, ustanovite zajedno kako bi bilo najbolje da komunicirate. Da li ćete se čuti i spontano ugovarati susrete u skladu sa drugim potrebama i obavezama? Ili ćete imati jedan termin kada ćete uvek znati da je na redu mentorska sesija? Isto tako, popričajte o tome da li ćete razgovarati samo na sesijama ili ćete i u međuvremenu da koristite

neki vid komunikacije preko e-maila, sms-a, ili drugih društvenih mreža. Dogovorite se preko kog kanala komunikacije ćete se dogovarati za sve što je potrebno. Uz dogovor prođite i kroz pravila koja mislite da bi trebalo da usvojite i poštujete tokom ovog zajedničkog procesa, kako bi bio prijatan za obe strane, kao i efikasan i uspešan. Izlistavanje pravila uz komunikaciju i povratnu informaciju je veoma važno kako bi pravila bila formirana zajednički.

Zato uvek pitajte pitanja:

- Kako ti se ovo čini?
- Da li bi ti nešto promenio/la?
- Da li se slažeš sa ovime do sada?

Kreiranje mentorskog ugovora i ciljevi

Iako nam naše iskustvo govori o tome da će se priča o ciljevima verovatno pokrenuti na prvom susretu, na drugom ona već postaje glavna tema razgovora. Tokom drugog susreta važno je mapirati i razumeti trenutnu razvojnu poziciju mentija, tačnije gde je on/a „ovde i sada“ i gde želi da stigne „tamo i onde“, u vrlo bliskoj budućnosti kao i nakon vašeg mentorstva. Stoga, razmotrite koje su to razvojne potrebe mentija bilo da se to odnosi na veštine, znanja, kontakte, profesionalni ili lični plan. Nakon toga, kada su potrebe dobro i tačno ustanovljene, postavljaju se ciljevi koji će dovesti do zadovoljavanja potreba. Kako bi se ove dve stvari postigle važno je razgovarati o:

1. ...tome šta menti želi da postigne?
2. ...tome gde se vidi na kraju mentorskog procesa?
3. ...tome šta vidi kao rezultat mentorstva?
4. ...tome kako će se prepoznati/meriti uspešnost dostizanja cilja i koji su to kriterijumi koji će se koristiti?
5. ...tome šta je važno/moguće postići sada, šta za mesec, dva, a šta na kraju celog procesa?

Ovim pitanjima dostiže se kvalitetno postavljanje ciljeva koje se postiže kroz metod postavljanja SMART (pametnih) ciljeva. Koraci za dostizanje takvog cilja su:

1. Korak S – specifičan (specific): potrebno je da razmislite o jasnoći postavljenog cilja i tome da li jasno definiše očekivanja u odnosu na aktivnosti i ishod.
2. Korak M – merljiv (metric): odnosi se na definisanje objektivnosti, tačne procene i mere za dostizanje cilja. Razmislite da li je vas cilj zaista merljiv?
3. Korak A – dostižan (achievable): zapitajte se da li je postavljeni cilj u okviru kontrole mentija i da li je dovoljno izazovan ali opet ne pretežak za ostvarivanje!
4. Korak R – relevantan (relevant): odnosi se na promišljanje o značaju postavljenog cilja i u kakvoj je vezi sa dugoročnim ciljevima mentija tacnije razvojnim potrebama koje zeli da dostigne.
5. Korak T – vremenski ograničen (time bound): postavite vremenski rok kako bi se uspešno izmerilo dostizanje cilja i kako se ne bi neograničeno produžavale aktivnosti i odlagalo dostizanje cilja.

Kada su u pitanju ciljevi, možemo ih podeliti na 2 tipa:

- **Karijerni cilj**: Definiše se na osnovu godina i trenutne faze razvoja mentija. Na primer:
  - Za srednjoškolce: Izbor budućeg fakulteta ili stručnog usmerenja.
  - Za studente: Priprema za prakse ili razvoj profesionalnih veština.
  - Za mlade profesionalce: Usmeravanje ka sledećem koraku u karijeri, poput traženja zaposlenja ili napredovanja.
- **Individualni cilj**: Menti verbalizuje ovaj cilj tokom inicijalne faze programa, uz podršku mentora. Primeri individualnih ciljeva uključuju razvijanje samopouzdanja, bolje upravljanje vremenom, ili prevazilaženje specifičnih izazova u svakodnevnom životu.

Kada se završi razumevanje potreba i postavljanje SMART ciljeva, obraća se pažnja na same korake, saveznike i resurse. Tada se analizira i posmatra koji su to koraci koji će mentija dovesti do ostvarivanja ciljeva a da su mogući i realni u datom vremenskom okviru. Takođe, analizirajte i situacije što se tiče resursa i saveznika – razmislite koga biste kao mentor i menti mogli da uključite u ovaj proces kako bi uspešno dostigli postavljene ciljeve. Kao finalni produkt ove faze napravite ugovor o mentorstvu gde ćete upisati sve tehničke detalje (ime i prezime mentora i mentija, datum početka, dužina trajanja mentorstva i mesto), ali i samu suštinu procesa kao što su cilj(evi), koraci i resursi koje menti vec poseduje.

Razvoj

Ova faza je najduža ali je dosta fleksibilnija i kreativnija. Tokom ove faze mentori intenzivno rade sa mentijimana dostizanju ciljeva i ispunjavanju koraka kroz razgovore i kroz ispunjavanje različitih razvojnih aktivnosti. Ovaj deo mentorskog procesa je ključan u mentijevom razvoju gde mentor ima priliku da sluša, daje povratne informacije, deli svoje iskustvo i znanje, podučava i facilitira razvoj mentija. Važno je pomoći mentiju da prevaziđe prepreke, da se suoči sa nevoljama/strahovima, da ojača i dostigne željene ciljeve, pod uslovom da su bili dobro postavljeni ili drugim rečima da su bili realni.

Pored razgovora, mentor može isplanirati gledanje videa/filma, popunjavanje testova, čitanje, rad sa štampanim/vizuelnim materijalima, sastanak sa osobom relevantnog iskustva za potrebe mentija, posetu kompanijiili nekom događaju / izložbi / kulturnoj manifestaciji / kursu / edukaciji itd. koja će podržati razvojni proces mentija. Ovo je deo mentorstva kada imate potpunu slobodu i mogu da organizuju teme i suštine sastanaka na koji god način žele i misle da je najbolje.

P.S. Više o samim sastancima možete naći u daljem tekstu kada se dotaknemo toka mentorstva na Kad porastem biću... programu

Redefinicija

Na kraju, dolazimo do poslednje faze. Ona se dešava nakon (nadamo se) ostvarenih ciljeva, ispunjenih zadataka i dogovorenih akcija. Ova faza služi za refleksiju, osvrt unazad i pogled ka celom mentorstvu kroz koje ste prošli zajedničkim snagama. Tada je vreme za poslednje komentare i sumiranje utisaka. Evaluacijom se utvrđuje dokle se stiglo i da li su ciljevi ispunjeni, reflektuju se izazovi i postignuća, ističe se napredak mentija i ocenjuje se kvalitet mentorskog procesa. Važno je

da obe strane budu iskrene. Dajte jedno drugom poslednji poklon – poslednju povratnu informaciju, koja će vam značiti za budući rast i razvoj.

Ne zaboravite da se podsetite lepih trenutaka i onoga što vam je najviše značilo, šta ćete pamtiti, sa čime izlazite iz ovog procesa i na koji način će vam to značiti u daljem životu. Osvrnite se na ključna učenja i izazove i prepreke koje ste uspešno prevazišli u toku mentorstva ali kažite i ukoliko je bilo nekih razočarenja ili promašaja kako bi se popravili u narednom periodu.

Razgovarajte i o odnosu – ipak je i to nešto što ćete zauvek pamtiti! Osvrnite se na prvi sastanak, šta se sve promenilo i koliko ste bliži sada postavljenim ciljevima nego tada. Prisetite se ostvarenih rezultatai vidite zajedno koja su očekivanja ispunjena.

Na kraju, dogovorite se kako i da li ćete dalje da funkcionišete –redefinišite sebe i svoj odnos! Razgovarajte o daljim potrebama i očekivanjima, kao i pravilima komunikacije – mi vas u tome potpuno podržavamo! Dobre i odgovarajuće mentorske odnose treba nastaviti ukoliko su obe strane saglasne.

Pet ne tako kratkih ali i ne tako dugih faza, obuhvata celo jedno mentorstvo. Ono što se može reći je da je svakako razgovor ključ u celoj mentorskoj priči.

A sada kada znamo kako mentorstvo treba da izgleda i koje sve faze da pređe, vreme je da se posvetimo samim mentorstvom kroz Kad porastem biću... program, razgovorima i temama sastanaka!

14

Tok mentorskog programa

Kad porastem biću... mentorski program je dizajniran kao fleksibilan okvir koji omogućava prilagođavanje potrebama mentija. Traje tri meseca i odgovara na sve preporučene faze mentorskog rada. Ključni elementi su:

- **Tri sesije mesečno** Sesije traju 60-90 minuta. Ovaj ritam omogućava dovoljno vremena za refleksiju između susreta, ali i kontinuitet u radu.
- **Motivacija**: Motivacija mentora dolazi iz želje za prenošenjem znanja i podrške, dok mentiji osećaju povećano samopouzdanje i jasnoću svojih ciljeva kroz zajednički rad.
- **Preporučen broj viđanja**: Optimalan broj susreta tokom 3 meseca je 9. Ukoliko je potrebno, moguće je organizovati dodatne sesije, na primer uoči važnih događaja ili karijernih prekretnica.

Kao što se svako mentorstvo razlikuje jedno od drugog, tako se i susreti razlikuju i to svaki ponaosob u okviru samo jednog mentorstva! I u tome je lepota mentorstva. Međutim, i susreti najčešće imaju predloženi okvir koji se prati kako se ne bi nešto zaboravilo i kako bi se sve što je isplanirano prešlo. Pre svakog susreta važno je dobro sve isplanirati i pripremiti. Tokom pripreme potrebno je usaglasiti vreme i mesto susreta i pripremiti materijal i temu razgovora, što sprečava potencijalno gubljenje vremena.

Nakon zajedničkog određivanja teme, mentor i mentij mogu zajedničkim snagama da naprave agendu koju će pratiti i tokom narednih sesija koja može biti manje ili više detaljna.

- Na početku sesije razgovarajte o novinama koje su se desile od prethodnog viđanja, potom posvetite vreme razmeni osećanja i raspoloženja, to će vam pomoći da susret prilagodite i ostvarite najbolji mogući rezultat s obzirom na okolnosti.
- Što se tiče dužine susreta, preporučujemo da traje od sat do sat i po vremena, opet u zavisnosti od para, najviše prirode mentija i njegovog/njenog uzrasta. Veoma je važno obraćati pažnju na fokus u toku susreta i obavezno ukoliko je potrebno napravite pauzu ili iskoristite enerdžajzer koji bi mogao da podigne atmosferu, razdrma i vrati fokus na pravi put.
- Predložite mentiju da vodi zapisnik nakon svakog susreta koja može da se sastoji od tri stvari:
  - Sumiranje susreta.
  - Nabrajanja dve do tri nove stvari, perspektive, mogućnosti, misli koje su naučene ili pokrenute tokom tog susreta.
  - Nabrajanje aktivnosti koje bi mogle da se preduzmu a da nisu inspirisane poslednjim susretom.
- Osim onlajn susreta ili susreta uživo u nekom prostoru, dobro je nekad i promeniti okruženje, otići na neki događaj, otvaranje izložbe ili šetnju i tako promeniti perspektivu i dinamiku procesa.

Ono što takođe može biti dobra stvar jeste povezivanje mentija sa nekim od svojih kontakta i uključivanje treće osobe u neki od susreta ili čak organizovati sa njima individualan susret. Isto tako preporučujemo vam da odvedete mentija na svoje radno mesto ili kod svog poznanika ukoliko bi mentiju to bilo interesantno i od značaja.

Menti će tako steći uvid u poslovni svet, proširiti znanje o kompanijama i današnjoj karijeri i radnom mestu. Čak, ukoliko postoji mogućnost za to, dopustite mentiju da vam se priključi u nekom zadatku i vidi šta vi tačno radite. To će biti savrsena „job shadowing“ prilika!

Često će vam se činiti da su vam susreti slični pri samom planiranju i korišćenju neka od tri pomenuta modela konstruisanja susreta, međutim već ćete uvideti da je svaki susret drugačiji. Bez obzira na to što možda počinje i završava se isto, sredina susreta će biti glavni fokus. A kao i svaki razgovor između dve osobe, i susret će biti drugačiji. Mentor i menti će dolaziti sa različitim raspoloženjem, predlozima i temama na umu.

U toku godina iskustvo nam je pokazalo da je korisno kada mentori i mentiji dobiju predloženu strukturu sastanaka, jer se dešava da jedna ili druga strana “odluta” i proces zbog toga ispašta. Kada smo pravili strukture zamislili smo ih kao kostur na koji onda mentorski parovi dodaju sve elemente jedne anatomije procesa, a ta struktura izgleda ovako:

RB	SASTANAK	TRAJANJE
1.	**Upoznavanje**	60 - 90 minuta
2.	**Razgovor o ciljevima i definisanje opšteg cilja** **Predlog:** zajedno napravite moodboard / visionboard za mentorski program i odaberite zajedničku temu	60 - 90 minuta
3.	**Definisanje specifičnih ciljeva, željenih veština, potrebnih znanja.** Napravite teme za naredne sastanke tako da uz interaktivne vežbe i feedback mentiji ispune svoje specifične ciljeve i steknu konkretne veštine. Naravno, ukoliko planirate da na nekom sastanku nemate zadatak i to je okej - naš savet je da balansirate.	60 - 90 minuta
4.	**Tema i zadatak**	60 - 90 minuta
5.	**Tema i zadatak**	60 - 90 minuta
6.	**Tema i zadatak** **Midterm sastanak:** Sastanak odnosno period procesa kada se radi kratka evaluacija od strane organizacionog tima, uz dodatnu Kafu sa mentorima i Kafu sa mentijima koje su objašnjene u prethodnom delu priručnika.	60 - 90 minuta
7.	**Tema i zadatak**	60 - 90 minuta
8.	**Tema i zadatak**	60 - 90 minuta
9.	**Finalni sastanak:** refleksija, evaluacija i redefinicija procesa	60 - 90 minuta

Ono što je važno držati kao konstantnu jesu glavne postavke mentorstva kao što su slušanje, razumevanje, podržavanje, odgovornost, inspirisanje, ili inicijativa.

15

Najčešće zablude u radu sa mentijima

Kao mentori, često se suočavamo sa izazovima koji proizilaze iz naših pretpostavki o tome kako mentiji funkcionišu, šta im je potrebno i na koji način napreduju. Kroz godine unapređivanja mentorskog rada kroz Kad porastem biću... program shvatili smo da sve početne pretpostavke i zablude ograničavaju sposobnost mentora da efikasno podrže razvoj mentija i izgrade obostrano produktivan mentorski odnos. Ovaj segment priručnika za cilj ima da razbije najčešće zablude i pruži savete kako ih prevazići.

Zabluda broj jedan, možda i najčešća: mentij zna šta želi. Ne, iz našeg iskustva, ima ideju onoga što je čuo/la u svom okruženju i ono šta mu/joj se dopada. Mentiji često misle da znaju tačno šta žele da rade i kako taj proces treba da izgleda, a u najčešćim slučajevima su do tih saznanja došli sami uz bez preispitivanja. Kad kažemo preispitivanja, mislimo na osobu koja ih prati i vraća na početno postavljene ciljeve. Mentiji, shvatite važnost postavljanja ciljeva i njihovih ostvarivanja. Gledajte na ciljeve kao put ka rastu i razvoju, kao merljive pokazatelje dokle ste stigli sa vašim mentorom. Ciljevi će pomoći kako vama tako i mentorima da se orijentišete i saznate dokle ste tačno stigli kao i koliko vam treba da odete još dalje. Što ciljevi budu konkretniji i jasniji lakše će vam biti da ih ostvarite. Postavljajte pitanja mentoru, budite otvoreni i uključeni u pisanje i zacrtavanje ciljeva kao i u njihovom dostizanju. I zapamtite, glupa pitanja ne postoje!

Sledeća zabluda kaže: mentiji su uvek motivisani. Ne, mentiji, kao i mentori imaju obaveze van mentorskog odnosa, socijalne interakcije, svakodnevna dešavanja koja utiču na motivaciju za procese kao što je mentorstvo - ipak smo svi mi ljudi. Važno je da menti razume da je odgovoran za svoje učenje i da je on/a glavni inicijator i pokretač mentorskog odnosa. Važno je da se naglasi da su mentiji zapravo razlog postojanja mentorstva. Zadatak mentora i mentija jeste da kada zajedno postave ciljeve naprave dovoljno dobru i podržavajuću strukturu procesa iz koje se, pored motivacije, stvara i disciplina. Kada imamo želju i mogućnost da napravimo korak unapred i da nas neko u tome zaista podrži, razvijamo discipinu da iznesemo proces.

Predlog za vas: Važno je da preuzmete odgovornost za sve neuspehe kao i uspehe, i sve dobre i loše strane mentorstva. Uvek sebi postavljajte pitanja:

- Šta bih ja mogao/la drugačije da uradim?
- Šta bih mogao/la da uradim kako bih poboljšao/la ovu situaciju / aktivnost / delo / sastanak?

Gledajte iz svoje pozicije, i radite sve ono što je u vašoj mogućnosti, a u skladu je sa vašim razvojnim željama i ciljevima. Potrebno je da mentiji nauče da se sve dešava sa njihovom odgovornošću ali i inicijativom, i da koliko sami daju nekom procesu ili učenju toliko će i dobiti. Dakle mentiji, izrazite se!

Dajte ideje za sastanke i zadatke kao i teme na kojima želite da radite. Trudite se da ispunite zadatke koje mentor zada. Idite ,,dalje“ od samog zadatka. Pokažite inicijativu i istražite još neku oblast ili deo teme! Pokažite da ste i sami razmišljali o nekoj temi ili radili na nekom određenom zadatku i došli dalje nego što je mentor predložio.

Zabluda broj tri: mentij me uvek aktivno sluša. Takođe ne, priznajte, ne slušate ni vi uvek aktivno. Takozvano aktivno slušanje ne podrazumeva samo koncentraciju na priču sagovornika vec obuhvata i razumevanje i iskreno interesovanje. A to je često iscrpljujuće. Tokom priče sagovornika pozeljno je ne prekidati priču dok sagovornik ne završi. Kada završi, poželjno je postavljanje otvorenih pitanja i izbegavanje zatvorenih pitanja na koja može da se odgovori sa da ili ne. Tako mozete saznati vise informacija o onome o cemu je rec i pruziti kvalitetniji odgovor. U slučaju da se nalazite u konfliktu sa mentijem ,,ja poruka“ je dobar metod i veština koja se vežba i uči. „Ja poruke“ su način komunikacije koje nam omogućavaju da budemo fokusirani na sebe i budemo svesni svojih osećanja, kao i da isto to iskažemo i pokažemo da slušamo i da smo spremni na saradnju i dijalog.

U okviru „Ja poruke“ izražavamo svoja osećanja u datoj situaciji, pružamo neutralan opis situacije, pojašnjavamo posledice opisanog ponašanja i upućujemo predlog našem sagovorniku. Pogledajte primer jedne „Ja poruke“, pokušajte da konstruišete svoju sada, pre nego što dođete u problem kako biste tada već znali kako pravilno da izrazite svoje potrebe bez da izazovete ljutnju kod sagovornika.

Primer: Kada kasniš, veoma mi je teško da se uskladim sa svojim sledećim obavezama i uznemiri me ideja da nećemo stići sve da pređemo što bi trebalo. Voleo/la bih da porazgovaramo o tome i da vidimo šta bismo i ti i ja mogli da preduzmemo povodom ovoga.

Kod zabluda, u slučaju da se dese, najvažnija je komunikacija, posebno sa mentijem i timom organizatora mentorstva. Kod programa Kad porastem biću... mentorstvo je na samoj polovini celokupnog procesa, i organizacioni tim već dobro poznaje učesnike i može puno doprineti u početku vaše komunikacije. Svakako podstičemo da je važno da izazove prolazite sa mentijem/kom, ali mi smo uvek tu.

16

Šta ako? Kako rešiti probleme

Tokom godina vođenja mentorskog programa, iskustvo nam je pokazalo da se određeni izazovi u mentorskim odnosima često ponavljaju. Iako svaki par ima svoj jedinstveni dinamiku, neki problemi se mogu predvideti i rešiti uz pravovremene mere i jasne smernice.

1. Organizacija vremena za sastanke i odlaganje

Jedan od najčešćih izazova u mentorskim odnosima jeste usklađivanje vremena za sastanke ili njihovo česta odlaganja.

Kako rešiti?

- **Jasna komunikacija očekivanja na početku:** Već tokom selekcije mentora i mentija, važno je jasno predstaviti zahteve programa i ukazati na obavezu redovnog održavanja sastanaka.
- **Planiranje unapred:** Na prvom sastanku preporučuje se da mentori i mentiji provere svoje kalendare i zajedno dogovore tempo sastanaka koji odgovara obema stranama. Unapred zakazivanje datuma za ceo ciklus može doprineti boljoj organizaciji.
- **Kontaktiranje organizatora:** Ako uprkos dogovoru dolazi do čestog odlaganja, savetuje se da mentori ili mentiji kontaktiraju organizatore kako bi se pronašlo rešenje. Ponekad je potrebna intervencija ili prilagođavanje.

2. Definisanje ciljeva

Postavljanje ciljeva može biti izazov, posebno kada mentori i mentiji nisu sigurni kako da ih konkretizuju ili razrade.

Kako rešiti?

- **Učenje tehnika postavljanja ciljeva:** Tokom uvodnog treninga preporučuje se uvođenje tehnika poput SMART modela:
  - **Specific (Specifičan):** Jasno definišite šta želite postići.
  - **Measurable (Merljiv):** Postavite kriterijume za praćenje napretka.
  - **Achievable (Ostvariv):** Uverite se da je cilj realan.
  - **Relevant (Relevantan):** Fokusirajte se na ono što je važno za mentija.
  - **Time-bound (Vremenski određen):** Postavite rok za ispunjenje cilja.
- **Resursi i vodiči:** Organizatori mogu pripremiti jednostavne vodiče ili checkliste za postavljanje ciljeva koji će pomoći mentorima i mentijima da lakše razrade svoje planove.

- **Povratna informacija:** Redovno se vraćajte na ciljeve kako biste proverili napredak i po potrebi ih prilagodili.

3. Pasivnost u mentorskom odnosu

Jedan od težih izazova je kada jedna strana izbegava kontakt, pokazuje nezainteresovanost tokom sastanaka ili nije dovoljno uključena u proces.

Kako rešiti?

- **Otvorena komunikacija:** Mentori i mentiji treba da se ohrabre na iskren razgovor o problemima koji utiču na njihovo angažovanje.
- **Postavljanje očekivanja:** Podsetite na važnost lične odgovornosti u procesu i razjasnite posledice pasivnosti.
- **Podrška organizatora:** Ako problem potraje, organizatori mogu intervenisati kako bi pomogli u rešavanju situacije ili, u retkim slučajevima, razmotrili promenu para.

4. Nerazumevanje uloga mentora i mentija

Ponekad mentori ili mentiji imaju pogrešna očekivanja od svojih uloga, što može izazvati frustraciju ili nesporazume.

Kako rešiti?

- **Jasan uvod u program:** Tokom prvog susreta ili treninga, objasnite šta se očekuje od mentora i mentija, uključujući njihove odgovornosti i granice.
- **Praćenje i povratna informacija:** Organizatori mogu povremeno proveravati da li se uloge razumeju i po potrebi pružiti dodatna objašnjenja.

5. Gubitak motivacije tokom procesa

Kako program odmiče, može se desiti da mentori ili mentiji izgube početnu motivaciju.

Kako rešiti?

- **Motivacione sesije:** Organizacija motivacionih radionica ili grupnih sastanaka gde učesnici mogu podeliti svoja iskustva i ponovo se inspirisati.
- **Priznavanje uspeha:** Redovno podsećanje na postignute rezultate i napredak može pomoći u održavanju motivacije.
- **Prilagodljivost:** Ako mentiji osećaju da ciljevi više nisu relevantni, zajedno s mentorom mogu ih redefinisati.

Zapamtite, izazovi su sastavni deo svakog mentorskog procesa, ali uz pravovremenu pripremu, otvorenu komunikaciju i odgovarajuće resurse, većina problema može se uspešno prevazići. Ključ je u fleksibilnosti i spremnosti na saradnju, kako između mentora i mentija, tako i sa organizatorima programa.

17
Zaključak

Kao što smo na početku istakli, mentorstvo postaje sve popularnije i može se videti u raznim oblicima i institucijama. Međutim, rano mentorstvo dok su mladi još u osnovnim i srednjim školama često izostaje, dok novije prakse iako retke, savetuju i ukazuju na veliki broj pozitivnih ishoda. Posebno u karijernom razvoju mentorstvo se pokazuje kao veoma snažan metod.

Kao što smo videli, kako bi mentorstvo uspelo važno je razmisliti o svojim karakteristikama, snagama i slabostima, ali i biti otvoren ka drugoj osobi, njenim potrebama i razmišljanjima. Osim toga, važno je i znati kako pravilno mentorstvo funkcioniše, šta je mentorstvo i koja su sastavna pravila dobrog mentorskog odnosa. Jer iako smo rekli da je svako mentorstvo drugačije ipak svako ima iste ili slične zupčanike koje ga pokrecu, a ti zupčanici se zovu faze i zadaci.

Pa tako u mentorstvu prolazimo kroz pet različitih faza a to su priprema, stvaranje odnosa, otkrivanje i zacrtavanje ciljeva, mentorski rad i redefinicija, i još više zadataka i izazova. I na kraju jednako je važno spomenuti i probleme i tokom pripreme razmisliti o potencijalnim koji bi mogli da naiđu kao što je pasivnost mentorskog partnera ili prevelika zahtevnost.

Pisanjem ovog priručnika smo se podsetili svih KPB događaja i mentorskih parova. Sumirali smo utiske i učili na konkretnim dešavanjima i primerima. Setili smo se i mentorskih parova koji su već prošli kroz ovaj proces i njihovih osmeha na licu kada spomenemo Kad porastem biću... program, ali i mentorstvo. Zbog svega toga smatramo da smo u poziciji da svakom našem čitaocu preporučimo, pazite sad – MENTORSTVO. Ukoliko trenutno sedite i završavate čitanje ovog priručnika koji vas je i naveo na razmišljanje o ideji da nađete mentora, kažemo vam:

Uradite to!

Već danas razmislite ko bi vam bio značajan u ovom procesu i od koga biste voleli da učite i obratite mu/joj se! Nemojte da vas bude sramota, jer će se sigurno obradovati što postoji neko ko je video potencijalnog mentora u njemu/njoj! Ukoliko se pak setite nas u čitavom procesu, javite nam se da kažete da smo vas inspirisali – biće i nama drago.