

# mixer

REVIJA ZA OSEBNI BRAND

№1 / 2023

24   
DARIL

## MAGNETIČNOST PRVEGA VTISA

Andreja Jernejčič  
**VIDEO NASTOP**

Lea Pisani  
**STAJLING**

Simona Lečnik Očko  
**E-BONTON**

Žiga Vavpotič  
**KARIZMA**

Saša Einsiedler  
**IDENTITETA**

Polona Požgan  
**AVTENTIČNOST**



# Dvojnina



✕ dr. Danijela Brečko  
→ <https://sofos.si>

# RAST

Pri prvem vtisu sta videz in obnašanje pomembna, vendar je takšno poenostavljanje lahko precej zavajajoče. Sta pomembna, toda oboje naj bo predvsem konsistentno z vami kot unikatno osebnostjo, kar vsakdo izmed nas tudi je. Zatorej raziskujte svojo unikatnost – v čem ste drugačni, v čem ste posebni, kaj so vaše močne plati, kdaj vam zažarijo oči, kdaj čutite povečan naval osebne energije ... Edina prava graditeljica močnega prvega vtisa je vaša unikatnost, zavedanje le-te in njeno brušenje.



## Kako začeti graditi osebni vtis in kako prepoznati, da potrebujemo mentorja?

Kajpak ni enotnega odgovora, vsekakor pa drži znamenita misel Woodyja Allena, ameriškega filmskega igralca in režiserja, ki pravi: »80 odstotkov uspeha je že v tem, da se upaš pokazati ...« in povedati, kdo si ter kaj počneš. To pa zahteva dobro poznavanje samega sebe in svojih strasti.

Na poti brušenja svojih notranjih diamantov si je modro najti podporo, nekoga, ki nam zna postaviti objektivno zrcalo in nas opogumiti za naslednji korak. Podpora se priporoča vselej, ko imamo občutek, da stagniramo oz. celo nazadujemo v osebnem in profesionalnem razvoju, še zlasti pa, ko raziskujemo svoje cilje in/ali karijerne ambicije v prerezu svojih potencialov. Te je namreč nemogoče oceniti sam, saj smo do sebe vselej lahko le subjektivni.

Podpora coacha in/ali mentorja pa je neprecenljiva tudi v vseh drugih fazah graditve osebnega vtisa, še zlasti v fazi promocije vaših (novih) ciljev, znanja, spretnosti ... Lahko ste odlični strokovnjak na svojem področju, lahko imate zelo posebna znanja, toda če nihče ne ve, kaj počnete in kje vas najde ... če torej ne znate predstaviti samega sebe, svoje unikatnosti ne boste mogli deliti z drugimi. Unikatnost, ki je ne delite z drugimi, pa rada primerjam z lučjo v zaprti posodi – morda sveti, toda nikogar ne plemeniti.

## Kdaj najeti mentorja in kdaj 'coacha'?

Mentor kot tudi coach je v prvi vrsti zaupanja vredna oseba, ki pomaga posamezniku na poti njegovega razvoja. Skupno jima je tudi to, da strastno verjameta v razvoj posameznikovih potencialov. EMCC Global (Svetovno združenje za mentorstvo in coaching)

postavlja enoten kompetenčni okvir tako za coache kot mentorje, res pa je, da pri svojem delu coach in mentor opravljata različne vloge, kot tudi uporabljata drugačna orodja.

Mentorstvo je tako proces, v katerem izkušensko bogat posameznik pomaga manj izkušenemu pri njegovem razvoju in napredku pretežno z nasveti in s pojasnili. Bistvo mentorstva je torej učenje praktične narave, učenje o aktualnih stvareh. Poleg tega je mentorstvo tudi proces socializacije ter seznanjanje posameznika s kulturo izbrane skupnosti/okolja.

Coaching pa je ciljno usmerjen, sistematičen, sodelovalen in interaktivni proces med coachem in coachejem z namenom razvoja posameznika. Posameznik ob podpori coacha osebno raste, preseže svoje notranje omejitve, da lahko v polnosti uresniči in živi svoje potenciale ter doseže želene

Naj vaša luč ne ostane v zaprti posodi!

ravnovesje na zanj pomembnih življenjskih področjih. Bistvo coachinga je torej ozaveščanje, raziskovanje, razumevanje, učenje, spremembe, ustvarjanje novih vzorcev razmišljanja in delovanja. Coacheva vloga v procesu coachinga je posamezniku pomagati jasno izoblikovati cilj, ustvariti novo okolje in nove vire, v katerih bo lahko razvil novo vedenje, ki ga bo vodilo do novih rezultatov.

Bistvena razlika je torej v uporabi orodij; medtem ko coach uporablja prvenstveno 'sokratski pristop', torej raziskuje ter podpira posameznika s pomočjo močnih vprašanj in mu pomaga iskati notranje vire moči, mentor pretežno deluje z lastnim vzgledom ter prenaša svoje znanje in izkušnje na mentoriranca.

Kdo vas lahko bolje podpre, coach ali mentor, pa je odvisno od narave ciljev kot tudi od učnega stila posameznika. Če je cilj posameznika obogatiti/nadgraditi znanje na določenem področju, priporočam mentorja, če pa želi najti/okrepiti notranje vire moči, spremeniti vedenje in razrešiti problem, za katerega sicer že ima dovolj znanja, pa priporočam najem coacha.

Sicer pa je dobra izbira najem coacha in mentorja v eni osebi. Razvojno usmerjen mentorski proces se skorajda praviloma zaključuje s coachingom. Če torej v začetku mentorskega procesa prevladuje svetovanje in učenje, je proti zaključku mentorstva opaziti vse več coaching prvin.

## Nobenega študija ne moremo končati brez mentorja. V Sloveniji pa si le redki podjetniki sploh predstavljajo, kaj šele izberejo mentorsko podporo ...

Za razliko od našega šolskega sistema, ko študent pridobi mentorja le za namen izdelave zaključnega dela, imajo v ZDA na izbranih poslovnih šolah zelo močno tradicijo mentorstva; študent že v prvem letniku študija pridobi mentorja, ki ga spremlja skozi ves čas. Študent kajpak tudi že v času študija preizkuša svoje poslovne ideje. V Sloveniji pa še vedno prevladuje paradigma, da dobiš mentorja šele v zadnjem stadiju študija. Deloma ta obstoječa (in močno zastarela) praksa pogojuje tudi miselnost, da je moč v podjetništvu uspeti brez mentorske podpore.

Po drugi strani pa gre za podcenjevanje potrebnih kompetenc za uspešen razvoj podjetništva. Večina podjetnikov si predstavlja, da je za uspešno

podjetništvo dovolj imeti dobro poslovno idejo, za katero bodo našli investitorje in še nekaj podjetniškega znanja. Realnost pa je precej drugačna, od ustanovljenih zagonskih podjetij jih v Sloveniji namreč kar 95 % propade v prvih dveh letih. Razlogi so zelo različni, vsem pa je skupno to, da novepečenim podjetnikom zmanjka moči na področju upravljanja z ljudmi pri delu kot tudi na področju upravljanja samega sebe, kar je močno povezano z vplivom osebne znamke. To so že spoznali investitorji v zagonska podjetja, ki preko različnih združenj in internih skupnosti ne poskrbijo le za kapitalске vloške, temveč tudi za nabor mentorjev. To prakso močno pozdravljam, kot pozdravljam tudi vse programe mentorske podpore, ki se hitro razvijajo v Sloveniji, zlasti na pdoročju podjetništva. Nekatere podpira tudi država oz. evropski socialni sklad.

**»Za dober mentorski proces velja, da mentoriranec preraste svojega mentorja.«**

Vse to govori v prid temu, da podjetništvo priobiva na pomenu. Še pred nekaj leti je bilo namreč v Sloveniji podjetništvo precej podcenjeno, še zlasti v primerjavi z menedžerskimi vlogami. Tudi to je nenazadnje vplivalo na nevarno miselnost, da je podjetnik pač nekdo, ki se vselej v vseh izzivih najde in znajde sam. Toda osebno menim, da to miselnost že uspešno premagujemo, o čemer pričajo tudi številni podjetniški inkubatorji, ki nudijo sistemsko mentorsko podporo podjetništvu. Prav tako pa osebno tudi opažam, da je vse več mladih podjetnikov, ki se zavedajo koristnosti mentorske podpore in jo sami tudi iščejo. Imeti mentorja je postalo 'in'.

## Dostikrat letijo posmehljive opazke, da je zdaj »že vsak coach«. Kakšne so kvalitete dobrega mentorja in kako ga lahko prepoznamo?

Ko postane nekaj 'trendovsko', kar dejansko coaching in mentorstvo sta na svetovni ravni, potem praviloma dobimo cel kup tudi samooklicanih mentorjev in coachev, kar pa slabi kredibilnost pravih mentorjev in coachev kot tudi ugled obeh strok.

# Dober mentor

Kvalitete dobrega mentorja kot nekoga, ki prenaša znanje in izkušnje pretežno s pomočjo svetovanja in lastnega zgleda, lahko nanizam vzdolž 7 ključnih poudarkov.

- 1 **Poseduje ekspertno znanje na področju, ki ga posameznik želi nadgraditi.**
- 2 **Je pripravljen to znanje tudi s pravo mero entuziazma podeliti z mentorirancem.**
- 3 **Goji spoštljiv odnos in podporno obliko komunikacije z mentorirancem.**
- 4 **Zna poslušati in slišati ter ima visoko razvito empatijo.**
- 5 **Je pripravljen nesebično investirati svoj čas in znanje, ne da bi kakovost svojega dela pogojeval z višino plačila.**
- 6 **Je sposoben podajati neposredno in iskreno povratno informacijo.**
- 7 **Je pravzaprav osebni 'lobist', ki se v vsakem trenutku 'potegne' za svojega mentoriranca in ga predstavlja v dobri luči – je tisti, ki iz ozadja pomaga graditi prepoznavnost mentoriranca, vašo osebno znamko.**

## Pri izbiri in najemanju mentorja (kot tudi coacha) vsakomur priporočam, da:

- se posameznik pozanima / informira o mentorstvu (oz. coachingu). Na temo mentorstva je bilo v zadnjih letih napisanih veliko člankov in že tudi nekaj knjig.
- si postavi svoje cilje, na katerih želi delati z mentorjem (ali s coachem),
- povpraša mentorja (ali coacha) o njegovi usposobljenosti, izkušnjah in spretnostih, se seznanji z njegovimi referencami in tako preveri prej predstavljene kvalitete mentorja,

- je pozoren tudi na pridobljene certifikate in akreditacije o usposobljenosti mentorja/coacha. To niso zgolj potrdila o opravljenih usposabljanjih, temveč dokazila o zrelosti in kakovosti mentorja, ki jih podeljujejo mednarodne zveze, kot je EMCC – European mentoring and coaching council (za mentorje in coache), ICF – International Coaching Federation (samo za coache).

## Katere vloge ima mentor?

Za uspešno mentorstvo, ki bo prinašalo učinke, je ključnega pomena zgraditi dober mentorski odnos v prepletu ciljev mentorstva. Mentorski odnos se tako izgrajuje na dva različna načina. Prvi način predstavlja spodbujanje kariere, ki poudarja uspeh in razvoj mentoriranca. Pri tem mentor mentoriranca vodi, zanj skrbi in mu zastavlja naloge, ki jih mentoriranec zaznava kot izziv. Drugi način predstavlja psihološko spodbujanje, kjer mentor razvija mentorirančevo občutenje (nove) identitete, kompetentnosti in strokovne učinkovitosti, pri čemer poudarja kolegialnost, sprejetost, svetovanje in modelno učenje.

Znotraj obeh načinov delovanja oz. izgradnje mentorskega odnosa mentor opravlja več različnih, toda med seboj močno prepletenih vlog.

## Koliko je uspeh podjetnika odvisen od njega in koliko od mentorja?

Tako podjetnikova kot mentorjeva zaveza je oblikovanje skupnega dogovora o mentorstvu, torej kako bo mentorski proces potekal, kakšne cilje bosta zasledovala ter kakšne zaveze bo kdo izponjeval, in njegovo spoštovanje ves čas trajanja mentorstva.

Glavna zaveza mentorja v vsebinskem smislu je vzpostavljanje (psihološko) varnega okolja, kjer se bo mentoriranec lahko izražal, učil in razvijal, kot tudi redno spremljanje napredka mentoriranca, kjer mentor s strokovnimi orodji meri učinkovitost mentorskega procesa ter po potrebi predlaga dodatne intervencije za hitrejši razvoj mentoriranca.

Vse ostalo pa je na mentorirancu, uspeh podjetnika je tako v pretežni meri odvisen od njega samega, hitrosti učenja, izvajanju dogovorjenih aktivnosti, trdnosti njegovih ciljev ... Odgovornosti za uspeh oz. uresničevanje ciljev, ki smo si jih zadali kot podjetnik

# Vloga mentorja



**Svetovalec**, ki svetuje, posreduje znanje, prenaša izkušnje.

**Zaupnik**, ki mu mentoriranec brez pridržkov lahko zaupa svoje male in velike skrivnosti.

**Oskrbnik virov**, ki priskrbi ustrezne vire za razvoj mentoriranca in uresničevanje ciljev mentorskega procesa.

**'Navijač'**, ki vselej in povsod daje mentorincu ustrezno psihološko podporo in dobesedno navija zanj tudi izven mentorskega procesa, skrbi za njegovo dobro ime.

**Strateg**, ki skrbi za razvoj mentoriranca.

**Zgled posnemanja** – mentor usmerja mentoriranca z lastnim zgledom in z močjo svoje osebnosti.

**Lobist**, ki promovira svojega mentoriranca v vseh okoljih in v vseh situacijah ter išče priložnosti za utrjevanje njegove osebne znamke in osebne prepoznavnosti.

**Oblikovalec življenjskega stila** – pri mentorstvu gre vselej za dolgoročnejši odnos (kot npr. pri coachingu), zato mentor pomembno vpliva tudi na oblikovanje življenjskega stila mentoriranca (skrb za upravljanje osebne energije in razvoja v preseku dela ter priložnosti).

(ali kot oseba), enostavno ne moremo prenesti na nikogar zunaj nas. Od mentorja pričakujemo podporo oz. pomoč pri uresničevanju naših ciljev, ne pa da jih bo uresničil namesto nas. Na to nas opozarja tudi pravi pomen besede pomoč, ki jo je treba brati malo drugače, in sicer kot po-moč. Podjetnik torej pride k mentorju po moč, da bo aktiviral svoje lastne potenciale na poti do uresničitve svojih ciljev.

## Katere lastnosti so zaželeno, da lahko kot 'učenec' napredujemo?

Dobro in prepotrebno vprašanje. Veliko se govori o tem, kakšen je dober mentor, malo manj pa o tem, da je za uspešen mentorski odnos potreben tudi dober mentoriranec. Glede na moje izkušnje lahko nanizam **7 ključnih lastnosti dobrega mentoriranca, kar je pogoj tudi za njegovo učno napredovanje. Dober mentoriranec**

1. ve, kaj hoče, to pomeni, da zna narediti kakovostno samoanalizo svojih ciljev ter tudi postaviti prioritete glede njih
2. ima jasno vizijo, kako mu mentor lahko pomaga
3. svoje cilje in pričakovanja tudi ubesedi in jih predstavi mentorju
4. zna prisluhniti mentorju in se je sposoben učiti tudi iz izkušenj drugih

5. je prokativen pri vzdrževanju mentorskega odnosa
6. gradi tudi svojo lastno mrežo podpornikov (izven mentorskega odnosa) in z njo plemeniti mentorski proces
7. se zaveda, da je mentorstvo dvosmerna cesta in prakticira vzajemno pomoč, kjer lahko raste tudi mentor.

## Se lahko zgodi, da postane odnos odvisniške narave?

Kot v vseh odnosih, tudi v mentorskem odnosu obstaja nevarnost disfunkcionalnega razmerja. Na mentorski odnos preži namreč kar nekaj nevarnosti.

**Za mentorja so te nevarnosti lahko slednje:**

- Mentoriranec se preveč naveže na mentorja, kar pomeni, da brez njegove prisotnosti oz. neposredne podpore ne zmore optimalno funkcionirati.
- Mentorski proces (zlasti v primeru mentorirančeve odvisnosti od mentorja) zahteva več časa in energije, kot ju lahko mentor temu nameni, oz. več od dogovorjenega.
- 'Halo efekt' morebitnih neuspešnih mentorirancev, ki ovirajo vzpostavitev uspešnega mentorskega odnosa.

## Podobne pasti ali nevarnosti obstajajo tudi na strani mentorirancev:

- Mentor se lahko preveč naveže na mentoriranca in ga izkorišča za zadovoljevanje svojih ciljev ali pa upočasnuje njegov razvoj s tem, da mu ne prizna samostojnosti in avtonomnosti.
- Znan je tudi pojav mikromenedžmenta s strani mentorja, torej pretiranega nadziranja aktivnosti v mentorskem procesu in posledično nižanje stopnje zaupanja v mentorirančeve sposobnosti.
- Prav tako pa se tudi na strani mentorirancev lahko pojavi 'Halo efekt' neuspešnih mentorjev, torej priključitev slabih izkušenj s predhodnimi mentorji, kar negativno vpliva na gradnjo mentorskega odnosa.

V primeru zaznave disfunkcionalnega razmerja je za obe strani bolje in tudi povsem legitimno, da mentorski proces predčasno prekineta.

Mentorski proces je dolgoročnejši proces, še zlasti, če ga primerjamo s coachingom, ki je praviloma drugačno razmerje in predstavlja kratkotrajnejši proces. Vendar se tako pri coachingu kot pri mentorstvu vzpostavljajo fleksibilni modeli, kjer ima lahko oseba več mentorjev (ali več coachev), pač glede na svoje cilje. Tako ni nič nenavadnega, če vas vaš obstoječ mentor napoti na drugega mentorja oz. poskrbi za tako imenovanega visiting mentorja in tako razširi vašo mrežo ter obogati proces učenja v mentorskem procesu.

Sicer pa za dober mentorski proces velja, da mentoriranec preraste svojega mentorja; ko se to zgodi, je to jasen signal, da ne potrebujemo več (taistega) mentorja. Hkrati pa je to priložnost, da se izbrano mentorsko razmerje konča in začne graditi kakšno drugo – recimo poslovno oz. partnersko ali pa prijateljsko razmerje.

## Katera so tista področja, kjer je podpora mentorja v poslovnem svetu najpogostejša?

Področij mentorske podpore je toliko, kolikor je podjetniških oz. poslovnih izzivov. Med novimi podjetniki oz. start-up podjetji so to zlasti: oblikovanje poslovne ideje, oblikovanje poslovnega modela, vstop na (tuje) trge, modeliranje poslovnih procesov in

digitalizacija, upravljanje financ, trženje izdelkov, vse več pa je tudi povpraševanja po vodenju ljudi, javnem nastopanju ...

Čeravno se na prvi pogled zdi, da je v poslovnem svetu večja potreba po mentorstvu na strokovnih področjih, pa je moja izkušnja takšna, da se za potrebo po nadgradnji strokovnosti vselej skrivajo tudi osebne potrebe oz. potrebe po razvoju tako imenovanih mehkih veščin, kot so recimo ravnanje s konflikti, upravljanje osebne energije, obvladovanje stresa, čustveno-inteligentna komunikacija, coaching pristop k vodenju, uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja ... Prav zanimivo, da tovrstne veščine še vedno imenujemo mehke veščine, 'soft skills', ko pa se jih ni nič prav lahko naučiti oz. zahtevajo 'hard learning'.



**Že dolgo je jasno, da ni več mogoče ločiti profesionalnega razvoja od osebnega, eden drugega pogojujeta. Ne moremo le strokovno rasti, ne da bi tudi osebno, in obratno. Tako kot velja tudi za mentorje: dober mentor ni le profesionalno zrel, temveč je v prvi vrsti tudi osebno zrel. Naj slednje kot strastna raziskovalka znanosti podprem še z mojim priljubljenim izrekom: »Znanost je kakovostno organizirano znanje. Modrost pa je kakovostno organizirano življenje.«**



**dr. Danijela Brečko** je mednarodno priznana coachinja, mentorica, trenerka in predavateljica, ki s svojim življenjskim motom: »Talent + strast zagotavlja kakovost in rast«, pomaga posameznikom in timom na področju profesionalnega in osebnega razvoja. Svoja dognanja je zapisala v več kot 300 člankih za slovenske in tuje revije, njen ustvarjalni opus pa obsega tudi 9 samostojnih knjižnih del. V letu 2023 pa je prejela tudi posebno priznanje in častno funkcijo Ambasadorica znanja.



Digitalno **DARILO**  
**VODNIK ZA NEGOVANJE**  
**OSEBNE ENERGIJE**

