

holističko
mentorisanje
društvenih
inovatora



Andreja Koršič i Ema Štefanac

HOLISTIČKO MENTORISANJE DRUŠTVENIH INOVATORA

decentrirajte svoju poziciju mentora
kokreirajte mentorski proces fokusiran na vašeg mentija

Andreja Koršič i Ema Štefanac
Beograd, 2025.



Publikacija je nastala kao deo procesa razvoja kapaciteta mentora koji rade sa akterima građanskog društva. Ova inicijativa je dobila podršku projekta Vlade Švajcarske „Zajedno za aktivno građansko društvo – ACT”, koji sprovode Helvetas Swiss Intercooperation i Građanske inicijative. Mišljenje koje je izneto u ovoj publikaciji je mišljenje autora i ne predstavlja nužno i mišljenje Vlade Švajcarske, Helvetasa ili Građanskih inicijativa.

Holističko mentorisanje društvenih inovatora

Autorke
Andreja Koršič i Ema Štefanac

Urednica
Ema Štefanac

Izdavač
Građanske inicijative

Za izdavača
Maja Stojanović

Lektura
Dragoslava Barzut

Dizajn korica
Aurum Eterna

Stručna recenzija
Darko Marković

Prelom
Aurum Eterna

Štampa
Promo Kutak

Tiraž
100

Ptica bez krila je ništa, ali ptica koja ima krila,
i još pomaže drugim pticama da polete,
je sve.

*Miloš Milenković,
aktivista i su-osnivač udruženja građana
Bela Čaplja 1165, Beograd, Bara Reva, Srbija*

Tačno, ptica bez krila je ništa,
a ptica koja pomaže drugim pticama da polete
su jato.

*Igor Pavlović Pointet,
vizuelni umetnik, arhitekta,
London, UK*

SADRŽAJ

Reč autora	8
Rečnik Pojmova	9
Mentorisanje Društvenih inovatora	11
O Modelu Holističkog Mentorstva	13
Operativni Simbolički Okvir	17
Prostor u Holističkom Menstorstvu	19
Inovatorski Identiteti	20
Principi	24
Holizam	25
(U)sidrenje	27
Zajedništvo	32
Pridruživanje	37
Pripadanje	37
Udruživanje	37
Učenje	38
Ko-kreacija	45
Slušanje	49
Personalizacija mentorskog procesa	52
Definisanje ciljeva mentorskog procesa	55
Evaluacija i učenje	58
Definicije uspeha mentorskog procesa	60
Hodogram kao osnova mentorskog procesa	61
Hodogram	64
Elementi hodograma	66
Forma hodograma	67



REČ AUTORA *

Radni, prvi naziv ovog štiva bio je Egoless approach to mentoring. Naslov se promenio, ideja je ostala ista.

Mentorska podrška koja društvenim inovatorima donosi dugoročni razvoj, a nama, mentorima, omogućava da postanemo deo aktivne zajednice mentija, a ne slučajni prolaznici u njihovom razvoju.

Iskustvo nam pokazuje da rezilijentnost, kao jedna od reči našeg doba, nije otpornost na slom, pad i promenu. Naprotiv, naša sposobnost da se prelomimo kao snop svetlosti, ispostaviće se kao naša agilnost.

U kontekstu društvenih inovatora važi da samo ukoliko nastavljaju da se menjaju, mogu kontinuirano da inoviraju. Krećući se kroz biznis, javni i civilni sektor, vodeći mentorske procese u trajanju od nekoliko sati do nekoliko meseci, sa iskustvom u radu u Srbiji, regionalno, ali i na globalnom nivou, jedno je uvek sigurno — naši mentiji jesu naši najznačajniji učitelji.

Knjiga i model pred vama posvećeni su praksi, ideji i idealu mentorstva. Hvala vam na ukazanom poverenju i zajedničkom učenju koje je inspirisalo i informisalo model, koji ne podučava već i sam, zajedno sa nama, nastavlja da „uči“.

Deleći naš mentorski pristup sa vama, nadamo se da će omogućiti nove, značajnije i još inovativnije mentorske procese!

Andreja i Ema

* Sve imenice koje se u ovoj publikaciji koriste u muškom rodu, a imaju i ženski rod, podrazumevaju i istovremeno obuhvataju iste imenice u ženskom rodu.

REČNIK POJMOVA

Kontinuitet razvoja sposobnost mentija da iznova redefiniše svoje resurse, partnere i zajednice, polazeći od svoje osobenosti, vizije i misije. Kontinuitet razvoja podrazumeva minimalan nivo stabilnosti koji osigurava da procesi i stanja neprekidno nastavljaju da postoje kroz vreme, uz što veću otpornost na spoljne faktore.

Kokreacija (engl. co-creation) podrazumeva integraciju resursa, znanja i potreba mentora i mentija koji podjednako i ravnopravno učestvuju u definisanju i organizaciji konkretnog mentorskog procesa. Kokreacija može da se odnosi na podelu odgovornosti za mentorski i proces razvoja, definiciju i razumevanje uspeha, kvalitet saradnje i osmišljavanja toka i dinamike mentorskog procesa, ali je najvažnija u smislu načina viđenja mentorstva i njegovih ishoda obe strane.

Hodogram (roadmap) mapiranje i praćenje kontinuiteta razvoja mentija, koje uključuje period pre mentorskog procesa, tokom njegovog trajanja i nakon, sa fokusom na željene ciljeve i ishode konkretnog mentorskog procesa. Hodogram je vizuelni prikaz dinamike i načina rada u okviru mentorskog procesa koji služi i kao alat za razumevanje principa rada.

REČNIK POJMOVA

Mentor osoba ili vršnjački entitet (organizacija, neformalna grupa, aktivistička inicijativa, kompanija itd) koja zajedno sa mentijem kocreira obrazovne okvire, sa jasno postavljenim ciljevima i ishodima mentorskog procesa. Mentor kontinuirano izlazi iz svoje pozicije moći donosioca znanja u agilnu i adaptivnu poziciju, zauzimajući različite uloge koje konkretni mentorski proces iziskuje. Mentor navigira mentorski proces u skladu sa svojim znanjima, veštinama i specifičnim doprinosom u datom kontekstu i definisanim okvirima.

Menti (eng. mentee) aktivni učesnik i kokreator mentorskog procesa. U kontekstu društvenih inovacija, može biti pojedinac, organizacija, neformalnih grupa, mreža kao i drugi donosioci društvenih promena.

Razvoj optimalno unapređivanje kapaciteta mentija u odnosu na njima dostupne resurse, faze razvoja i ideološku, kulturološku i socijalnu povezanost sa temom/promenom koju žele da donesu, a koja je u skladu sa promenom i inovacijom koju žele da kreiraju u društvu. Razvoj se u najvećoj meri odnosi na kapacitet i mogućnost mentija da samostalno i dugoročno donose održive društvene promene.

MENTORISANJE DRUŠTVENIH INOVATORA

Fokus na društvene inovatore reflektuje naše iskustvo u multidisciplinarnim kontekstima, u Srbiji ali i globalno, u neprofitnom, biznis, startap, neformalnom i omladinskom sektoru. Zajedničko ženskim i omladinskim organizacijama, startapima, preduzeticama iz celog sveta, kao i drugim neformalnim grupama, udruženjima, timovima i individualnim aktivistima, kao i inicijativama, koje smo imale privilegiju da nazovemo našim mentijima, jeste upravo njihova inovativna vizija društva.

Neki od njih kao misiju, tj. sredstvo i putanju kojom do te inovativne vizije dolaze, imaju kod, neki program, neki proizvod, uslugu, servis, ali svima im je za kreativno održive inovacije neophodno da kontinuirano razvijaju svoje kapacitete. Neretko, društveni inovatori u procesu inovacija, kreiraju i sasvim nove vrste zajednica, na mestima, načine i sa interakcijama koje su do tada bile ne(za)mislive.

Model pred vama je skup mentorskih praksi u radu sa preko 100 timova i pojedinaca, između ostalih:

Silvijom, kolumbijskom preduzetnicom koja svojim socijalnim preduzećem menja sliku tržišta rada u Kolumbiji koristeći, u svojoj kozmetičkoj liniji, palmino ulje u šumi čiji su čuvari i preci originalni, pretkolonijalni narodi Kolumbije.

Aidom i Ernom, zaštitnicama životne sredine jugozapada Srbije, koje pravnim, umetničkim i pristupom neformalnog obrazovanja, štite i razvijaju odnos lokalnih zajednica sa nestajućom florom i faunom Zlatara

Jelenom, Katarinom i timom koje svojom unikatnom i nagrađivanom digitalnom kampanjom pokreću pitanja nasleđivanja kod žena u Srbiji.

Lizi, Selimom i Carlotom, mladim aktivistima Gruzije, Turske i Španije koji svojim inicijativama menjaju stereotipne slike LGBTQ zajednice na selu, nasilja nad izbeglicama koje se odigrava na granicama Grčke i Turske kao i ubrzane privatizacije nacionalnih parkova Gruzije.

Svi oni su, iako u različitim industrijama, geografijama i sektorima, društveni inovatori.

O MODELU HOLISTIČKOG MENTORSTVA

Model holističkog mentorstva kontinuirano razvijamo u praksi ali danas je on, u svom artikulisanom licu koje pokazujemo na ovaj način široj javnosti, spoj tri pođednako značajna i isprepletana elementa.

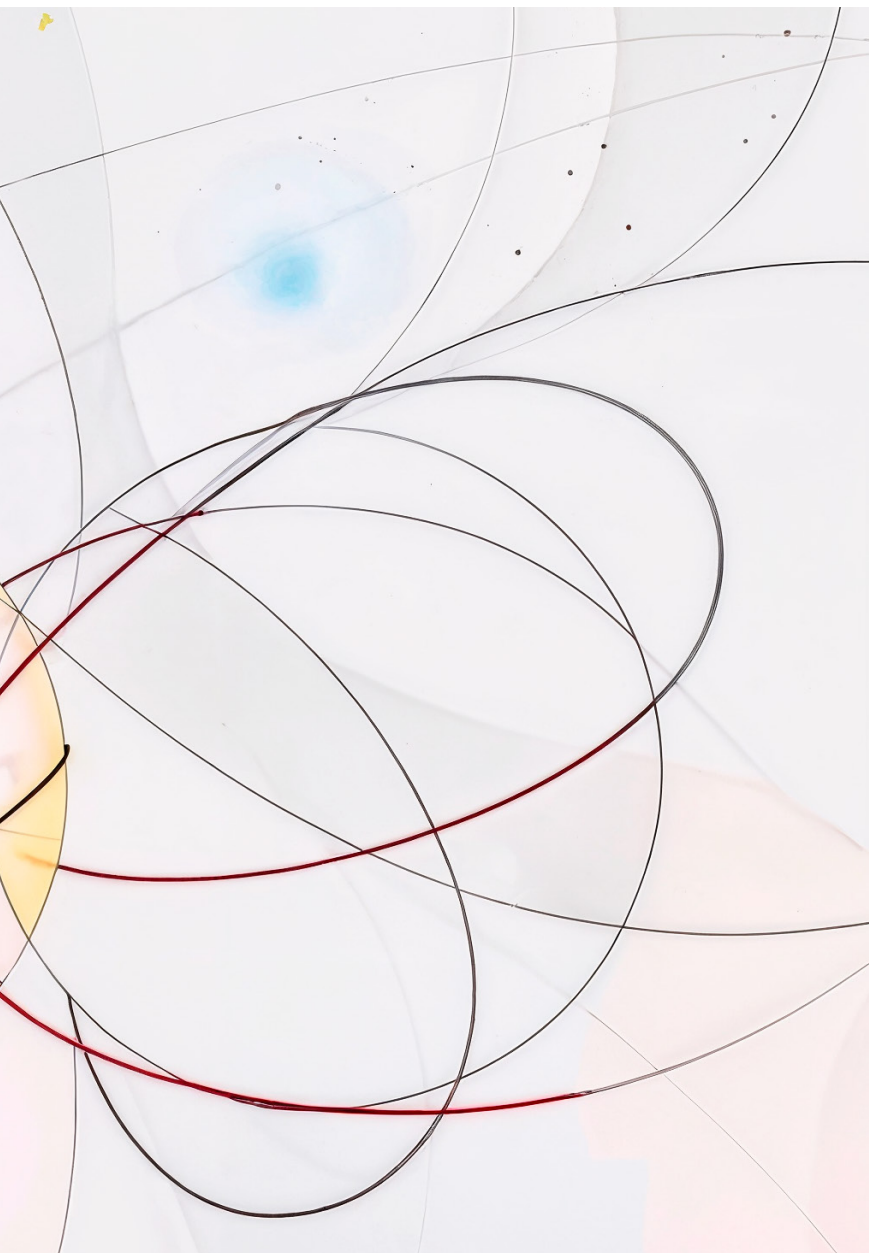
Principi kao jedan element modela, su vrednosne odrednice mentorskog metodološkog pristupa. Oni nam služe da, kada koristimo holistički pristup, svaku temu koju razvijamo sa mentijem, učinimo holističkom holistički. Principi takođe definišu i našu ulogu kao mentora koji zna i može da se prema mentorskom procesu ophodi holistički, tj. Uzimajući u obzir različite elemente, karakteristike i stanja mentija, konteksta u kojem menti živi i radi. Uloga mentora je tako “otvorena” i može da stvori pristup pravljen po meri mentija i njegovog okruženja u momentu započinjanja mentorskog procesa.

Mentorska pitanja odražavaju principe i osnova su navigiranja mentorskog procesa za mentora i mentija. Iako njihov redosled nije obavezan, niti je svako pitanje u svakom mentorskom procesu neophodno, ona služe kreiranju iskre kod mentija, i u procesu, ka divergentnom* promišljanju promene. Na ovom mestu mislimo na promenu koju menti kreira, ali i na kontinuirano unutrašnje menjanje koje mentija kao društvenog inovatora omogućavaju da stvara društvene promene.

U ovom delu vam pružamo metaforičnu sliku mentorskog procesa:

* Sposobnost da se razmišlja kreativno i da se dođe do više različitih rešenja ili ideja za jedan problem. Suprotno je konvergentnom mišljenju, koje teži jednom tačnom odgovoru.





U razvojnim procesima, pitanja su ta koja određuju kvalitet željene promene i pomeraja koji može da se dogodi. Dobro postavljena pitanja osiguravaju proces razvoja koji je u skladu sa kapacitetima subjekta razvoja, momentom u kojem su postavljena i načinom formulacije i sinteze onoga što jeste i može da postoji. Mentorska pitanja pomoći će mentoru i mentiju da se kreću kroz mentorski proces tako da bolje razumeju sebe i svoje potrebe.

Sidro*, u ovom kontekstu, uloga i pozicija i utilizacija sopstvenih resursa, pre svega mentora, ali i mentija. U holističkom mentorstvu prepoznajemo lični aspekt tima, organizacije, društvenog pitanja i promene. Prepoznajemo da ljudi, imena i prezimena, lične istorije, koje se susreću u mentorstvu, imaju više i bolje šanse za razvoj ukoliko u mentorski proces ulaze sa više delova sebe.

Suprotno od realnosti mentorske prakse u kojoj je mentorski proces obeležen i strahopoštovanjem, i navigiranjem pozicija moći i dekontekstualizovanim razumevanjem razvoja, kao holistički mentori mi vidimo mentorski proces kao dinamičan odnos orbitiranja zajedničkih univerzuma. Sidro podrazumeva i kapacitet mentora i mentija da svesno razmišljaju o sebi, svojim ograničenjima, ali i prostoru koji mogu da omoguće prvo za sebe, ali i za druge.

* Stance (eng)

OPERATIVNI SIMBOLIČKI OKVIR

Victoria amazonica je najveći lokvanj na svetu. Naizgled izuzetno krh, victoria amazonica svojim postojanjem dokazuje moć zajednice i samu prirodu društvenih inovacija.

Biljku čini neprekidni niz, naučno definisanih, kičmi, kao mreža podrške koja je neodvojiva od njegovog svakodnevnog postojanja.

Pod vodom, u sredini koja je neizvesna, promenljiva i dinamična, victoria amazonica gradi veze sa drugim lokvanjima kako bi iznova proizvodila nove izdanke. Kao u kompleksnom sistemu komuniciranja šume, ove podvodne povezanosti victoria amazonica sistema, služe zajedničkom kretanju kroz procese cvetanja.

Upravo taj niz cvetanja u zajedništvu operativni je simbolički okvir holističkog mentorstva.

Stabilan inovatorski identitet društvenih inovatora jeste dinamična struktura, a mentorski proces pruža priliku i okvir da se novi delovi identiteta osveste, artikulišu i u bezbednom okruženju isprobaju.



PROSTOR U HOLISTIČKOM MENTORSTVU

Kao holistički mentori, mentorski proces vidimo kao prostor zajedničke realnosti sa mentijem. Zajednička realnost je dogovoreni okvir u kome komuniciramo granice, vrednosti i diskurs mentorskog procesa.

U tom kontekstu, prostor čine proces i odnos. Mentorski proces ima definisani vremenski okvir, ciljeve i ishode. On ima početak, tok trajanja i kraj, takozvani izlaz iz procesa.

Odnos mentor i menti nastavljaju kao što su i u sam mentorski proces ušli sa istorijom mreža, povezanosti, i odnosa koji su ih doveli do te konkretne razvojne tačke.

Prostor holističkog mentorstva vidimo kao, u sociološkoj teoriji, treći prostor*. U operativnom okviru holističkog mentorstva, to je prostor u kome menti može sebe da zamisli drugačije. Prostor bezbedne imaginativne prakse oprobavanja novih delova inovatorskog identiteta.

* U sociologiji, pojam trećeg mesta odnosi se na prostor koji nije ni kuća ni radno mesto. Tradicionalno, to su kafići, parkovi, biblioteke i dr. U savremenim teorijama, treća mesta se poimaju kao alternativni odgovor na krizu usamljenosti, otuđenja, izolovanosti kao i apsolutnog kapitalističkog ustrojavanja zajednica i zajedništva. Pogledati - Karen Christensen, *The great good place* (2025).

INOVATORSKI IDENTITET

U mentorskom postupku sa društvenim inovatorima, pitamo se - kako kao mentori podržavamo one koji kreiraju, neretko, još uvek nepojmljive, društvene promene?

Naša mentorska praksa nam svakodnevno pokazuje da održivost promena u mentorskom procesu zavisi od naše mentorske agilnosti da kokreiramo mentorski proces koji zapravo liči na našeg mentija.

Odlazeći korak dalje od pragmatičnih pitanja operacionalizacije mentorskog procesa sa mentijem, kako sastanci izgledaju, gde se odvijaju i slično, naša ideja vodilja u holističkom mentorstvu jeste mentorski proces koji je usidren u specifičnom **Inovatorskom identitetu** mentija.

Inovatorski identitet ovde ima značenje *ključne promene ili promena i načina* na koje menti te promene pokreće, inspiriše i kreira u svom kritičnom okruženju sa specifičnim zajednicama. Njegovo razumevanje i operativno korišćenje u holističkom mentorstvu za cilj imaju razumevanje mentija na identitetskom nivou. Iz iskustva vidimo da menti koji sebe razume identitetski uspeva da artikuliše ciljeve i svoj razvoj iz aktivne uloge a ne samo preuzimajući, validne ali neholističke, modele produkcije rezultata koji najčešće nisu izraz osobenosti specifične sredine, ljudi i vizije.

Kada govorimo o donošenju društvenih promena, najčešće mislimo na osobe koje se udružuju ili samostalno reaguju na određene nelogičnosti ili manjkavosti društvenog sistema i uređenja u najširem smislu - od nepostojanja dokumentacije koja reguliše svakodnevni život građana, do promena u stavovima stanovništva po određenim pitanjima, temama i vrednosnim određenjima.

Inovatorski identitet onda podrazumeva identitet pojedinaca koji umeju i smeju da o društvenim promenama razmišljaju hrabrije, odlučnije i van okvira tako da donose inovacije koje će u izuzetnoj meri poboljšati kvalitet života svih na koji se inovacija odnosi.

Svi akteri civilnog društva imaju inovatorski identitet upravo zbog svega iznad izrečenog. Da li su toga svesni ili ne i da li su na putu da taj identitet osveste i stave u funkciju može biti jedno od ključnih pitanja, ali svakako i svrha odvijanja razvojnih (i mentorskih) procesa.

Počinjući od odgovora na pitanje šta menti već jeste, donosi osnaživanje mentija, pri čemu su pripovedanje i učenje mehanizmi razvoja. Menti ume da prepozna nove delove sebe, dublje ih razume i može da ih odmah i ubuduće koristi kao resurs.

Ovako osnažen i samostalan menti ima kapacitet za dalji kontinuiran razvoj. Pitanje šta menti već jeste pruža prostor da o razvoju razmišljamo pozitivno i sa tzv. "da, i..." stavom, otkrivajući čitav niz novih mogućnosti, pravaca i smerova delovanja i potpuno nove budućnosti razvoja mentija.





Principi

Principi su vrednosne dimenzije mentorskog procesa. Oni služe mentoru i mentiju u kokreaciji mentorskog procesa, koji omogućava kontinuirani razvoj mentija tokom i nakon mentorskog procesa.

Principi mentoru donose staloženost i jasnoću u svom delovanju i planiranju procesa rada. Mentor može da se osloni na principe i da iz njih crpi potrebnu podršku. Principi će mentoru poslužiti kao podsetnik i kompas na koji u bilo kom trenutku može i treba da se vrati.

Odnos mentora prema holističkim principima mentorskog procesa trasiraće odnos koji će menti u budućnosti imati prema sopstvenom razvoju.

Holizam

Kao holistički mentori, pitamo se: kako da pružimo svrsishodnu i dugoročnu podršku društvenim inovatorima koji deluju u savremenom kontekstu rapidnog razvoja?

Iako popularan, pridev „holističko“ u ovom kontekstu nismo izabrale slučajno. Holističko u medicini podrazumeva sagledavanje čoveka u celosti, u svojevrsnom preseku njegovih mentalnih, psiholoških, fizičkih ali i socijalnih kapaciteta.

U ovom kontekstu, holističko označava pristup društvenim inovatorima, društvenim problemima i, na kraju, društvenim inovacijama.

Društveni inovatori, naši mentiji, su pojedinci, aktivisti, neformalne grupe, udruženja, organizacije, startapi, u osnovi pojedinci i/ili timovi koji su posvećeni društvenim inovacijama. Kao takvi, često u agilnoj i izazovnoj ulozi redefinisanja i reartikulisanja svog doprinosa viziji pravednog, solidarnog i otvorenog društva, društveni inovatori zahtevaju podjednako agilnu mentorsku podršku.

Kao holistički mentori, pred zadatkom smo da **iznova dizajniramo kontinuitet tamo gde on**, usled promena i razvoja, **izmiče**. U praksi, to znači da mentorski proces u koji ulazimo sa mentijem razumemo kao deo celine, kao korak u širokom procesu razvoja, kao jedan deo “skele” koju postavljamo - zajedno sa mentijem - tako vidimo dalje i dublje od samo nekoliko susreta, pomoći, zadataka i produkata. Tada mentorski proces postaje u potpunosti smisljeni deo puzzle cele slike koji će omogućiti mentiju da samostalno i svesno donosi odluke o svom daljem radu i razvoju.

Upravo taj izazov dovodi nas do holizma — od nas mentora ka mentiju, mentija ka samom sebi i, na kraju, od mentija ka svojim zajednicama s kojima kreira promene. Iako rogovatna i prilično isprana, reč holističko pomaže nam da opišemo osećaj integrativnosti u biti mentija - holističko je ono što je dovoljno samo sebi, ono što teži upotpunjavanju i celovitosti.

Dakle, pretpostavljamo da je, ukoliko se ne pozabavimo određenim boljkama, preprekama i obrascima tj. dinamikama koje nas koč i drže u mestu, nemoguće je načiniti pokret i razvojne korake koje vode do suštinske promene i smisljene borbe za društvene inovacije.

Nastajući na terenu i u praktičnom radu u različitim geografskim, socijalnim i kulturološkim kontekstima, nastavljamo da razvijamo holistički mentorski pristup društvenim inovatorima, i sam pristup tako „učić“, ali njegova vizija i misija ostaju iste:

(u)sidrenje

U razvoju modela holističkog mentorstva, jedan termin se izdvojio kao favorit svih aktera razvoja modela - sidro i usidrenje.

Holističko mentorstvo principijelno doprinosi anti kolonijalističkim praksama globalno, kao i savremenom istorijskom trenutku koji je obeležen suočavanjem sa nasilnim istorijskim nasleđem prenošenja znanja.

Nije slučajno ni što su obe autorke modela potomci jugoslovenskog nasleđa. Jedan od značajnijih doprinosa svetu jugoslovenskog mišljenja i društva bila je iskra dekolonizacije Nesvrstanih, globalnog pokreta koji je za ideju imao svojevrsno usidrenje afričkih i azijskih društava u svom originalnom, pretkolonizovanom kulturološkom, ekonomskom i socijalnom identitetu*.

U savremenoj, nekorporativnoj mentorskoj praksi, podrška mentijima se realizuje u uslovima istrnutim iz konteksta. U civilnom sektoru, najuobičajenija podrška je kreiranje strateškog plana i diversifikacija izvora finansiranja. Iskustva sa terena govore nam da je podrška dobrodošla ali je usklađenost potreba mentija i mogućnosti koje mentorski okvir dozvoljava mala.

* Ciné-Guerrillas: Scenes from the Labudović Reels 2022, Mila Turajlić - dokumentarni film baziran na arhivskoj građi Filmskih novosti, koji prikazuje konkretne globalne doprinose Jugoslavije dekolonizaciji sveta.

U velikom broju slučajeva, savesni mentori odluče da ostave neku vrednost mentiju, i tako se proces razvoja zasniva na na primer digitalizaciji, koja izgleda kao uvođenje digitalnih alatki. Ili se strateški plan izradi ali bez vremena i resursa da se tome posveti vreme i da plan odražava potrebe, viziju i misiju, kao i osobenost mentija. Iako praksa predviđa ispitivanje potreba mentija pre povezivanja sa mentorom, čemu taj proces služi ako menti nema ekonomskih resursa, niti kapaciteta, da svoje potrebe artikuliše?

Društveni inovatori svoj rad zasnivaju na plaćenom i volonterskom radu, i iako postoji razumevanje i preuzimanje odgovornosti da je ovaj rad prevashodno vizionarski a ne profitabilan, kao i da podrazumeva upoznavanje okoline sa novom vizijom delovanja društva, društveni inovatori su i u međuvremenu u situaciji da obezbeđuju platu i ostale uslove za rad svojim zaposlenima i saradnicima.

U praksi to znači da društveni inovatori u neprestanom prilagođavanju izvorima finansiranja, bilo radi investicije ili donatorske projektne podrške, zapravo gube svoj osobeni inovatorski identitet. Prilagođavanjem temama, načinima i okvirima koji su moderni ili jednostavno postojeći u njihovom okruženju, društveni inovatori prestaju da liče na sebe i postaju amalgam projektnih ili investicionih narativa time gubeći kontakt sa svojom misijom i vizijom.

Vremenski okvir kreiranja društvenih promena i vremenski okvir kontinuirane inovatorske prakse nisu nužno usklađeni.

Premisa holističkog mentorstva je da je održiva podrška mentiju u tom smislu i kontekstu, podržati ga da se u svom specifičnom inovatorskom identitetu usidri.

Upravo zato, holistički mentorski proces se kontinuirano zasniva na artikulisanju postojećih, do sada neaktiviranih znanja, veština i kapaciteta kojima menti može da vodi svoj dalji razvoj. Ova dimenzija pristupa omogućava izlazak iz okvira slučajnosti i postavlja pitanje odnosa mentija prema sopstvenim razvojnim procesima — kako smo došli do ovih rezultata, podržavamo mentija da se pita.

Ovim mentorski mentija podržavamo kratkoročno, u konkretnom mentorskom procesu, ali i dugoročno, u budućim partnerstvima i aktivnostima.

Praksa pokazuje da društveni inovatori koji su usidreni u svoj unikatni doprinos društvenim promenama, preciznije artikulišu svoju misiju i imaju kapacitet aktivne uloge u razvoju partnerstava. Sa druge strane, postavlja se i pitanje usidrenja mentora.

Vodeća pitanja koje mentor ovde može da postavi sebi a i u procesu sa mentijem su:

1. Kako mentor dolazi u mentorski proces?
2. Koji deo svojih kapaciteta, pretpostavki i predrasuda, stavova i vrednosti donosi i koristi u toku mentorskog procesa, a posebno u prvim trenucima uspostavljanja veze i izgradnje odnosa poverenja?
3. Kako izgleda razvojni proces mentora?
4. Koliko su prethodne prakse mentora izgradile i uokvirile?
5. Čemu se menti “priključuje” u životu i radu mentora?



Ovde polazimo od premise da, govoreći o holističkom mentorstvu, uvek moramo govoriti i o holističkim mentorima, tj. onima čija je praksa holistička ili imaju tendencije i namere da takva u budućnosti postane uz svest o sopstvenim ograničenjima i stepenu ličnog i profesionalnog razvoja.

Usidrenje bi se kod mentora moglo pronaći i u radoznalosti i spremnosti da otkriva - zajedno sa mentijem - rastegljivost njihovog sistema, potreba, procesa, da ispituje granice i postavlja adekvatna, ali i provokativna pitanja koja će upaliti iskru i pomeriti mentija iz ravnoteže.

Kako bi to uspeo, mentor mora centrirati svoju poziciju i u sopstvenoj ravnoteži prepoznati potrebu za pokretom, pomakom, zatim je artikulirati u pitanje ili konstataciju i, u odnosu na ono što dobije sa suprotne strane, razumeti dalje moguće pravce, korake i postupanja.

Imajući u vidu kompleksnost takvog zadatka i pristupa radu, razumemo da je takav poduhvat rezultat hrabrosti, manjka panike i viška potrebe da se započne proces koji kao mentori ne možemo pretpostaviti, predvideti i unapred uokviriti, ali koji ima - više nego bilo koji drugi proces - mogućnosti da donese suštinske promene u razvoju mentija.

Zajedništvo

Zajedništvo*, osnovno vrednosno i praktično polazište od kog u holističkom mentorstvu krećemo jeste da razvoj NE počinje tek kada smo se mi kao mentori priključili radu i razvoju mentija.

Zvuči logično, ali na terenu, o čemu mentiji svedoče, često mi kao mentori dođemo sa svojim razvojnim predrasudama i mentorski proces navigiramo polazeći od pretpostavke da upravo mi donosimo rešenje. Imperativi kapitalističke organizacije rada diktiraju tempo i dinamiku rada u kojoj nema previše pripreme, tako da, mentiji zapravo dobiju umesto konkretizovanu podršku, predavanje iz ekspertске oblasti mentora.

U najboljem slučaju, dobiju inovativnu perspektivu koju je pitanje da li mogu i da integrišu u svoj razvoj i rad, ili, u radu sa najsavesnijim mentorima, mentiji dobiju osveženu digitalnu sliku svoje prakse i poslovanja, što se svodi na uvođenje alata koji kratkoročno pomažu mentiju da malo organizovanije ostane na isti način, u istim razvojnim preprekama.

U holističkom mentorstvu, naša pretpostavka je drugačija. Radeći sa mentijem, pridružujemo se istoriji rada, genezi mentijeve teme i nasleđenim vrednostima organizacije rada i geografske sredine, kao i aktivnostima koje menti već sprovodi. Takođe, vodimo računa da tim koji kao mentori zatičemo ima svoju istoriju, kulturu rada kao i načine na koje percipira društvenu promenu.

* Communing (eng.) - ovde u značenju kontinuiranih odluka iz, sa i ka zajednicama. U filozofskom smislu, posvećenost zajedničkom promišljanju vizije sveta. U kontekstu društvenih inovacija, promena, poimanje promene kao vizije na koju mnogi, ljudi imena i prezemena, ličnih i kolektivnih, istorija liče.

Tako razumemo i društvenu inovaciju, kao skup ličnih, lokalnih i praksi različitih zajednica, istorijskih i današnjih, skup koji predstavlja novu vrstu interakcije sa problemom, potrebom, povezuje do sada nepovezane elemente i/ili uvodi i inspiriše novu vrstu ponašanja.

Pošto kao holistički mentori radimo sa društvenim inovatorima, onima koji se promenama bave ili u slobodno vreme, pored više drugih, dnevnih poslova, ili su im posvećeni celodnevno iz najdubljih uverenja, naš cilj je da mentiji sebe razumeju celovito.

Praksa pokazuje da ukoliko društveni inovatori sebe razumeju holistički, kao skup ličnih i kolektivnih istorija praksi, uverenja i vrednosti, onda su u stanju i da sebe komuniciraju održivo zajednicama sa kojima će dalje rasti i razvijati se, bilo da su to donatori, komunalno finansiranje (eng. crowd-sourcing), vršnjački klusterski konzorcijumi investiranja, pojedinačni investitori, i drugi, nefinansijski akteri razvoja mentija.

Kako bismo znali da li smo na putu pronalaženja konkretnog i istinitog odgovora na pitanje inovatorskog identiteta mentija, on je dobro definisan ako je specifičan za konkretnog mentija.



Pitanja kojima se holistički mentor u ovom delu procesa služi su:

1. Šta je vaša/naša (kao mentija) namera?
2. Kako ovo društveno pitanje izgleda zbog našeg zalaganja u budućnosti?
3. Koje novo ponašanje, interakcija, iskustvo će biti moguće i kojih to zajednica zbog našeg zalaganja?
4. Kojim (inovatorskim) zajednicama se ovim naporima pridružujemo?
5. Kojim inovativnim praksama se našim radom, zalaganjem pridružujemo?
6. Da li možda sasvim inoviramo praksu, možda ovakva praksa, zajednica i/ili tema nije postojala u našem kontekstu pre ovog trenutka - kako, na koji način i sa kojim zajednicama?

Holistički mentor sagledava mentorstvo u kontekstu istorije razvoja konkretne društvene inovacije kao i razvoja konkretnog mentija, tako princip multidimenzionalnosti prepoznaje pasivne i već postojeće snage, prednosti i znanja konkretne sredine i mentija.

U ovakvom razumevanju inovacija, koje izbegava logiku brzih rešenja, kreiranja celebrity kulture inovatora, koja je najčešće rezultat nasleđenog bogatstva (startap zajednica Silicijumske doline), menti često imaju unikatna, potrebna znanja ali nemaju resurse i veštine da ih artikulišu i zatim ih aktiviraju.

Stoga kao holistički mentori iznova koristimo i referišemo se na tri mehanizma koji imaju bogatu istoriju solidarnosti i održivog razvoja.

PRIDRUŽIVANJE
PRIPADANJE
ODRUŽIVANJE

Ohrabrujući i kreirajući prilike za pridruživanja, pripadanja i udruživanja mentor zajednicu prepoznaje kao multidimenzionalni skup praksi, ljudi i tema, a društvenu inovaciju kao multidisciplinarni skup praksi sa fokusom na kontinuirani razvoj i učenje.

PRIDRUŽIVANJE

Menti se svojim radom pridružuje istoriji praksi organizacija, grupa i pojedinaca koji su se temom bavili pre njega. Osim što nam tio znanje o mentijevoj glavnoj temi omogućava da dobre prakse integrišemo u naš rad i pristup, ono nam omogućava i da artikulišemo i komuniciramo svoj specifični, inovativni pristup temi našim različitim (budućim) zajednicama.

PRIPADANJE

Svest mentija o tome kojim zajednicama svojim radom i temama pripada, bilo u neposrednom okruženju ili kroz deljenje tema, vizije i misije. U holističkom mentorisanju, mentija posmatramo kao aktivnog dizajnera i arhitektu prostora i mesta, online i offline, u kojima kreira promenu u interakciji sa svojim raznovrsnim zajednicama. U praksi, to znači da kao društveni inovatori mentiji imaju u svom okruženju znatno više pomagača i sagovornika nego što to postojeći principi društvenog razvoja i promena dozvoljavaju kao opciju.

UDRUŽIVANJE

Kontinuirana posvećenost mentija okupljanju oko tema od značaja za njegove zajednice, solidarno povezivanje i razmenu postojećih resursa, kao i prilika za rast i razvoj sa drugim akterima društvenih inovacija, bili oni pojedinci, grupe, neformalni ili formalni entiteti.

Učenje

U holističkom mentorskom procesu, učenje je dvodimenzionalno i mi, holistički mentori, kao princip ga konsultujemo pre praktične organizacije mentorskog procesa.

Prva dimenzija učenja odnosi se na tehnički proces, ali i ulogu u učenju kod samog mentija, što određuje kvalitet usvajanja novih saznanja iz mentorskog procesa.

Druga dimenzija se odnosi na kapacitet mentija da multidimenzionalno, istorijski, uči iz postojećih uspešnih i neuspešnih modela društvenih inovacija u njegovoj temi, ali i šire.

Učenje se u strateškom razvoju timova najređe, ili uopšte ne adresira, a upravo od kapaciteta mentija da uči, zavise kvalitet i kvantitet usvajanja novih veština, znanja i perspektiva u mentorstvu.

Prvu dimenziju mentor navigira i definiše sa mentijem uz sledeća pitanja:

- 1. Kako u ovoj organizaciji izgleda učenje? Kako prepoznamo učenje? Kako znamo da smo nešto naučili?*
- 2. Ko su sve akteri učenja u ovom mentorskom procesu? Da li u mentorskom procesu učestvuje ceo tim ili njegovi pojedini članovi?*
- 3. U kojim delovima, fazama mentorskog procesa učestvuju svi članovi tima, a u kojim, eventualno pojedinci koji se nalaze u poziciji donosioca odluka?*
- 4. Koje procedure i alate će menti i mentor uvesti od početka mentorskog procesa kako bi se osiguralo aktivno i kontinuirano prenošenje znanja?*
- 5. Koja su mentorova očekivanja u vezi sa njegovim učenjem tokom procesa?*



* Ovo pitanje je posebno važno ukoliko je mentijevo učestvovanje u mentorstvu modularno, dakle u različitim fazama, učestvuju različiti sastavi pojedinaca, članova tima.





U praksi, mentor učenje reflektuje ili u grupnom, direktnom radu sa mentijem, ili se odgovornost prepušta pojedincima, ohrabrujući ih da slobodnije koriste digitalne alate. U holističkom mentorstvu i teorijama učenja znamo da je proces učenja celovit kada su njegovi procesi, alati i uloge učesnika jasne i kokreirane.

U tom smislu, preporučuje se da se menti ohrabri da u svoj svakodnevni rad uvede digitalne alate za sumiranje razvoja i učenja, ali i da mentor zajedno sa mentijem artikuliše koji su to redovni procesi koji će osnažiti mentija da zastane i integriše novonastale lekcije. Ovo se odnosi na direktni mentorski rad sa mentorom, ali i na procese između mentorskih sesija, što takođe predstavlja aktivan mentorski proces.

Druga dimenzija učenja se odnosi na razumevanje istorijata problema kojim se menti bavi.

Važno je da se ovde zastane kod društvene boljke kao problema koji naši mentijik rešavaju. Pošto smo iskoračili iz domena slučajnosti u domen artikulisanja postojećih resursa, prvenstveno znanja, kao i okruženja mentija, ovaj mentorski pristup vas poziva da disrupciju pogledate u njenoj celosti. Većina boljki nije nastala danas i ovde, pa tako i naše delovanje nije prvo te vrste u njenoj istoriji.

Društvena boljka predstavlja disrupciju u kojoj su određeni ljudi, društvene grupe, prakse, lokaliteti i teme označeni i pravno, ekonomski, kulturološki i socijalno uređeni kao oni koji su van percepcije urgentne i akutne ljudskosti. Upravo holističko u mentorskom pristupu podržava mentija u njegovom specifičnom ličnom, profesionalnom i imaginativnom zalaganju za društvene promene.

U poziciji holističkog mentora, naš krovni cilj jeste da podržimo dugoročnu praksu mentija koja će vremenom uključivati nova polja promene i uticaja. Naš osnovni cilj u radu sa svakim mentijem jeste razvijanje održivih praksi i procesa mentija, kako u spoljašnjem kontekstu, tako i u unutrašnjim, timskim realnostima.

Holistički pristup, u tom smislu, podrazumeva polazak od činjenice da se glavnom temom mentija u prošlosti ili do tog trenutka već neko bavio, što uključuje resurse, znanja, dobre ili loše prakse i naučene lekcije. Podržavanje mentija da te prakse imenuje, da konstruktivne delove usvaja i da delove ili celine intencionalno odbacuje, znači da podržavamo mentija da integriše učenje i kontekstualizaciju u svoj svakodnevni rad.

Benefiti ovakvog pristupa su dvojaki: kada menti sopstveni inovatorski identitet kontinuirano artikuliše i obogaćuje, tada je u stanju da sebe preciznije komunicira, ali i da donosi informisane odluke o tome sa kim, kako i zašto se umrežava.

Vodeća pitanja ove dimenzije principa učenja su:

1. Koje su prakse koje bi mogle poslužiti kao modeli i vredelo bi ih ponoviti? Zašto?
2. Koji su to neaktivirani ljudski resursi tj. pojedinci koji mogu aktivno učestvovati u procesu promene?
3. Koji su to izvori institucionalnog pamćenja, oralne istorije, ličnih iskustava i vaninstitucionalne arhive mentijeve teme?



Kokreacija

Od presudne je važnosti da konkretni mentorski proces odražava potrebe, kapacitete i moguće razvojne korake mentija. Dogovor je rezultat iskrenosti i transparentnosti u vezi sa očekivanjima i poimanjem mogućih pravaca rada, između mentora i mentija.

Definisani okviri mentorskog procesa su izvodljivi za mentora i za mentija, i mogu se menjati u odnosu na proces, kao i svakodnevne aktivnosti mentija koje nisu povezane sa konkretnim mentorskim procesom. Istovremeno, kokreacija služi postizanju razumevanja oko minimuma razvoja kojim će ovaj mentorski proces rezultirati.

Kako se u holističkom mentorstvu bavimo mentorima i mentijima u celosti, ili makar tome kontinuirano stremimo, u ovoj tački nam je važno da istaknemo da je odgovornost mentora da zajedno sa mentijem osvesti faktore koji utiču na zajedničko donošenje odluka o pravcima mentorskog procesa.

U duhu kontekstualizacije i holističkog sidrenja, mi kao holistički mentori imamo priliku da mentija podržimo da ne sagledava sebe organizaciono niti inovatorski u apsolutnim okvirima. Ovo je važno jer time dolazimo do specifičnosti. Dakle, menti nije bilo koja organizacija građanskog društva niti startup koji izmišlja još jedan programerski kod, već je menti skup ljudi u određenom trenutku, spram sopstvenih istorija praksi ali i odnosa prema istoriji inovacija na tu temu.

Ovde ćemo navesti pojedine, važne faktore koji utiču na kokreaciju kao princip holističkog mentorstva. Ovaj spisak nikako nije iscrpan, a i dublja analiza zahteva teorijski prostor kome ovde konkretno nije mesto. U ideji da ćemo se po prirodi stvari ovoj temi u narednim razvojjima metodologije vratiti, ideja nam je da mentor bude svestan kompleksnosti realnosti prakse mentija i da u skladu sa njom pristupa procesu kokreacije.

Holistički mentor bi trebalo da ove faktore ima na umu, upravo jer nije u mogućnosti da na njih konkretnim mentorskim procesom direktno utiče:

zrelost organizacije

(ne vreme postojanja, već zrelost organizacionih kapaciteta)

aktuelni procesi

(finansijska stabilnost tima, psiho-fizički kapaciteti ljudskih resursa, vreme koje za mentorski proces tim ima na

raspolaganju pored svojih svakodnevnih aktivnosti)

osnovna struktura delovanja

(stanje i status institucionalnog pamćenja, mogućnost prilagođavanja misije i svrha delovanja)

Moguća vodeća pitanja za integraciju ovog principa su:

1. Kako trenutno, iz sopstvenih uglova posmatranja, mentor i menti artikulišu zonu narednog razvoja* mentija?
2. Šta je u teoriji, to jest „na papiru“, a šta je u realnosti svakodnevne prakse, razvoj za mentija sada?
3. Koji su i koliki kapaciteti mentija da u ovom trenutku apsorbuje nova znanja, perspektive i veštine, kao i promenu kao takvu?



* Zona narednog razvoja, psihološki termin, u ovom kontekstu označava sposobnost mentora da kocreira okvire mentorstva koji će biti intuitivni za mentijev dugoročni razvoj. U praksi se događa sledeće - ili se zastavica cilja postavi predaleko od trenutnih kapaciteta mentija, što rezultira manjkom razumevanja procesa i smanjenjem prilikama za aktivno učestvovanje u mentorskom procesu; ili se cilj postavi toliko blizu trenutnih kapaciteta da izostane motivacija za učenjem kao zdrava motivacija za aktivno učestvovanje u mentorskom procesu.

Princip kokreacije, pored spremnosti za učestvovanje, pomaže u aktivnom preuzimanju odgovornosti mentora i mentija u usmeravanju mentorskog procesa.

Kao i sa drugim kokreatorskim procesima, samom mentiju je tako znatno lakše da unutar svog tima motiviše članove da aktivno učestvuju u razvojnom procesu. Motivacija je odraz potreba, vizije i mogućnosti većeg dela tima u procesu koji nije diktiran odozgo nadole sa vrlo malo moći delovanja*.

Važan aspekt kokreacije je vizualizacija i konkretno planiranje ključnih razvojnih tačaka mentorskog procesa. Njihova primarna svrha je omogućavanje kontinuiranog i pravovremenog praćenja uspešnosti nelinearnog procesa mentorskog razvoja.

Ključne tačke predstavljaju prilike za proslavu postignutih rezultata, bilo da se radi o novom znanju, veštinama, unapređenoj metrici ili unapređenoj svesti mentija o sopstvenom identitetu — šta god da je postavljeno kao cilj i ishod u planiranju mentorskog procesa.

Proslava je važna jer najčešće nije uopšte deo aktivističkog, inovatorskog delovanja, a praksa pokazuje da može predstavljati značajne trenutke za refleksiju, vizualizaciju postignutog, kao i obnavljanje motivacije i elana za naredne procese.

* Agency - moć delovanja, mogućnost, prilike i kapacitet da utičemo na svoje okolnosti i budući razvoj događaja

SLUŠANJE

Preduslov kokreiranja holističkog mentorskog procesa je dvosmerno aktivno slušanje. Kokreacija u najvećoj meri zavisi upravo od aktivnog slušanja. U tom smislu, slušanje delimo na:

Pripremnu fazu Fazu direktnog rada sa mentijem

Pripremno “slušanje” podrazumeva samostalno informisanje mentora pre direktnog rada sa mentijem. Mentor ovo čini koristeći sve dostupne izvore informacija o mentiju. Takođe, mentor sakuplja informacije od samog mentija pre odlaska na teren tj. pre direktnog rada, postavljajući pitanja „vodilje“, poput:

1. Kako menti definiše svoju misiju i viziju?
2. Kako menti opisuje svoje dosadašnje rezultate?
3. Kako je menti došao do tih rezultata?
4. Šta u svom radu menti prepoznaje kao unikatno, kao specifičan, inovativan pristup društvenim promenama?
5. Koje su definišuće vrednosti i principi rada mentija?



U realnosti, pomenute definicije i artikulacije najčešće ne postoje. Takođe, za mentorski proces je od velike važnosti, tj. nosi veliku informativnu vrednost, jaz između istaknutih definicija i načina na koji se menti (ne) vodi njima u realnosti.

Uloga mentora je da zajedno sa mentijem kroz mentorski proces **transformiše** taj jaz u naredne razvojne korake.

Slušanje u fazi direktnog rada sa mentijem podrazumeva definisanje i organizaciju komunikacije između mentora i mentija. Uvođenje novih kanala komunikacije je moguće, ali samo onda kada je u službi olakšane komunikacije sa mentorom. Ukoliko kanal komunikacije predstavlja potpunu novinu za mentija, tada postaje zasebni predmet učenja u mentorskom procesu ili se u startu odbacuje kao potencijalna prepreka u neometanom sprovođenju mentorskog procesa.

Koji god kanal komunikacije mentor i menti izaberu, važno je da on odražava i podržava navike i potrebe mentija koje su u njegovom najboljem interesu*.

* U savremenim komunikološkim praksama važno je da holistički mentor uvažava realnosti prakse mentija. To znači da, u kontekstu društvenih promena i aktivističkog angažovanja, razlika između slobodnog i radnog vremena nije jasno definisana od samog početka. Ukoliko mentor ili menti ponudi kanale komunikacije koji se inače koriste u lične svhe, kao što su Whatsapp, Viber ili Telegram, teret i odgovornost za delineaciju biće individualni i zavisice od stilova i načina komunikacije kod mentija. Kako bi se ovakav scenario izbegao, uzimajući u obzir dosadašnja iskustva i komunikološku etikeciju, najbolje je definisati kanale komunikacije koji su van ličnog domena, kao i one, poput Google Suite aplikacija, kojima se može pristupiti u različita vremena i bez očekivanja promptnih reakcija i odgovora. Mentorski proces podrazumeva učenje i usvajanje novih koncepata, pa je zato važno da dizajniramo okvir koji dozvoljava prostor i vreme za refleksiju, a ne samo reaktivnost.

PERSONALIZACIJA MENTORSKOG PROCESA

Sada kada smo “pogledali” u prirodu društvenih inovacija i misiju holističkog mentorstva kao sekvencu niza usidrenja mentija u sopstvenom inovatorskom identitetu, kao i osnovni princip kreiranja održivog i svrishodnog mentorskog procesa, princip kokreacije, vreme je da vidimo kako se to u praktičnom smislu sidri mentorski proces. Vrsta mentorskih procesa ima koliko i mentija i mentora, svaki kontekst će neminovno odrediti naš zajednički rad, no određeni aspekti ipak mentorisanje razdvajaju od sastanka uz kafu ili jednog ili dva ručka na ad hoc izabranu temu.

Na ovom mestu, nama je važno da se, kao i u ostatku promišljanja ove metodologije, osvrnemo na kontekst nastajanja promene i donošenja odluka. U radu i razgovoru sa brojnim mentorima i mentijima koji su ovu knjigu i model mentorstva učinili mogućim, iznova smo dolazile do specifične pojave tzv. otuđenja. I jedni i drugi svedoče kako čak i kada analitički proces pre mentorskog procesa postoji, i menti dobije prostor da izrazi svoje konkretne trenutne potrebe, nešto u celom postupku ne odražava živu prirodu svakodnevne prakse.

Kao holistički mentori, mislimo da je stoga važno da se u mentorskom procesu, na njegovom samom početku, ozbiljno posvetimo definisanju ciljeva. Ovo je važno jer nam praksa organizacione kulture i razvoja pokazuje da odluke imaju poreklo, da se odlukama pripada, kao i da se od odluka tim može i otuđiti.

Takođe, da li možemo da uvažavamo analizu potreba mentija koji i sam nije u mogućnosti da o njima posvećeno promisli? Za taj proces obično nema neophodnih resursa - vremenskih, novčanih, ljudskih.

Ovo nam govori, najmanje, dve stvari: 1. Zajedničko, timsko definisanje ciljeva jeste važan element učenja mentorskog procesa i 2. Ciljevi kojima se pripada, za koje menti i mentor mogu imati utemeljen doživljaj pripadanja, preduslov su učenja u mentorskom procesu a samim tim i održivih promena.

Uzimajući pomenuto u obzir, holistički mentorski proces zahteva kokreirani okvir rada između mentora i mentija, kojim će se definisati granice, principi, ciljevi i ishodi konkretnog mentorisanja. Definisanje okvira mentorskog procesa u praksi uvažava činjenicu da, ukoliko je 80 odsto zajedničkog rada artikulirano, 20 odsto možemo posvetiti neophodnim adaptacijama dogovorenog. Na taj način, ako nismo radikalno napustili prvobitni dogovor, možemo stići do definisanih razvojnih ciljeva koji će najsvrsishodnije podržati mentija u ovom trenutku. Improvizacija ima svoju ulogu u razvojnim procesima, ali i ona zahteva definisanje okvira kako bi svi učesnici mogli kontinuirano da donose informisane odluke o tome da li i kako žele da učesvuju u takvom procesu.

Ovo je posebno važno u kontekstu rada sa društvenim inovatorima, jer se i njihov kontekst rada, u zavisnosti od problema kojima se bave, kontinuirano menja, što će neminovno uticati na naš zajednički mentorski proces. Bilo da je u pitanju organizacija civilnog društva čija se lokalna samouprava i propisi nepredviđeno menjaju, ili je u pitanju mali inovacioni tim, startup, neformalna grupa ili slično, koji inoviraju u kontekstu rapidno razvijajućih informacionih tehnologija, mi kao mentori smo u poziciji da podržimo mentijev kontinuirani razvoj u kontekstu obeleženom disrupcijom i diskontinuitetom.

U tom smislu, naš indikator uspeha je mentijeva sposobnost, ne samo da reaguje i prilagođava se, već da integrativno i imaginativno dopunjuje i razvija svoj inovatorski identitet na putu postizanja promena.

Organizovani okvir mentorstva omogućuje mentiju da unutar svog tima organizuje i definiše uloge u mentorskom procesu. Kako je mentorski proces pre svega edukativan — proces koji donosi promene u poimanju rada, mentijevog uticaja i mogućeg razvoja mentija — on od učesnika zahteva ranjivost i otvorenost za usvajanje novih modela, perspektiva i veština. Organizacija okvira mentorstva omogućava i nama i mentiju izvesnost i predstavlja jedan od preduslova sigurnog, bezbednog učestvovanja svih aktera.

DEFINISANJE CILJEVA MENTORSKOG PROCESA

Mentor i mentee na početku mentorskog procesa zajednički definišu ciljeve mentorskog procesa. Kako je centralna logika holističkog mentorisanja kontinuirani razvoj menteeja, tako su i pitanja za definisanje ciljeva, pre svega identitetska i tiču se svrhe i glavnih uticaja menteeja. U tom smislu, ciljevima se bavimo od prvog principa Multidimenzionalnosti inovacije, i ponovo se srećemo sa njima u organizaciji konkretnog mentorskog procesa.

Mentor usmerava proces definisanja ciljeva mentorskog procesa tako što postavlja sledeća pitanja:

1. Da li ovaj i ovako definisan cilj odražava trenutne kapacitete mentija? Koji resursi su na raspolaganju mentiju da ih ostvari?
2. Koje prepreke u prošlosti, a koje danas mogu stajati na putu ostvarenja ovakvog cilja? (Ovo se podjednako može odnositi na spoljašnje i unutrašnje faktore)
3. Na koji način ovako postavljen cilj doprinosi kontinuiranom razvoju mentija?
4. Zašto ovaj cilj ima prioritet nad drugim potencijalnim ciljevima u ovom trenutku i procesu?



Sledeća pitanja se konkretno tiču organizacije ljudskih resursa u definisanju i sprovođenju ciljeva:

Kako bi različiti učesnici sa mentijeve strane trebalo da učestvuju u realizaciji ovog cilja? Da li se ove uloge i kapaciteti razlikuju od njihovih uobičajenih uloga u svakodnevnom radu, i ako da, na koji način?

Ukoliko definisani cilj zahteva od mentija da zauzima nove uloge, kako će se učenje u tim novim ulogama reflektovati i artikulirati kao deo ciljeva mentorskog procesa?

Za holistički kokreiran okvir mentorstva, neophodno je da mentor i menti svaki cilj definišu vodeći se ovim pitanjima.

Konsultacija i kokreacija u ovom delu procesa nose veliku važnost jer, kao i sa individuama, menti nikada nije u svojim apsolutnim kapacitetima, i u praksi mi kao mentori možemo da vizualizujemo ciljeve koji u ovom trenutku, iz različitih razloga, nisu optimalni za mentija. Praksa pokazuje da loša iskustva vremenom dovode do stvaranja nepoverenja kod mentija u mentorski proces sam po sebi, stoga je kokreacija mentorskog procesa od presudnog značaja i predstavlja aktivan i reiterativan proces.

EVALUACIJA I UČENJE

Cilj zaokruživanja mentorskog procesa, evaluacije, predstavlja reflektovanje o postignutom, kao i razmatranje načina na koje će ishodi mentorskog procesa postati osnova za buduće učenje i razvoj. Kao i tokom kokreacije okvira, usmeravanja procesa, komunikacije postignuća i napredovanja, evaluacija takođe aktivno koristi hodogram kao referentni dokument.

ZATVARANJE PROCESA

Tokom mentorskog procesa, koji obično traje duži vremenski period i podrazumeva niz aktivnosti (u onlajn okruženju ili uživo), mentor i menti uspostavljaju i razvijaju svoj odnos. Na početku procesa radi se o razvoju odnosa poverenja, razumevanje usklađenosti, definisanju dinamike rada, vrednosnih odrednica i slično. Međutim, postavlja se pitanje kad je dosta za ovaj put? tj. kada je kraj mentorskog procesa?

Na neki način, ukoliko je mentorstvo bilo svrsishodno i smisleno za mentija i mentora podjednako, mentor nikada neće prestati da bude mentor svom mentiju. Da li će mu se menti sa nekim zahtevom ili pitanjem obratiti nakon dvadeset godina ili dva meseca, zapravo nije važno, ali je jasno da osećaj podrške, stabilnosti i poverenja ostaje u toj meri koja dozvoljava mentiju da mentora aktivira po svojoj potrebi i ponovo uključi u svoj život i rad - na kratko ili dugoročno. Takođe, mentor će uvek imati u vidu rad, napredak i razvoj svog mentija - kao sopstveno iskustvo, ali i kao stanica koju će s vremena na vreme proveravati, usmeravati, povezivati i slično.

Dakle, mentor i menti postaju delom sistema onog drugog. Kao takvi, uvek su u interakciji - što kroz preneto znanje i postignut razvoj u prošlosti tokom odvijanja mentorskog procesa, što suštinski i intuitivno kroz razumevanje međusobnih uloga u životu onog drugog.

Zbog svega izrečenog, razumemo da se odnos mentor-menti nikada ne završava i da se mentorski proces retko kad može tek tako prekinuti i očekivati da će na tom mestu nužno postojati kraj. Međutim, ono o čemu možemo govoriti jeste ispunjenje ciljeva mentorskog procesa, o procesima (samo)refleksije, evaluacije i vrednovanja uspeha mentorskog procesa. Kroz ovakve pristupe i metode, mentoru i mentiju bi trebalo biti jasno kada je kraj, tj. kada su procesom zadovoljni i umireni postignutim.

DEFINICIJE USPEHA I DEFINISANJE USPEŠNOSTI MENTORSKOG PROCESA

Inicirajući mentorski proces, mentor zakoračuje u kontekst u kome već postoje različita shvatanja uspeha, kojima zatim mentor neminovno pridružuje i svoja. Stoga je važno da ovaj element trasiranja mentorskog procesa ne ostane apstraktan.

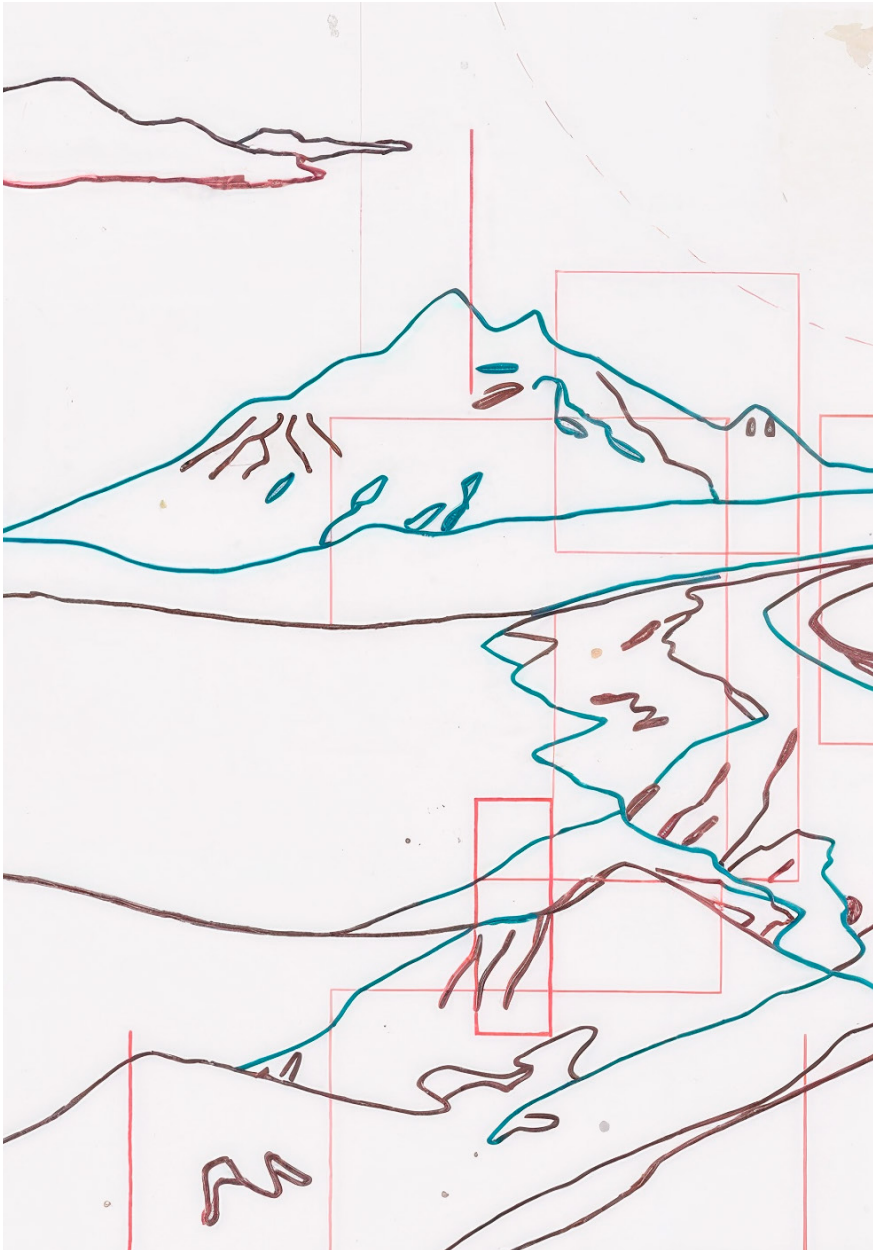
Uspeh je vrednosna, kontekstualizovana odrednica koja služi razvoju konstruktivne motivacije za aktivno učešće u, ovom slučaju, mentorskom procesu. Njegovo poimanje se menja, a članovi tima mentija često ne dele istu definiciju i razumevanje uspeha. Mentor takođe dolazi sa svojim viđenjem onoga što predstavlja uspeh mentija.

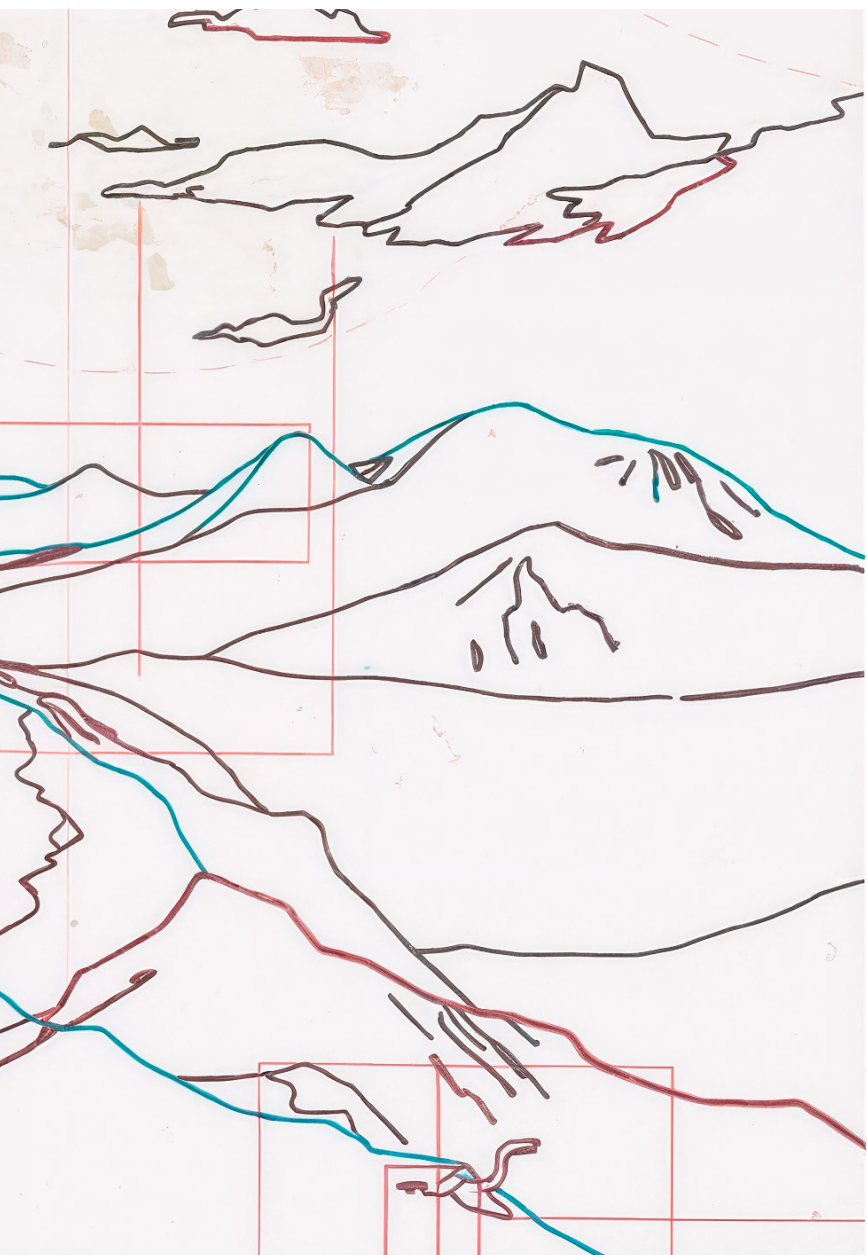
Zajedničko razumevanje uspeha u konkretnom mentorskom procesu mentor i menti materijalizuju kroz definisanje ciljeva i ishoda, kao i ključnih tačaka razvoja. Tek nakon postizanja ovog razumevanja, mentor i menti mogu da definišu indikatore uspešnosti. U zajedničkom radu, ciljevi, ishodi i ključne tačke razvoja služe adaptibilnoj proceni resursa mentorskog procesa, kao i proceni da li je i na koji način potrebno menjati okvir procesa tokom rada.

Komunikacija na ovu temu između mentora i mentija na samom početku procesa je važna jer mentorski proces nije samo skup dogovorenih ishoda, već, kao što smo ranije naglasili, mentijevi kapaciteti za kontinuirani razvoj, pri čemu procesi učenja i zajedničko razumevanje oko uspeha igraju ključnu ulogu.

HODOGRAM

ALATKA KONTINUIRANOS
RAZVOJA





HODOGRAM

Hodogram^{*} je alatka za mapiranje mentijevskog razvoja ali i navigiranje mentorskog procesa, kako za mentora, tako i za mentija. U svom idealnom obliku, hodogram ostaje mentiju kao mogućí “pogled” na sebe i svoje kapacitete za rast i razvoj.

Namerno smo ga osmislile kao nelinearnog, otvorene strukture i intuitivnog za kokreirane procese.

Hodogram vidljivo pozicionira delovanje mentija u vremenu i prostoru, uvažavajući istorijsku dimenziju konkretnog mentorskog procesa.

Ukoliko se koristi kao alatka u svojoj celosti, Hodogram mapira inovatorski identitet onoga ko ga koristi. Praksa nam je pokazala i informisala samu formu alatke, da to mogu biti timovi a mogu biti i pojedinci.

Mapirajući inovatorski identitet, Hodogram podržava razvojne procese tima i pojedinca tako što pruža okvir u kome se pronalaze identitetski odgovori inovatora. U tom smislu, Hodogram daje odgovor na tri važna pitanja:

* U autorskom prevodu autorki modela holističkog mentorstva, na engleskom - mentorscope

Zašto baš menti?

Koja je to konkretna promena koju menti kreira?

Šta je to tačno inovativno u načinima na koje menti kreira konkretne promene?

Odgovori na ova pitanja mogu postati okosnica komunikacijskih narativa i alata, kao i strateškog razvoja, mentija u budućnosti, jer služe kao svojevrsni pitch** koji diferencira mentija od drugih društvenih inovatora.

* Iako po smislu liče na uobičajena snapshot razvojna pitanja sa kojima ste sigurno već upoznati - Why you, Why this, Why now, naša je želja i doprinos inovativnim pristupima holističkog razvoja društvenih inovatora, to što verujemo da svako od njih ima svoj unikatni Jezik promene. Jezik promene je više od dobro ispričane priče o sebi ili komunikološke strategije. Jezik promene je odlučnost, organizacijski i samim tim finansijski rizik da u tome što radite, ličite na sebe. Više o tome biće reči u narednim modelima i publikacijama.

** Pitch (eng.) prezentacija proizvoda, usluge, servisa, ideje i vizije kojoj je pojedinac ili tim posvećen. U biznis kontekstu, specijalno razvoja startup ideja i timova, pitch služi kao glavna komunikološka alatka za prikupljanje finansijske podrške. U kontekstu društvenih inovatora, pitch predstavlja jedan način koncizne i efektne komunikacije kompleksnih društvenih fenomena i specifičnog doprinosa mentija njihovom unapređenju.

ELEMENTI HODOGRAMA

Core, sredina je najveća svesnost u okviru principa i ako je menti tu pozicioniran na određenu temu, onda je vrlo aktivan u sopstvenom razvoju.

ŠTA JE NAŠE

SIDRO

?

Aktivno prepoznamo (ne)promenljive elemente našeg delatnog i mislećeg identiteta.

Svesni smo potrebe za stabilnošću usled promenljivih sredina u kojima delujemo i razvijamo se.

Jaz između naše sopstvene slike o nama i našem radu i slike koju svakodnevno aktivno kreiramo je veliki.

KAKO

PRIPADAMO

?

Aktivno prepoznamo ideje, mesta i ljude, danas i istorijski, koji su naše inovatorske zajednice.

Svesni smo koje su to naše zajednice ali im ne pripadamo aktivno.

Ne prepoznamo kojim to tačno zajednicama pripadamo.

KAKO PREPOZNAJEMO LEKCIJE ?

Aktivno prepoznajemo učitelje (ljude, modele i doživljaje), u timu i okolnoj sredini, i pravimo razliku između doživljaja, lekcije i znanja.

Svesni smo potrebe za učenjem ali nemamo kapacitete, znanja ni resurse da učenje učinimo delom našeg inovatorskog identiteta.

U praksi učenje vidimo kao luksuz i/ili spontanu dimenziju razvoja,

KO OVOJ ODLUCI PRIPADA ?

Aktivno prepoznajemo i kontinuirano delamo kao skup ljudi, resursa i odluka kojima se aktivno pripada .

Svesni smo potrebe za manjim otudjenjem od odluka koje nas definišu ali nemamo kapacitete da taj jaz svakodnevno niti strateški umanjujemo.

Odluku vidimo kao promenljivu kategoriju koju najčešće izgleda kao lista ciljeva koja je takodje promenljiva usled nedostatka resursa da se realizuju.



STRUČNA RECENZIJ

Biti zajedno u sigurnom i hrabrom prostoru za rast, koji je istovremeno i personalizovan i povezan sa zajednicom, ovako bi se ukratko mogao opisati otvoren poziv koji holističko mentorstvo upućuje sadašnjim i budućim socijalnim inovatorima.

U ovoj knjizi „holističko“ podrazumeva dve stvari. Sa jedne strane reč je o celovitom uključivanje mentija u proces, a sa druge uključivanje „cele slike“, odnosno prepoznavanje svih povezanosti mentija sa zajednicom u kojoj deluje i u kojoj ima nameru da napravi promenu.

Svakom je potreban mentor, pisao je David Clutterbuck, ali kakav mentorski pristup proces bi bio najprimereniji pojednicima, timovima ili organizacijama, koji žele da naprave održive društvene promene?

Knjiga Holističko mentorstvo nudi vredne smernice i odgovore upravo na ovo pitanje. Ovaj transformativni pristup mentorstvu u centar svog delovanja ne stavlja veštine i znanja mentija, već pre svega jačanje, ili kako to autorke slikovito kažu „usidravanje“ u inovatorskom identitetu. I zaista, ima li šta održivije od promene na nivou identiteta?

Osvetljavajući teritoriju holističkom mentorskom prostora, autorke ukazuju i na važnost razumevanja ideoloških pretpostavki koje na (ne)vidljiv način informišu ili oblikuju određeni mentorski proces. Da li su ciljevi koji se definišu u mentorskom procesu ciljevi kojima se pripada ili ciljevi kojima se otuđuje?

Nema holističkog mentorstva bez holističkih mentora, koji unose celog sebe, sopstvenu istoriju, snage i slabosti u mentorski proces, istovremeno bivajući usidreni u „mentorskoj poziciji“. U ovom procesu mentor zahvaljujući svojoj radoznalosti i spremnosti da otkriva - zajedno sa mentijem – kreira uslove za mentoroski proces poput kretanja klatna koje omogućava ispitivanje postojećih granica razmišljanja i pomeranje mentija iz ravnoteže, obezbeđujući sa druge strane, sigurno mesto za povratak.

Knjiga Holističko mentorstvo uvodi čitaoca ili mentorskog praktičara u duboko promišljanje o sopstvenoj praksi, i nudi vrednu inspiraciju za unapređenje i ko-kreaciju mentorskog procesa.

Uživajte u čitanju, kritičkom promišljanju i multidimenzionalnosti mentorstva.

Darko Marković, Systemic Solutions Institute

ZAHVALNICA

Hvala na darežljivosti sa vašim znanjem, vremenom i pažnjom. Svaka razmena mišljenja i ideja, omogućila nam je eksponencionalni skok dalje. Za konačni izlazak iz fusnota delovanja, svesne smo privilegije stvaranja.

Hvala vam.

Darko Marković, Milica Batričević, Dragoslava Barzut, Igor Pavlović Pointet, Danijela Jović, Surabhi Naik, Brian McCormick, Katarina Milovanović, Aida Paljevac, Sanja Zrnić, Nikola Jovanović, Svetlana Stefanović, Marina Simeunović, Neda Andonov, Tijana Ilić, Maja Stojanović, Katarina Ranković, Jelena Ružić, Erna Paljevac, Jelena Borak.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

316.625:005.963.2

КОРШИЧ, Андреја, 1985-

Holističko mentorisanje društvenih inovatora / Andreja Koršič i Ema Štefanac. - Beograd : Građanske inicijative, 2025 ([Beograd] : Promo Kutak). - 51 str. : ilustr. ; 21 cm

Kor. nasl. - Tiraž 100. - str. 48-49: Stručna recenzija / Darko Marković. - Napomene uz tekst.

ISBN 978-86-907750-1-9

1. Штефанац, Ема, 1994- [аутор]
а) Менторство

COBISS.SR-ID 170553353



Dobro došli!

Hvala vam na pažnji, vremenu i promišljanju. Nadamo se da vas je naša vizija mentorstva inspirisala.

Dobro došli u zajednicu holističkih mentora! Hvala vam što se pridružujete i povezujete s onima koji aktivno rade na kreiranju pravedne i solidarne društvene realnosti.

Vaše otvoreno deljenje iskustava, perspektiva i znanja predstavlja inspiraciju iz koje naredne generacije mentija, mentora, kao i kreatori institucionalnih i formalnih politika, mogu kontinuirano da uče.

Hvala vam što razumete da samo udruživanjem ličnih i profesionalnih perspektiva možemo dolaziti do novih modela pripadanja.

Društvena realnost koja pripada svima nama, u kojoj se mnogi od nas prepoznaju, upravo je ona koja će, kroz vašu ulogu mentora, nositi i vaše ime.

Još jednom, dobro došli! Zadovoljstvo je stvarati sa vama.

**Gradanske
inicijative**

Andreja Koršič i Ema Štefanac
Beograd 2025.

ISBN-978-86-907750-1-9