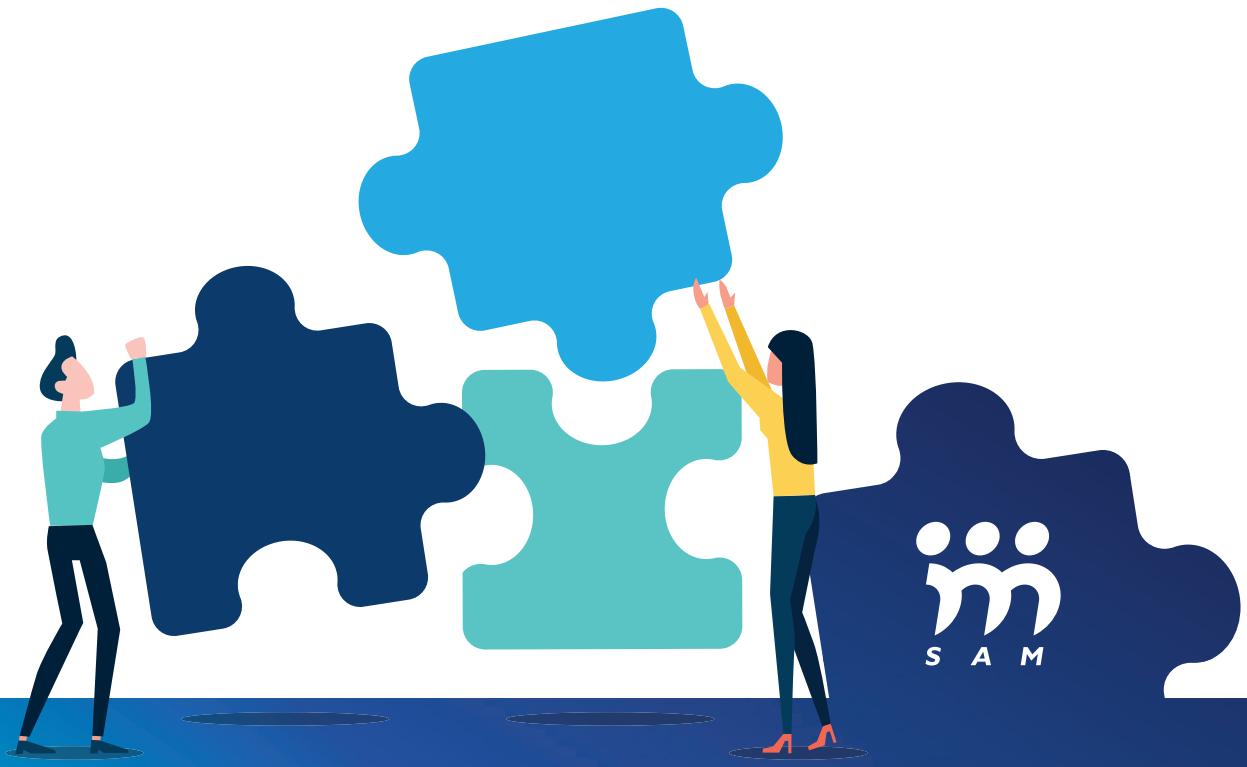




# MENTORSKI PROGRAM

Srpske asocijacija menadžera



## Vodič za učesnike programa

PARTNER PROGRAMA:

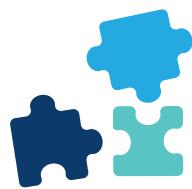


PRIJATELJ PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:





MENTORSTVO  
ODGOVORNOST  
POUZDANOST  
PRIJATELJSTVO  
PROMENA



Dragi prijatelji,

kada smo pre pet godina počinjali sa prvom generacijom Mentorskog programa Srpske asocijacije menadžera, stidljivo smo razmišljali o trenutku kada će ovaj program postati prepoznat i van okvira asocijacije, trenutku u kojem broj mentorskih parova prevazilazi trideset i u kojem ponosno možemo reći da je reč o tradiciji, a ne pilot projektu. Sa početkom pete generacije našeg programa, srećni smo što je taj trenutak i definitivno došao.

Priča o Mentorskom programu počinje par godina pre pokretanja prve generacije. Tim koji je vodio Sekciju mlađih menadžera želeo je da kreira okvir u kom će se znanje, iskustvo i podrška međusobno deliti i umnožavati među članovima. Takva ideja je nastalo spontano, prirodno proistekla iz podrške, razmene i druženja koje se već odvijalo unutar organizacije. Trebalo je malo vremena da se ideja iskristališe i program formira, te da 2015. i zvanično startuje prva generacija.

Od početka programa, naša želja je bila da kreiramo platformu u kojoj će postojati neke osnovne smernice i pravila koja će pomagati učesnicima da ostvare kvalitetan mentorski odnos. Istovremeno, vodili smo računa da tim smernicama i pravilima "ne gušimo" kreativnost, specifičnost i slobodu mentorskih parova, poštujući različitosti karaktera, iskustava, životnih i poslovnih trenutaka u kojima se naši učesnici nalaze. Verujem da smo u tome i uspeli.

Posebno smo ponosni na povratne informacije koje dobijamo od učesnika programa u vezi kvalitetnog spajanja mentora i mentija. "Kao da imate kristalnu kuglu", "Kako ste znali da mi ovakav mentor treba", "Bila sam skeptična prema ovom mentoru, a onda sam razumela da je takav profil pun pogodak", bile su neke od rečenica koje smo slušali tokom završnih konferencija. Hajde da otkrijemo i tu tajnu: Povezivanje parova je najlakši deo programa. Razlog za to je jednostavan: svi mentori i mentiji koji se prijavljuju za program imaju dobru volju, želju da nešto nesebično podele, upoznaju druge i dozvole da oni upoznaju njih. Hrabo ću reći – u mentorski program ulaze sjajni ljudi. Samo oni su spremni da poklone svoje vreme i energiju za razvoj drugih, bez očekivanja da im se to obavezno vrati na bilo koji način.

Pet je lep broj, odlična ocena u školi. Međutim, mi želimo na studije i da dostignemo čistu desetu. Ne učimo zbog ocene, već zbog znanja, pa ćemo se truditi da svaka nova generacija do desete bude obogaćena novim interesantnim sadržajima i formatima, zanimljivija i relevantnija za naše učesnike.

Svaka generacija mentorskog programa nosi nova lica, iskustva, različite događaje i priče. Svaki mentorski par ima svoje ideje, doživljaje, emocije. Svaki razgovor nosi magiju razmene, deljenja, promene, podrške. Promena počinje u nama, ali je sjajno imati podršku na tom putu. Hvala vam što ste baš vi naša podrška na putovanju zvanom Mentorski program Srpske asocijacije menadžera.

Dušan Basalo  
Senior Partner, Atria Group  
Partner Mentorskog programa SAM-a

Dragi mentori i mentiji,

Čestitamo vam na odluci da postanete učesnici u petoj generaciji Mentorskog programa. U periodu koji je pred vama, pružaću vam punu podršku i biti na raspolaganju za svaku konsultaciju. Neka vam učešće u SAM-ovom Mentorskom programu da "vetar u leđa" na vašoj razvojnoj putanji. Želim vam puno uspeha, lepih momenta i pozitivne energije u narednih 9 meseci!

Milica Mihajlović  
Koordinator Mentorskog programa  
Srpska asocijacija menadžera





Mentorski program Srpske asocijacijske menadžera je ekskluzivan program koji povezuje članove Srpske asocijacijske menadžera - mlade menadžere i preduzetnike sa iskusnim poslovnim liderima, rukovodiocima i menadžerima uspešnih kompanija koje posluju u Srbiji.

Mentorski program pokrenut je 2015. godine sa ciljem povezivanja i intenziviranja razmene znanja i iskustva između sadašnjih i budućih predvodnika ekonomskog razvoja Srbije.

Jedinstven program profesionalnog razvoja u Srbiji, a po kvalitetu i broju učesnika može da parira i velikim svetskim mentorskim programima. Od 2015. godine, u četiri generacije učesnika, ukupno 202 menadžera je bilo deo ovog mentorskog programa.

---

Peti mentorski program trajeće od februara do novembra 2020. godine. Više od 50 menadžera i članova SAM-a imaće priliku da tokom 9 meseci radi na svom profesionalnom razvoju u ulozi mentora ili mentija.

Program ćemo završiti Mentorskom konferencijom koja će biti organizovana 25. novembra 2020. godine i na kojoj će učesnici programa predstaviti zaključke, preporuke i rezultate svog rada, sa ciljem edukacije šire poslovne zajednice o prednostima mentorstva za profesionalni razvoj menadžera i preduzetnika.

Prijatelj mentorskog programa  SAINT TEN  
LUXURY BOUTIQUE HOTEL

**MENTORSTVO  
ODGOVORNOST  
POUZDANOST  
PRIJATELJSTVO  
PROMENA**



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:





## Organizacioni partner – **Atria Group**



Organizacioni partner MenProSAM je kompanija Atria Group koja već četvrtu godinu za redom pruža ekspertsку podršku u edukaciji učesnika i implementaciji mentorskog procesa što značajno doprinosi uspešnosti samog projekta.

Atria Group je internacionalna konsultantska kompanija sa misijom da omogući svojim klijentima najbolja moguća rešenja, kako u oblasti razvoja liderstva, HR procesa i organizacione culture, tako i u oblasti profesionalnog i ličnog razvoja. Osnovnu delatnost kompanije Atria Group predstavljaju profesionalni treninzi i koučing program potrepljeni ekspertizom iz oblasti liderstva, efektivne komunikacije, prezentacijskih veština kao i biznis koučing. Kroz upotrebu različitih alata za procenu, Atria Group pruža podršku svojim klijentima pri merenju potreba za razvojnim aktivnostima i uticaja istih na njihovo poslovanje.

Dugogodišnja saradnja sa kompanijama Erickson College (Kanada), Kahler Communication (Francuska), CEB SHL Talent Management (Engleska) i Persona Global (SAD), koji su svetski lideri u organizacionom razvoju i razvoju ljudskog potencijala, daju mogućnost Atria Group da kroz kombinaciju različitih metodologija iz njihovog portfoliјa odgovori na jedinstvene potrebe svih klijenata na pravi način i u pravo vreme.

Za više informacija posetite [www.atriagroup.org](http://www.atriagroup.org)

---

## Sponzor programa – **ManPowerGroup Srbija**



Sa predstavnstvima u preko 80 zemalja širom sveta, ManpowerGroup predstavlja globalnog lidera u oblasti privremenog i stalnog zapošljavanja, obezbeđujući organizacijama svih veličina kontinuirana kadrovska rešenja kako bi poboljšali poslovnu spremnost i konkurentnost. ManpowerGroup kompanija u Srbiji je prihvatile i primenila globalne najbolje prakse, i od 2008. godine kada smo ušli na tržište, okazali smo i razvili našu ekspertizu na najvišem mogućem nivou.

ManpowerGroup pomaže kompanijama da upravljaju promenljivim potrebama za talentima na današnjem tržištu rada u kome brzi pristup adekvatnim kadrovima predstavlja jaku konkurentnu prednost. Već nekoliko godina zaredom, ManpowerGroup je jedina kompanija u ovoj oblasti proglašena za najetičniju kompaniju u svetu od strane Ethisphere Instituta. ManpowerGroup je visoko rangirana na Fortune 500 listi koja sadrži najveće američke kompanije, a istovremeno se nalazi na listi najvećih svetskih kompanija.

Za više informacija posetite [www.manpower.rs](http://www.manpower.rs)



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:



# VODIČ KROZ MENTORSKI PROGRAM

Ovaj vodič je nastao na osnovu postojećih iskustava i dostupnih znanja u oblasti mentorstva koja su prilagođena ciljevima i strukturi Mentorskog programa Srpske asocijације menadžera. Njegova uloga je da vam olakša snalaženje u mentorskom procesu i poveća njegov efekat, objasni osnovne pojmove, kao i da definiše željena i ona manje željena ponašanja od strane mentora i mentija.

S obzirom da se na internetu može naći dosta kvalitetnog materijala o mentorstvu, kroz ovaj vodič želimo da izdvojimo i prenesemo najvažnije informacije, na praktičan i jednostavan način.

**Prvi korak nakon prijave je Mentorska radionica** - inicijalni trening za mentore i mentije na kojem ćemo zajednički postaviti ciljeve i osnove rada mentorskih parova, stići i dopuniti znanja o mentorskom procesu, dobiti inspiraciju za različite aktivnosti u okviru procesa i, možda i najvažnije, upoznati druge mentore i mentije koji će činiti petu generaciju ovog programa.

**U nedelji nakon inicijalnog treninga, projektni tim će povezati prijavljene članove u mentorske parove,** a nakon odobrenja mentora – svi učesnici pete generacije programa biće obavešteni o svom mentorskem paru i moći će da započnu sa radom.

Tokom devet meseci rada, biće organizovana dva susreta svih učesnika programa, molimo vas da ih upišete u svoje kalendare. Prvi susret učesnika programa planiran je za **27. april 2020**, dok je drugi susret planiran za **14. septembar 2020. godine** u hotelu SaintTen, Svetog Save 10. Oba susreta, organizujemo sa ciljem povezivanja učesnika i razmene iskustva i znanja stekrenih na programu, kao mogućnost međusobne podrške i razvoja.

Kao završetak mentorskog procesa, **25. novembra 2020. godine** biće organizovana završna konferencija na kojoj će mentorski parovi imati priliku da drugim mentorskim parovima, kao i ostalim članovima SAM-a predstave zaključke, uvide i rezultate do kojih su došli u prethodnih 9 meseci.



**18. 02. 2020.**



**28. 02. 2020.**



**27. 04. 2020.**



**14. 09. 2020.**



**25. 11. 2020.**

Mentorska radionica  
18. februar 2020.

Lansiranje programa  
28. februar 2020.

Prvo okupljanje  
27. april 2020.

Druge okupljanje  
14. septembar 2020.

Mentorska konferencija  
25. novembar 2020.

\*Molimo vas da sve datume unesete u svoj kalendar.



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:



# Šta je mentorstvo?

Mentorstvo je danas prepoznato kao važan i nezamenjiv način za razvoj ljudi unutar kompanija. Kako je nastalo? Koreni mentorstva potiču iz grčke mitologije. Odisej je, odlazeći u Trojanski rat, poverio svog sina Telemakusa na čuvanje svom dobrom prijatelju da ga podučava, razvija i brine o njegovoj dobrobiti na putu odrastanja. Ime tog prijatelja je bilo mentor.

I upravo je ovo jedna od definicija mentorstva. Mentor je neko ko brine, ulaže trud, podučava, razvija, hvali, konstruktivno kritikuje, otvara nove poglеде на свет, а sve у циљу да једног дана више не буде neophodan свом mentiju. Mentor је и узор "role model", те његова улога носи велику одговорност, како за то ŠTA ће говорити свом mentiju, тако и за начин KAKO ће то говорити.

**Mentorstvo је процес где mentor и menti rade zajedno на откривању и развијању mentijevih sposobnosti, talenata i вештина. Mentorstvo има dugoročни ефекат јер се више фокусира на начин размишљања mentija и његов поглед на свет, него на конкретне препреке, задатке и сл.**

Mentorstvo је процес који у себи садржи и комбинује и неке друге методе развоја лjudi: koučing, подуčавање, саветовање, networking и mnoge друге.

У mentorskom procesu mentor утиче на процес стicanja iskustva mentija, како на emocionalnom, тако и на intelektualnom nivou. Ova jasno definisana struktura trasira njegov put уčenja i napredovanja. Da bi se odgovorilo на потребе mentija, од великог значаја је да зnamo odgovore на пitanja: Ko smo mi као mentorи? Kako то radimo? Шта радимо?

Jedno од највећих задовољства mentorskog odnosa је шанса deljenja teško stečenog iskustva које би могло бити од користи drugима који prolaze kroz sličan put.

**Kљуč за добро mentorstvo представља sposobност примене вештине активног слушања. Слушајте са циљем да naučite нешто ново (радије него да потврдите онo што веć znate). Када сте radoznali да чujete tuđu priču, отварате могућност ostvarenja značajnije veze i vrednosti за obe strane.**

Kљуčna komponenta u mentorskom procesu је jasno razumevanje uloga i odgovornosti оба učesnika у том процесу. Prvi korak јесте формирање identiteta mentora као неког ко изградије kapacitete код druge osobe. Jedna od važnih funkcija mentora јесте повећати uspešnost mentorisanog у процесу rešavanja problema и доношења odluka na stručan način. Mentorski proces почиње uspostavljanjem odnosa usmerenog на уčenje, а nastavlja сe njegovim održavanjem. Uloga mentora у том односу је да оdrži ravnotežu između tri postupka којима vodi mentiju: подрžavanje, стварање izazova, грађење vizije.



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:



## Šta mentorstvo jeste, a šta nije?

Dugo su postojale dve različite "škole" i načina razmišljanja o prirodi i svrsi mentorstva koje mogu biti opisane kao američki i evropski model. Uprošćeno gledano:

- Američki model - sponzorstvo, tj. uloga mentora je da bude kreator i zaštitnik karijere mlađeg kolege
- Evropski model - razvoj, tj. fokus je na osnaživanju ljudi da preuzmu odgovornost za sopstveni razvoj i karijeru

Amerikanci i Evropljani su tokom proteklih decenija koristili i različitu metodologiju u svojim mentorskim odnosima. Na primer, Amerikanci često koriste naziv "protégé". Ovo se smatra neprihvatljivim u Evropi s obzirom da sugerira jednosmerni zaštitnički i povlašćeni odnos. Istovremeno, Evropljani preferiraju naziv "menti" na koji Amerikanci gledaju kao na trendi reč bez adekvatnog značenja. Amerikanci vide mentorstvo kao pomaganje protégé-u da napreduje uz korporativnu lestvicu, dok Evropljani posmatraju to kao nepotizam i favorizovanje. Evropljani imaju više holistički pristup koji posmatra celokupni lični razvoj mentija, nezavisno od njegovog ranga ili načina napredovanja.

Interesantno je da se poslednjih godina američki stil mentorstva značajno približio evropskom, te da se odustaje od uloge kreatora i zaštitnika karijere, a sve više preuzima uloga podrške i resursa koji su potrebni mentiju.

### Šta mentorstvo jeste:

- Uzajamni proces poštovanja i poverenja.
- Orientisano na razvoj učesnika.
- Razvoj profesionalnih veština.
- Orientisano na individualni rad.
- Partnerski odnos koji je više fokusiran na razvoj mentija nego na sam zadatak.
- Proces učenja koji se odvija ka mentoru/mentijima.
- Ciljno usmereni individualni rad.
- Prepoznavanje, identifikacija talenata i izgradnja veština putem razvojnih programa.

### Šta mentorstvo nije:

- Detaljno razrađen proces sa jasno utvrđenim instrukcijama.
- Fokusirano na zadatak već na razvoj.
- Zaštitnički nastrojen odnos prožet protekcijom.
- Prijateljski odnos po svaku cenu.
- Fokusirano na veštine, znanja i iskustvo mentora.
- Savetovalište - iako može pomoći u iznalaženju rešenja.
- Prilika za traženje posla.



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:



# Tok mentorskog procesa

Istraživanja su pokazala da mentorski odnos prolazi kroz 5 prepoznatljivih faza:

## Faza 1: Izgradnja odnosa

U ovoj fazi je važno pogledati koje su zajedničke osnove na kojima će mentor i menti da rade zajedno - vrednosti, način razmišljanja, pogledi na svet, itd. Postoji 5 faktora koji su važni u ovoj fazi:

- **Poverenje** - mora postojati sigurnost da će mentor i menti držati poverljivim sve ono o čemu diskutuju tokom procesa, kao i da će obećanja sprovesti u delo. Iako se ovo često podrazumeva, dobro je da to mentor i menti izgovore naglas i tako čvrsto potvrde ovaj princip;
- **Fokus** - pažnja treba da bude u potpunosti na mentiju. Za to je važno aktivno slušanje i što manje uplitana ličnih uverenja i procena. Samo dobrim razumevanjem mentija mentor može odgovoriti na njegove potrebe i podržati lični rast i razvoj;
- **Empatija** - uzajamno poštovanje mentora i mentija je važno. Oboje bi trebalo da pokušaju da razumeju stavove ovog drugog, osećanja, stavove i motive;
- **Saglasnost** - zajedničko razumevanje svrhe mentorskog procesa i spremnost da se govori o strahovima, slabostima i greškama;
- **Osnaživanje** - mentorski odnos bi trebalo da pruža osećaj rasta i razvoja i mentoru i mentiju. Iako je fokus procesa na mentiju, korisno je i da mentor jasno iskominicira mentiju šta očekuje da dobije tokom procesa, kako menti ne bi imao osećaj da nešto duguje i samim tim bio zatvoreniji tokom razgovora i dogovora.

## Prvi susret

Pre prvog susreta mentora i mentija, važno je da se oba pripreme postavljajući sebi neka od sledećih pitanja:

### Menti

- Koje su moje snage?
- Koje su moje glavne razvojne potrebe?
- Šta su moji kratkoročni, srednjoročni i dugoročni ciljevi?
- U kojim oblastima me mentor može podržati?
- Kako mogu pomoći mom mentoru da me podrži?
- Kako ću znati da mentorski proces funkcioniše ili ne funkcioniše?

### Mentor

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



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:



## **Postavljanje osnovnih pravila**

Tokom prvog susreta, važno je postaviti neka osnovna pravila:

- Koja su očekivanja od mentorskog odnosa od obe strane? Šta menti očekuje da dobije, a šta mentor? Očekivanja mentora su posebno važna jer se misli da ona nisu bitna, te se razgovor o njima često preskače.
- Kada i gde će se održavati susreti? Da li je za obe strane u redu da se održavaju van ili tokom radnog vremena? Koja vrsta prostora je na raspolaganju?
- Koje su granice mentorskog odnosa? Da li je prihvatljivo traženje podrške između sesija putem maila, telefona, itd?

## **Faza 2: Postavljanje pravca**

Definisanje jasnih ciljeva je važno za kreiranje osećaja svrhe tokom samog procesa, kao i za usmeravanje radi povećanja efikasnosti. Menti bi trebalo (uz podršku mentora) da definiše koju vrstu napretka i razvoja bi želeo da postigne. Definisanje i postavljanje pravca najčešće traje jednu mentorskiju sesiju, ali je sasvim u redu ukoliko se posveti više vremena ovom pitanju. Ukoliko se ovaj deo procesa ne uradi kako treba, vrlo često dolazi do konfuzije tokom kasnijeg dela procesa. Radi olakšavanja ovog dela, može se razmisliti i razgovarati o sledećim pitanjima:

- Šta menti želi da postigne u kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom periodu?
- Gde menti želi da bude za 6 i 12 meseci? Kada bi zamislio idealan ishod (unapređene veštine, razvijene oblasti na kojima želi da radi), kako bi to izgledalo?
- Kako će se meriti napredak i da li mentorski proces funkcioniše ili ne? Kako će mentor i menti znati da su na pravom putu?
- Koju vrstu podrške, saveta i pomoći menti očekuje?

## **Faza 3: Napredak**

Ovo je najduža faza mentorskog procesa u kojoj se vidi jasan napredak mentija. Tokom ove faze dobro je koristiti različite mentorske pristupe: razgovor, deljenje primera i iskustava, zajedničke posete, shadowing aktivnosti, prenos znanja, itd. Važno je i da mentorski proces bude interesantan za obe strane, te je dobro kombinovati različite pristupe i aktivnosti.

U ovom delu procesa važan je kontinuitet, redovno sastajanje, nadovezivanje sesije na sesiju ("Da nastavimo tamo gde smo stali u prethodnoj sesiji"). To je ono što pravi razliku između uspešnog i neuspešnog mentorskog procesa. U ovoj fazi dobro je pratiti kako susreti teku, tj. da li su efikasni i efektivni i da li se mentor i menti drže postavljenih ciljeva i tema.

## **Faza 4: Osamostavljanje**

U ovoj fazi mentorski odnos postaje više dvosmeran u smislu učenja i podrške. Menti postaje sve samostalniji u oblasti na kojoj se radi tokom procesa, preuzima kontrolu nad procesom, te je uloga mentora više reaktivna. Korisno je da se u ovoj fazi mentor i menti češće vraćaju na ciljeve mentorskog procesa kako se sam proces ne bi pretvorio u prijateljsko časkanje ili savetovanje o drugim životnim stvarima.



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:



## Faza 5: Završetak

U nekom trenutku dođe vreme da se mentorski proces privede kraju. Ovo može biti unapred definisano trajanjem mentorskog procesa ili kada menti ispuniljene ciljeve. Do ovoga može doći i ako susretima i razgovorima nedostaje svežina i dubina. Korisno je razmisliti o sledećim pitanjima:

- Da li je menti postao previše zavisan od mentora da bi završio mentorski proces?
- Da li propušteni susreti stvaraju osećaj krivice i dužnosti?
- Da li menti ima definisanu strukturu za dalji razvoj?
- Da li je menti došao do samoodrživosti u oblasti na kojoj je rađeno?

Mentorski proces je dobro završiti mentorskom sesijom, kako bi i mentoru i mentiju bilo jasno da je proces došao do kraja, tj. da su postavljeni ciljevi ispunjeni. Ukoliko se desi drugačije, često ostane osećaj nedovršenosti i krivice kod obe strane.

## Potencijalni izazovi u mentorstvu

### 1. Postavljanje neadekvatnog pravca

Postoje dva tipa greške koje mentor može napraviti kada je u pitanju postavljanje pravca. Pružanje previše pomoći može zaustaviti napredovanje mentija u razvoju svoje nezavisnosti i podsticati zavisnost od mentorovih saveta. Pružanje premalo pomoći može inhibirati i usporiti mentijev proces ka razvoju nezavisnosti.

**Strategija:** Ovo je pogodan trenutak kada bi menti trebalo da preuzeme inicijativu. Može biti korisno za mentija da se posavetuje sa drugim mentijima kako bi stvorio širu sliku o smeru u kojem se kreće i o iskustvima drugih u mentorskom procesu. Kada menti ima dobro razumevanje situacije i pripremljen je da diskutuje sa mentorom, to treba i da uradi. Podrazumeva se, ukoliko je menti u celom procesu izgradio vezu poverenja sa mentorom i asertivno komunicira, da će mentor adekvatno odgovoriti.

### 2. Suočavanje sa konfliktnim zahtevima

Veliki broj ljudi na početku svoje karijere imaju poteškoću da kažu ne, iz tog razloga postanu previše opterećeni zahtevima posla. Budući da nemaju iskustvo kada je u pitanju postavljanje prioriteta, njihov raspored može postati opterećenje za dalji razvoj karijere. Ovo je jedna od najčešćih tema u okviru mentorskog procesa.

**Strategija:** Jeden od načina u rešavanju ove dileme je proći kroz konkretnu listu zadataka sa mentorom i pitati ga za pomoć u prioritizaciji. Međutim, mnogo efikasniji način sa dugoročnjim efektom je razmotriti sa mentorom načine i kriterijume za prioritizaciju zadataka.

### 3. Mentoru/Mentiju nedostaje motivacija

Nedostatak motivacije može predstavljati jedan od većih izazova. Može biti da odnos mentora i mentija ne funkcioniše najbolje, stoga je važno da mentor/menti pokrenu diskusiju kako bi došli do uzroka pada motivacije.

Iz iskustva znamo da mentori većinu svog vremena provode pružajući podršku, kao što je prethodno opisano.



Međutim, ako podrška i izazov nisu uravnoteženi, mentijima uskraćujemo mogućnost da napreduju i uče. Ako je cilj mentorskog procesa razvoj mentija, onda je od velike važnosti da preuzima odgovornost za sopstvene akcije. Da bi napredovao, menti bi trebalo da razvija svoje kapacitete, da informacije koje dobija od strane mentora primenjuje i prilagođava svojoj praksi. Na ovaj način daje se smisao novim informacijama i iskustvima. Time se menti ohrabruje da primenjuje, usavršava i stvara alternativne strategije koje se zasnivaju na potrebama mentija i posla koji obavlja.

Vešti mentori uspostavljaju ravnotežu između izazova i podrške. U odnosu koji je usmeren na učenje izazovi se stvaraju u okviru sledećih aktivnosti:

- Analiza prakse putem strukturiranih razgovora.
- Učestvovanje u postavljanju ciljeva i vođenje dijaloga koji su ciljno usmereni.
- Usmeravanje pažnje na učenje mentija.
- Aktivno uključivanje mentija u rešavanju problema i donošenju odluka.
- Pomaganje u identifikaciji kriterijuma prilikom odabira izbora tema i definisanje posledica tih izbora.

## Karakteristike dobrog mentorskog programa

- Mentor i mentiji su posvećeni i aktivno učestvuju u programu.
- Postoji dobar sistem podrške.
- Mentor/mentiji obezbeđuju dovoljno vremena za program.
- Struktura i proces mentorskog programa je svima jasan.
- Princip poverljivosti u mentorskom programu se poštuje.
- Postoji zajedničko razumevanje da su mentor i menti zajedno odgovorni za uspeh odnosa.
- Ciljevi mentorskog odnosa su definisani kako bi se obezbedio pravac i moglo odrediti da li se postižu rezultati.
- Utvrđena je struktura sastanak (dinamika, vremenski period, lokacija, tok sastanka, itd).
- Redovno se vraćati na ciljeve kako bi se pratio i obezbedio napredak.

## Karakteristike koje bi svaki mentor trebalo da ima:

- **Budite tu za mentije kada ste im potrelni** – osećaj kod mentija da imaju snažnu podršku sa vaše strane često je mnogo značajniji i od saveta koje im možete pružiti.
- **Slušajte** – kao sjajan mentor bi trebalo da razumete da se ne radi o vama, nego o onima kojima ste mentor. Slušanje je najvažniji i ponekad najizazovniji deo. Korisno je da čujete njihove žalbe, brige, strahove. Međutim, iskoristite adekvatan trenutak da prekinete mentijevo nabranjanje briga, strahova i žalbi jer postoji opasnost da će se razgovor fokusirati na probleme, a ne na rešenje, te da će mentiji ući u negativan misaoni proces.
- **Inspirirate i postavljajte izazove** – mentor bi trebalo da se oseća slobodnim da postavlja izazovna pitanja koja mogu provocirati mentija da razmišlja na drugačiji način.
  - Mentor je spreman da u pravo vreme pruži povratnu informaciju na jasan način.
  - Ukoliko je to mentiju potrebno, pružite podršku u uspostavljanju poslovnih kontakata.
  - Budite inspiracija deleći korisne i interesantne priče, primere i iskustva iz prakse.



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:

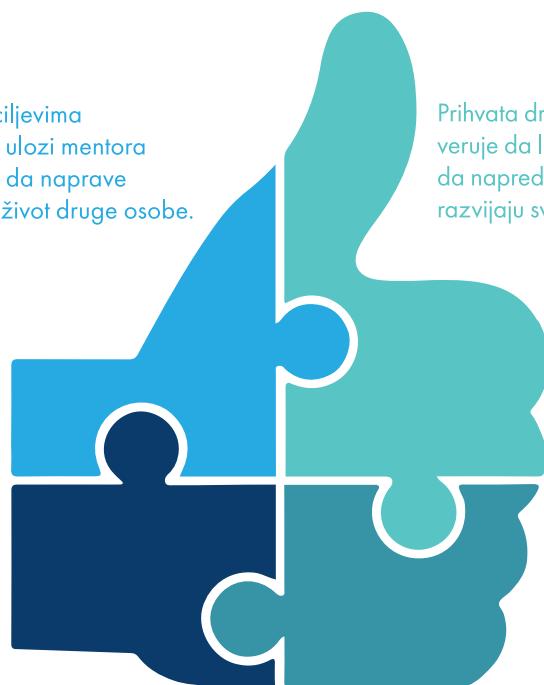


- **Učite ih** – pomozite im da pronađu način, dođu do informacija i pronalaze potrebne odgovore.
- **Podržite ih u slučaju neuspeha** – sjajan mentor razume važnost pada i neuspeha. Mentiji su svesni da će ovi padovi biti lekcija iz koje će se mnogo naučiti. Velika greška koju mentor može da napravi jeste da osobu koju mentoriše stavi pod stakleno zvono.
- **Pomozite im da ustanu nakon pada** – jedna od najboljih karakteristika sjajnih mentora jeste da pomognu mentijima da se podignu nakon neuspeha i nastave dalje. Uspeh podrazumeva dobar balans između slušanja, savetovanja, nuđenja saveta i čvrstog stava ukoliko je potrebno.
- **Upoznajte svog mentija kao ličnost** – samo pravi mentor koji poznaje ličnost mentija može dati dobre poslovne savete, koji će dalje postati dobra poslovna strategija i plan za ubuduće.
- **Budite slobodni da ukažete na propuste i pogrešne strategije mentija.** Dobar mentor nije neko ko će povlađivati, već neko ko će reći istinu kada svi drugi čute.

## Efikasan mentor poseduje određene vrednosti i principe

Ima jasnu svest o viziji, svrsi i ciljevima svog mentorstva i posvećen je ulozi mentora jer je uveren da mentori mogu da naprave značajan i pozitivan uticaj na život druge osobe.

Prihvata druge ljudi i uživa da radi s njima, veruje da ljudi mogu da se menjaju, da žele da napreduju i da ih treba ohrabrvati da razvijaju svoje potencijale i sposobnosti.



Ima sposobnost empatije.  
Empatija znači razumevanje pozicije druge osobe.  
Dobar mentor ne odbacuje mentija bez obzira  
na razlog (nije se dobro spremio,  
previše je samouveren, naivan je,  
pokazuje otpor prema promenama, i sl.).

Mentor pokušava da razume poziciju  
mentija i eventualna defanzivna ponašanja  
doživljava kao izazov koji treba prevazići.



# Često postavljana pitanja

## 1. Koliko dugo mentorski odnos traje?

Mentorski odnos u okviru programa traje 9 meseci. Završetak programa je planiran za novembar 2020. godine.

## 2. Koji je minimalni broj susreta tokom jednog meseca?

Minimalni broj susreta je dva termina mesečno.

## 3. Koliko dugo jedan susret treba da traje?

Najčešće oko jednog do dva sata. Duže trajanje smanjuje efektivnost susreta, osim ukoliko se radi o poseti, shadowing aktivnosti ili zajedničkom prisustvu nekom događaju.

## 4. Koliko često bi trebalo organizovati susrete?

Ovo zavisi od dogovora mentora i mentija. Neka načelna preporuka je na svake 2 do 3 nedelje, a ne ređe od 4 nedelje.

## 5. Koje je najbolje mesto za susret?

Važno je samo da nema previše buke kako bi menti i mentor mogli nesmetano da razmišljaju. Takođe, jako je preporučljivo da se telefoni i mailovi ne proveravaju tokom susreta. Poslovni ručak tokom trajanja susreta takođe nije preporučljiv jer se smanjuje fokus i efikasnost.

## 6. Koji oblici mentorske podrške se mogu pružiti tokom jednog susreta?

Osim razgovora, može biti organizovano i:

- shadowing aktivnost, tj. prisustvo mentija nekoj aktivnosti (sastanku i sl.) mentora
- zajednički sastanak sa trećom osobom
- obilazak kancelarija, pogona ili prostorija mentora ili mentija
- prisustvo mentora nekom sastanku mentija sa trećom osobom
- zajednički odlazak na stručni ili networking događaj, itd.

## 7. Koje su obaveze mentija prema mentoru?

Menti je obavezan da pre svakog susreta popuni i pošalje mentoru kratak formular za pripremu kako bi susret bio što efektivniji i efikasniji.

## 8. Koje su obaveze mentora i mentija prema SAM-u?

Predstavnici SAM-a i koordinator programa će s vremenom na vreme kontaktirati mentore i mentije kako bi imali uvid u napredak mentorskog procesa i da bi utvrdili da li su potrebne neke izmene ili dodatna podrška. Takođe, očekivano je učešće mentorkih parova na dva okupljanja planirana tokom programa, a posebno na završnoj konferenciji.

Kao završetak mentorskog procesa, 25. novembra biće organizovana završna konferencija na kojoj će mentorski parovi imati priliku da drugim mentorskim parovima, i ostalim članovima SAM-a predstave zaključke, uvide i rezultate do kojih su došli u prethodnih 9 meseci.



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:



## **9. Šta se dešava ukoliko se, iz bilo kog razloga, ispostavi da mentor ili menti ne mogu da nastave sa mentorskim procesom?**

Molimo vas da što pre kontaktirate kancelariju SAM-a i predstavnike programa koji će naći najbolji mogući način za rešavanje situacije.

Želimo vam da uživate u programu, da delite i usavršavate vaše znanje,  
da bismo skupa napravili neko bolje sutra.



## REKLI SU O MENTORSKOM PROGRAMU SAM-a:



„Idealna prilika za svakog mladog ili budućeg menadžera stvori se onog trenutka kada ga iskusniji kolega uhvati za ruku i otvori mu vrata iza kojih se krije mnoštvo uspeha i izazova. Na tom putu, iskusniji menadžer od svog „mlađeg“ kolege spoznaje da put ka ostvarenju cilja nije samo onaj koji on poznaje, već i mnogi drugi koje karakterišu avantura, fleksibilnost, hrabrost, entuzijazam. SAM mentorski program povezuje ova dva menadžera kako bi se iscrtala mapa puteva koji vode ka zajedničkom cilju koji se jednom rečju može nazvati USPEH.“

Milorad Tomić  
General Manager, System One



„Mentorski program je sjajno iskustvo koje daje priliku da nadogradite svoje znanje i dobijete smernice ka novim načinima razmišljanja. Imate priliku da radite sa nekim ko ima mnogo više znanja i iskustva od vas samih i ko potpuno dobro namerno pristaje da podeli svoje vreme i kompetencije sa vama. Nakon mentorskog procesa, vrlo često razvijete dugoročan prijateljski odnos sa svojim mentorom, koji se kasnije zajedno sa vama raduje svakom vašem uspehu, jer je uticao na vas i bio deo vašeg profesionalnog rasta.“

Dragana Milanović  
Vlasnica i direktorka, Roberto Baressi



„Život je pun izazova koji traže svoje rešenje. Pitanje je samo puta kojim ćeš do njega doći. Mentor mi nije pokazao taj put. Još bitnije, on me je ohrabrio, naučio i podstakao da drugačijim razmišljanjem i verom u sebe donesem neretko teške, ali ISPRAVNE odluke, i sam odaberem put rešenja. Zato je uloga mentora veoma značajna kako za poslovni, tako i duhovni razvoj, i taj odnos se ne prekida prestankom mentorskog programa, već nastavlja da živi u različitim, obostrano korisnim, oblicima.“

Aleksandar Vučić  
Predsednik, CarGo



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:





„Kao nekom sa velikim iskustvom kako u biznisu, tako i u umetnosti, na neki način mi je čudno da potenciram potrebu mentorstva, naprsto zato što u umetnosti, sportu, nauci i mnogim drugim disciplinama mentorstvo je esencijalno i potreba za njim je bazična i kod pojedinaca i kod timova i organizacija. Značaj mentorstava je dokazana teorema i mi smo svedočili brzim i velikim uspesima naših mentija iz SAM-a, koji su bili spremni da prepoznaju, svako na svoj način - kako je ovaj duboko utkani model u suštini uspešnog poslovnog puta, karijere i kompanije - njima upravo mogao da pomogne i pomogao, u datim momentima i okolnostima.“

Gordana Tomić  
Direktor, ART PARLAMENT



„Jedan od ključnih faktora rasta preduzeća u današnjim vremenima je formiranje razvojne kulture. Pored koučinga, mentorstvo tu zauzima važno mesto. Da bi proces mentorstva bio uspešan potrebna su dva "sastojka": strast, sjaj u očima, i mentora i mentija po pitanju razvoja ljudi i gubljenje granica između uloga mentora i mentija. Mentor podjednako uči od mentija. Inspirisan dobrom energijom mentorskog programa SAM-a, pokrenuo sam mentorstvo u Actavisu, a specijalni gost prvog sastanka je bio moj menti.“

Pavle Marjanović  
Generalni direktor, ACTAVIS



„Mentorski program mi je pomogao da sagledam liderstvo iz jednog novog ugla i izazvao me da svakodnevno nastavim rad na sebi kako bih jednog dana u svojoj karijeri dostigla standarde svog mentora. To je definitivno dvosmerna ulica, u kojoj moraš da budeš spremna da podeliš svoje nedoumice, da čuješ iskustvo ili savet svog mentora i budeš dovoljno hrabar da ga primeniš. Toplo preporučujem učešće u programu svim mladim menadžerima koji planiraju da postanu lideri.“

Neda Lazendić  
Country Manager, WindVision Development





„Mentorski proces je prilika da se upoznaju novi, interesantni mladi ljudi iz različitih industrija, sa veoma zanimljivim iskustvima. Prenošenje iskustva je dvosmerno, i korist za mentija i mentora je obostrana. Mislim da je veoma važno da se mladim, ambicioznim ljudima pruži prilika da svoje ideje o biznisu i dileme koje imaju mogu na lak način prodiskutuju sa iskusnijim kolegama.“

Dragoljub Damljanović  
Energy & Field Services VP SEE, Schneider Electric



„Unapređenje i kontinuiran razvoj su obaveza svakog od nas, a kvalitetan mentorski odnos direktno uvećava vrednost svakog pojedinca u procesu, i mentora i mentija. Deljenje iskustva, kvalitetne diskusije, davanje drugačije perspektive i postavljanje pravih pitanja su neki od alata koji doprinose rastu i razvoju učesnika u procesu i izgradnji liderskog potencijala. Doživljavam kao ličnu obavezu da iskustvo i znanje podelim i da kroz kvalitetne diskusije, davanje drugačije perspektive i postavljanje pravih pitanja doprinesem razvoju novih generacija.“

Mihailo Janković  
CEO, NECTAR GRUPA

**MENTORSTVO  
ODGOVORNOST  
POUZDANOST  
PRIJATELJSTVO  
PROMENA**



PARTNER PROGRAMA:



SPONZOR PROGRAMA:





MENTORSTVO  
ODGOVORNOST  
POUZDANOST  
PRIJATELJSTVO  
PROMENA



Srpska asocijacija menadžera

#menadzersam

[sam.org.rs](http://sam.org.rs)