



doc. dr. Živa Veingerl Čič

OBRATNO MENTORSTVO V LUČI MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA IN STARANJA DELOVNE SILE



Projekt POLET sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

Publikacija je izdana v okviru projekta »RAZVOJ CELOVITEGA POSLOVNEGA MODELA ZA DELODAJALCE ZA AKTIVNO IN ZDRAVO STARANJE ZAPOSLENIH (POLET)«

Maribor, oktober 2019

Konzorcijski partnerji projekta

Združenje delodajalcev Slovenije



Štajerska gospodarska zbornica



Gospodarska zbornica Slovenije



Obrtna zbornica Slovenije



Za informacije v tem gradivu so odgovorni avtorji in avtorice publikacije in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske komisije in Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije.

Pokroviteljica projekta je mag. Ksenija Klampfer, ministrica za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

1. UVOD

Danes si starejši zaposleni, ki manj poznajo tehnologijo, delijo delovno mesto z »digitalno delovno silo«, mladimi odraslimi, ki so odrasli z napravami digitalne dobe in jih zato imenujemo »digitalni domorodci«, ter s posamezniki, ki so hitro sprejeli nove tehnologije kasneje v življenju (»digitalni priseljenci«) (Colbert et al., 2016). Raziskava OECD (2016) o spretnostih odraslih je pokazala, da kar 32 % zaposlenim, starim od 55 do 65 let, primanjkuje ustreznih digitalnih veščin in znotraj te starostne skupine ima le 1 % anketiranih zaposlenih napredna digitalna znanja. Zato lahko s perspektive staranja delovne sile, ki ima pomanjkljive digitalne veščine, in generacijske raznolikosti, znanja ene generacije zaposlenih – torej mlajših – pomagajo starejšim kolegom, da se bolje prilagodijo sodobnemu delovnemu mestu in potrebam po naraščajočih digitalnih kompetencah (Gurchiek, 2016; Macrae, 2017).

Starejši zaposleni se vedno pogosteje obračajo na svoje mlajše kolege in se od jih učijo, da bi dobili drugačno perspektivo in dragocen vpogled v

nove trende v družbenih medijih in tehnologiji ter se jih naučili učinkovito uporabljati. Mlajši zaposleni, ki so šele na začetku svojih kariernih poti, imajo pogosto nova znanja in izkušnje na področju digitalne tehnologije ter lahko zagotovijo nove perspektive in načine dela, ki lahko koristijo starejšim in v podjetju že uveljavljenim kolegom. Seveda se pojavi vprašanje, kako lahko okrepimo digitalne veščine starejših zaposlenih oziroma kako lahko prenesemo na učinkovit način znanja mlajših zaposlenih s področja digitalnih veščin na starejše sodelavce. V ta namen lahko uporabimo t.i. obratno mentorstvo, ki formulo tradicionalnega mentorstva postavlja na glavo. Medtem, ko je tradicionalno mentorstvo proces, v katerem bolj izkušeni zaposleni oziroma »mentor« pomaga manj izkušenemu zaposlenemu, da se razvija, uči v varnem in spodbudnem okolju, obratno mentorstvo to formulo postavlja na glavo, saj v tem mentorskem odnosu mlajši zaposleni mentorirajo svoje starejše kolege (Murphy, 2012).

2.OBRATNO MENTORSTVO

Ideja obratnega mentorstva izhaja iz ugotovitve, da se lahko vodstveni in starejši zaposleni naučijo novih stvari in pridobijo aktualna znanja od svojih mlajših kolegov. To je nekako v nasprotju s tradicionalnimi mentorskimi odnosi, kjer bolj izkušeni zaposleni sprejemajo odločitve in zagotavljajo mentorstvo zaposlenim z manj izkušnjami. Vendar pa je v skladu z vsakdanjim razvojem tehnologije in trendi ta logika obrnjena na glavo in moramo razmisliti tudi iz perspektive, da lahko starejši zaposleni, ki imajo izkušnje, pridobijo in okrepijo sposobnosti s področja novejših tehnologij s pomočjo mentorjev – mlajših sodelavcev.

Obratno mentorstvo je mentorski odnos, v katerem mlajši zaposleni deluje kot mentor in svoje znanje deli s starejšimi zaposlenimi, ki so lahko na hierarhični lestvici višje in so v tem odnosu v vlogi mentoriranca.

Obratno mentorstvo je priložnost za delitev aktualnega znanja, spodbujanje razumevanja obeh skupin (mlajših in starejših) in na splošno izboljšanje komunikacije ter sodelovanja na delovnem mestu. Je inovativen način spodbujanja učenja in izboljšanja medgeneracijskih odnosov ter predstavlja stroškovno učinkovito orodje strokovnega razvoja tako, da izkorišča medgeneracijsko sodelovanje.

IZHODIŠČE obratnega mentorstva: starejši zaposleni, ki imajo izkušnje, lahko pridobijo in okrepijo sposobnosti na področju novejših tehnologij s pomočjo mentorstva mlajših sodelavcev.

NAMEN obratnega mentorstva je izmenjava znanja mentorja (mlajši zaposleni) z mentorirancem (starejšim zaposlenim) in osredotočenost na učenje s področja tehnologije, socialnih medijev in aktualnih trendov.

POMEN OBRATNEGA MENTORSTVA:

- ima pomembno vlogo pri premostitvi razlik med generacijami,
- je eden izmed načinov za odpravljanje predsodkov in stereotipov o starosti in starejših zaposlenih ter stereotipov o generaciji mlajših sodelavcev (generacija Y),
- je učinkovit način privabljanja in ohranjanja mladih talentov,
- je eden izmed načinov gradnje razvojnih odnosov na delovnem mestu,
- vzpodbuja organizacijsko učenje,
- vzpodbuja medgeneracijsko učenje, sodelovanje in solidarnost,
- je vedno dvosmeren tok učenja in
- predstavlja način kariernega razvoja posameznikov.

Čeprav obratno mentorstvo predstavlja nekakšno alternativo klasičnim mentorskim odnosom, je dokazano, da pomembno vpliva **na karierni razvoj, gradnjo psihosocialne podpore in oblikuje nove delovne vloge zaposlenih.**

3. VRSTE OBRATNEGA MENTORSTVA

Poznamo dve vrsti obratnega mentorstva: tehnično obratno mentorstvo in obratno mentorstvo, ki temelji na raznolikosti.

Tehnično obratno mentorstvo se je pojavilo v 90. letih prejšnjega stoletja kot sredstvo za pomoč voditeljem pri spremljanju tehnoloških sprememb, zlasti v smislu informacijske pismenosti (Clutterbuck, 2018). Obratno mentorstvo, usmerjeno v raznolikost, podpira sodelovanje

med posamezniki pripadniki različnih kultur in generacij. V preteklih dveh desetletjih je v raznolikost usmerjeno obratno mentorstvo med drugim prispevalo k upravljanju raznolikosti z vidika rase, kulture, invalidnosti, spolne naravnosti. Medtem ko se obratno mentorstvo, ki temelji na generacijah, osredotoča na zmanjševanje vrzeli in gradnjo razumevanja med baby boomerji / generacijo X in generacijo Y oziroma generacijo Z.

4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA IZVAJANJE OBRATNEGA MENTORSTVA

Kot pri vseh medosebnih odnosih je pomembno, da se zavedamo individualnih razlik med udeleženci v teh mentorskih odnosih, ki lahko močno zaznamujejo izvajanje mentorstva in napovedujejo njegov uspeh ali neuspeh. Za uspeh obratnega mentorstva je potrebno upoštevati nekatere dejavnike, ki so navedeni v nadaljevanju. Obratno mentorstvo ne sme preveč časovno obremeniti mentorja in mentoriranca, zato je pomembno premišljeno upravljanje s časom. Zagotoviti moramo zavezanost k izgradnji netradicionalnih razmerij, potrebnih za uspeh mentorstva (npr. neformalna druženja in gradnjo neformalnih odnosov na delovnem mestu) (Kram 1985).

Uspeh obratno mentorskega odnosa lahko zagotovimo tako, da:

- **vneprej opredelimo pričakovanja tako mentorja kot mentoriranca,**
- **se dogovorimo za pravila, ki jih je potrebno spoštovati,**
- **zagotovimo pripravljenost za učenje in delitev izkušenj ter znanja z drugimi,**
- **ustvarimo odnos, ki temelji na zaupanju in odkritosti,**
- **uporabljamo različne stile komuniciranja (ker različne generacije komunicirajo različno).**

5. KORISTI OBRATNEGA MENTORSTVA

Po eni strani daje obratno mentorstvo starejšim zaposlenim možnost, da ostanejo na tekočem z najnovejšimi poslovnimi tehnologijami in trendi s področja IT na delovnem mestu. Vsebina obratnega mentorstva pa se lahko nanaša tudi na sodobni napredek, socialne medije, generacijske interpretacije vprašanj, globalne perspektive in nove ideje (Harvey et al, 2009; Piktialis, 2009). Na drugi strani pa obratno mentorstvo pomaga mladim zaposlenim, da vidijo večjo sliko organizacije in jim daje vpogled v vprašanja upravljanja na makro ravni. Mentoriranci lahko svojim mlajšim kolegom prenašajo deklarativno znanje o zgodovini in politiki podjetja, procesna znanja o tem, kako stvari narediti v organizaciji in kako različne vloge in odgovornosti sodijo skupaj v integriranih sistemih ipd. (Wanberg et al., 2003).

Vse koristi obratnega mentorstva (Slika 1) pa prispevajo tudi k ohranjanju in zadrževanju mlajših zaposlenih in daje starejšim zaposlenim možnost, da izboljšajo svoje

digitalne kompetence ter, da delijo svoje znanje z naslednjo generacijo. To povečuje medgeneracijsko povezanost in zmanjšuje konflikte med generacijami na delovnem mestu.

MENTORJI

- razvoj vodstvenih sposobnosti
- poznavanje organizacije
- razumevanje starejše generacije (odpravljanje stereotipov)
- osebnostno/odnosno učenje
- mreženje
- učenje o drugih področjih in oddelkih v podjetju

Bistvena razlika v primerjavi s tradicionalnim mentorstvom je torej strukturni preobrat vlog, saj imajo mentoriranci praviloma višji hierarhični položaj kot mentorji. Zato je za izvajanje obratnega mentorstva nedvomno potrebna tudi zrelost managerjev na višjih hierarhičnih ravneh, ki se kot mentoriranci vključujejo v odnose obratnega mentorstva. Zrelost se kaže predvsem kot sprejemanje drugačnosti, pripravljenost na nova znanja in spoštovanje ter zaupanje v mlajše sodelavce, da lahko s svojo osebno integriteto dostojno izvajajo vlogo mentorja.

Koristi obratnega mentorstva

BOLJ KREATIVNO TIMSKO DELO

OPOLNOMOČENJE MLAJŠIH ZAPOSLENIH

BOLJ KREATIVNO TIMSKO DELO

USPOSABLJANJE (MENTOR, MENTORIRANEC)

MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE

MEDGENERACIJSKO UČENJE

KARIERNI RAZVOJ

GRADNJA RAZVOJNIH ODNOSOV NA DELOVNEM MESTU

Koristi obratnega mentorstva za posamezne ciljne skupine

MENTORIRANCI

- pridobivanje novega znanja s področja tehnologije, socialnih medijev in novih trendov
- učenje odnosov
- pridobitev medgeneracijske globalne perspektive
- razumevanje mlajše generacije

ORGANIZACIJA

- boljše pridobivanje in ohranjanje zaposlenih v organizaciji
- izboljšanje medgeneracijskega sodelovanja
- zmanjšanje konfliktov na delovnem mestu
- socialna enakost in raznolikost
- odpravljanje tehnoloških vrzeli
- organizacijsko učenje
- odpravljanje generacijskih stereotipov



6. POMANJKLJIVOSTI

Med pomanjkljivosti ali ključne pomsleke izvajanja obratnega mentorstva pa lahko štejemo:

- managerji in vodje zdrsnejo v vlogo ukazovalnega in avtorskega vedenja;
- občasno odpor starejših zaposlenih, da jih mentorira nekdo mlajši od njih;
- neodprtost za povratne informacije od tistih, ki imajo manj izkušenj,
- neenakopraven položaj mlajših mentorjev, saj je mentoriranec po hierarhičnem položaju pogosto višje od mentorja,
- raznolika delovna etika, miselnost in odnos do dela med mlajšimi in starejšimi, kar privede do konfliktov zaradi nerazumevanja drug drugega,
- obstoječi in nezaznani generacijski predsodki in stereotipi, ki omejujejo izvajanje obratnega mentorstva.

7. ZAKLJUČNE MISLI

Obratno mentorstvo izziva vse zaposlene, da stopijo zunaj cone udobja.

Gradi mostove med generacijami znotraj delovnega okolja. Če želijo organizacije izkoristiti prednosti mentorskih odnosov, je ključno, da formalizirajo obratno mentorstvo, saj se bodo tako lažje spopadale z medgeneracijskimi razlikami ter tudi uspešno odgovorile na demografske in generacijske izzive v okolju. Zagotovo pa je obratno mentorstvo tudi pomembno orodje za izboljšanje zavzetosti zaposlenih ter pridobivanje in ohranjanje talentirane delovne sile.

Obratno mentorstvo tako ponuja številne koristi za učenje in poklicni razvoj vredno posameznikov. Razvojni odnosi igrajo ključno vlogo v procesu učenja in rasti vodij. Še posebej zato, ker imajo mlajši mentorji priložnost, da so v odnosu ena na ena s starejšimi tudi člani managementa, kar jim pomaga, da razvijejo bolj sofisticirano in strateški pogled na organizacijo. Mlajši mentorji pa na drugi strani ponujajo nove načine za razumevanje problemov, učenje in razvoj idej.

Za organizacije obratno mentorstvo predstavlja inovativno orodje za upravljanje talentov, zaposlovanje in ohranjanje zaposlenih, izboljšanje socialne pravičnosti in raznolikosti, premostitev generacijske vrzeli med zaposlenimi, razumevanje trendov in strank ter spodbujanje inovacij. Poleg tega se lahko individualno učenje udeležencev razširi na organizacijsko učenje ter spodbujajo kulturo vseživljenjskega učenja.

'In a learning economy, everyone is a guide because everyone has knowledge to share.'
(Sanghamitra Chaudhuri)