

MENTOR I MENTORSTVO

MENTOR AND MENTORING

Dušan Knežević

BBA – Faculty for Banking, Insurance and Finance, Belgrade, Serbia

Tatjana Milivojević

University Megatrend, Belgrade, Serbia

Milan Stamatović

University Metropolitan, Belgrade, Serbia

APSTRAKT

Liberalizacijom Zakona o visokom obrazovanju otvorio se put ka osnivanju privatnih fakulteta koji su na akademsko tržište izneli nove kvalitetne, inovativne studijske programe i primorali državne fakultete da se bore za svakog studenta. U ovako postavljenom obrazovnom procesu zapostavljena je relacija "studentom usmerenog" mentorstva na doktorskim studijama. U dvosmernom, ali ne i ravnopravnom, simetričnom odnosu, mnogo veći ceh za neuspeh projekta sticanja doktorske diplome plaćaju studenti. Mentorstvo je sredstvo u službi razvoja, a mentor katalizator trostrukog razvoja mentorisanog: kognitivnog, društvenog i psihološkog u smislu unapređenja kompetencija, jačanja motivacije, podsticanja kritičnosti i kreativnosti i jačanja samopouzdanja i samovrednovanja.

U radu smo analizirali studentom usmereno mentorstvo s posebnim osvrtom na komunikacionu funkciju mentorstva, koristi mentorstva za mentore, kvalitete dobrog mentora i ulogu studenta kao aktivnog učesnika u procesu.

Ključne reči: mentor, student, studentom usmereno mentorstvo

ABSTRACT

The liberalization of the Law for higher education has opened the way for the establishment of private universities in the academic market who presented new high-quality, innovative degree programs and forced state universities to fight for each student. In this set educational process neglected the relation "student focused" mentoring on doctoral studies. In the two-way but not equal, symmetry, much higher bill for the failure of the project to acquire a doctoral degree is paid by students. Mentoring is a tool at the service of development, where the mentor, is the catalyst for the triple development of the student: cognitive, social, and psychological improvement in terms of competence, strengthening motivation, encouragement of creativity and criticality and strengthening of self-confidence and self-evaluation.

In present paper we discuss student focused mentoring with special focus on the communication function of mentoring, the benefits of mentoring for mentors, qualities of a good mentor and role of the student as an active participant in the process.

Keywords: mentor, student, student focused mentoring

UVOD

Istraživanja o razlozima zbog kojih doktoranti odugovlače, probijaju rokove ili čak odustaju (kanadsko i francusko istraživanje), iznela su na videlo daje jedan od glavnih uzroka njihovih teškoća i nezadovoljstva neadekvatno mentorstvo. (Boursier, 2000; Milivojević, Stamatović, 2011) Pod tim izrazom podrazumevamo objektivne parametre (norme koje eksplicitno i implicitno uređuju mentorstvo) kao i subjektivne percepcije mentorisanih studenata, kao percepcije nezadovoljavanja tih normi i kriterijuma.

Mentorstvo je pre svega relacioni pojam, tj. odnos, koji sadrži niz konkretnih, specifičnih uzajamnih prava, dužnosti i obaveza, ali i neke naizgled neopipljive dimenzije, koje uprkos manjoj podložnosti lakom i preciznom definisanju, specifikovanju i operacionalizaciji, imaju suštinski značaj i uticaj na uspešno odvijanje mentorstva. Ako je jedan od najčešće navođenih razloga teškoća, frustracija, pa i odustajanja doktoranata, nezadovoljstvo odnosom mentor-doktorant, analiza i unapređenjetog odnosa zaslužuju posebnu pažnju.

Osim podrazumevajućih (iako ćemo videti da ništa ne treba podrazumevati) aspekata kao što su kognitivne (intelektualni, naučni, istraživački podsticaji i smernice) i praktične (upoznavanje studenta sa administrativnim procedurama, vođenje kroz lavirint pisanih i nepisanih univerzitetskih pravila itd.), mentorstvo sadrži značajne interpersonalne dimenzije, koje su tema ovog rada. Dobar odnos je onaj dinamički faktor koji optimizuje kognitivne i motivacione funkcije učesnika u odnosu.

Mentor je onaj koji pomaže, ali ne diktira i ne nameće, studentu da izabere, uoblič i valjano definiše temu i hipotezu disertacije, upućuje ga na relevantnu literaturu, usmerava njegovo istraživanje u dobrom pravcu, pomaže mu da strukturiše rad, da skрати put od opštih ka specifičnim

znanjima itd. Ali on takođe aktivno sudeluje u formiranju budućeg naučnika u određenoj oblasti znanja, stavljajući mu na raspolaganje svoje naučne i ljudske resurse. Iako se u akademskom kontekstu koristi i termin rukovodilac ili direktor teze, smatramo da nije slučajnost što se u upotrebi zadržao termin "mentor" koji ima bogatiji sadržaj, sveobuhvatniji opseg i snažnije konotacije.

DEFINICIJA MENTORA I MENTORSTVA

U najopštijem značenju reči, mentorstvo je odnos u kome jedna osoba pruža pomoć i podršku drugoj osobi u njenom razvoju i usavršavanju. Ta pomoć se sastoji od savetovanja, podučavanja, obrazovanja i vođenja druge osobe na putu ka postavljenom cilju. Reč mentor ima staru i bogatu tradiciju. U grčkoj mitologiji, Mentor (Μέντωρ) je Uliksov prijatelj kome ovaj, u svom odsustvu, poverava obrazovanje svog sina Telemaha. Prema Homeru, boginja mudrosti, Atina, je uzimala na sebe lik Mentora kada je posećivala Telemaha. Kod kasnijih autora Mentor je postao simbol mudrosti. Mentorje, podesnici, osobakojaposedujevelikoiskustvoiznanjeusvompoljudelovanja, itoznanjeiskustvostavljauslužbu razvoja mentorisanog koji treba da ostvari svoje profesionalne ciljeve. Ako se držimo etimološkog i tradicionalnog značenja pojma mentor, mentorstvoimoplemenitukonotacijukojanadi laziuskoshvaćenuprofesionalnupomoć ipodrškuiohubvatapozitivan, konstruktivanljudskiodnos, bliskostprožetumeđusobnimpoštovanjemipoverenjem.

POVERENJE

Zadržaćemo se kratko na poverenju, pojmu koji smo temeljnije i detaljnije obradili u drugim radovima (Stamatović i dr., 2008;

Milivojević, Vukotić, 2010)., jer se upravo analizom fenomena poverenja najjasnije uočavaju osnovne dimenzije, koje tek kada su sve prisutne i objedinjene u dinamičkoj povratnoj sprezi, grade uspešan i produktivan odnos. Davno je još Aristotel u *Retorici* (izd. 2000) pokušao da otkrije u čemu je tajna govornikakojibudi poverenje kod auditorijuma i došao je do zaključka da se ta dragocena sposobnost temelji na retora: njegove inteligencije (znanje, kompetencija), njegovog karaktera (etičnost, pouzdanost, verodostojnost, poštenje) i njegove dobronamernosti (dobre namere prema slušaocima, motivisanost uzajamno korisnim, pre nego samointeresnim pobudama). Primenimo dimenzije do kojih je Aristotel došao u raščlanjivanju pojma poverenja na mentora i mentorski odnos: student bira i ukazuje poverenje mentoru na osnovu svoje percepcije (zasnovane na prethodnom ličnom iskustvu sa tim profesorom, ili na tuđem iskustvu, ili na njegovoj reputaciji itd.) da taj profesor poseduje odgovarajuće znanje koje ga kvalifikuje za mentorstvo, karakter i dobre namere prema studentima. Poslednja stavka se može formulisati i tako da je dotični profesor voljan i raspoložen da svoje znanje i etičke standarde, stavi u službu mentorisanim studentima.

Istraživanja pokazuju nešto što intuitivno svi znamo, a to je da je poverenje osnova za sve druge pozitivne aspekte saradnje. Poverenje je nužan preduslov za: osećanje da je moguće osloniti se na neku osobu, za zdravo poštovanje autoriteta, saradnju i timski rad, preuzimanje promišljenih rizika, istraživanje novih puteva saznanja, i kvalitetnu komunikaciju. (Milivojević., Vukotić, 2010)

Daćemo jedan primer uticaja poverenja na uspeh iz sportske sfere, jer su sportski treneri u pravom smislu reči mentori igračima. Pošto je anketirao košarkaše trideset timova, istraživač je došao do zaključka da igrači uspešnih timova imaju znatno veće poverenje u svog trenera od igrača slabijih ekipa. Rezultati ovog

istraživanja su izneli na videlo tri dimenzije poverenja, koje smo naveli po ugledu na Aristotela. 1) stručnost ili kompetencija: igrači su verovali da trener najbolje zna šta je potrebno da bi se pobeđivalo; 2) karakter (verodostojnost): igrači su verovali da će trener uvek održati datu reč, tj. ispuniti svoja obećanja; 3) dobronamernost: igrači su verovali da trener prevashodno vodi brigu o svojim igračima i timu. (Dirks, 2000)

Vratimo se u univerzitetnu sredinu gde na mentore možemo direktno da preslikamo karakteristike koje je na videlo iznelo istraživanje u sportu. U toku daljeg teksta, ćemo se vraćati na te odlike, s tim što je fokus ovog rada na dve poslednje odlike, upravo zato što se o njima, za razliku od znanja, kompetencije i stručnosti, mnogo manje govori u univerzitetnoj sredini. Uloga mentora sadrži neke aspekte koji se u teoriji, a u praksi posebno, neopravdano zanemaruju ili bolje rečeno, prepuštaju domenu proizvoljnog nahodjenja kao stvar ličnog temperamenta, senzibiliteta i afiniteta. Cilj našeg priloga je da ukažemo na potrebu da se u profesionalne standarde ugrade psihološke (kognitivne, afektivne i konativne) kao i interpersonalne dimenzije kao bitne funkcije i dužnosti mentora. Mentorstvo je kompleksan, interaktivan proces koji se optimalno odvija i uspešno ostvaruje svoje ciljeve samo na temelju odnosa čije ključne aspekte možemo da definišemo.

„STUDENTOM USMERENO“ MENTORSTVO

Čuveni psiholog, pedagogi univerzitetni profesor Karl Rodžers je svoj originalni psihoterapeutski pristup, koji je nazvao „klijentom usmerena psihoterapija“, primenio i na domen pedagogije, kao „studentom usmeren proces“. (Rodžers, 1985). Mi ga, za potrebe naših razmatranja parafriziramo formulom „studentom usmerenog mentorstva“. To znači da je u fokusu relacije student, da odnos profesor –

student ne sme biti isključivo formalan i depersonalizovan kao „ja-ono“, već personalizovan kao „ja-ti“ (Buber,1990; Goleman, 2010). Drugim rečima, student je u tom odnosu punopravni, a ne manje važan subjekat ili čak objekat procesa. Iako se odvija između subjekata različitih nivoa iskustva i stručnosti, u kojem mentor daje podršku mentorisanom u njegovom razvoju, mentorstvo podrazumeva partnerski odnos. (Popović i dr.2009).

MENTORSTVO U SLUŽBI TROSTRUKOG RAZVOJA.

Mentor pomaže studentu da mobilize sopstvene resurse, da potencijale, da otkrije i primeni vlastita rešenja, da razvije istraživačku i refleksivnu autonomiju, uključivši i autonomiju u odnosu na mentora. Podsticanje endogenog čini specifičnost mentorskog postupka. Mentor prati i vodi, a ne diktira „recepte“ i „formule“ studentu, čak ni one koji su se pokazali uspešnim.

Mentorstvo je sredstvo u službi razvoja, a mentor je katalizator trostrukog razvoja mentorisanog: 1) kognitivnog, kao što je sticanje novih predstava, metoda, perspektiva, novih načina izgradnje i organizovanja znanja; 2) društvenog, u smislu akademske socijalizacije, to jest razvoja veština snalaženja u specifičnim društvenim okvirima i situacijama i u izgradnji profesionalnog (naučnog) identiteta. Mentor pomaže studentu da shvati kako funkcioniše svet, zajednica u koje on želi da se uključi i da postane njen ravnopravni član. Mentori su profesori koji poseduju veliko lično, naučno i pedagoško iskustvo kao i za studente bitne informacije o akademskim normama, vrednostima i procedurama, to jest o celokupnoj akademskoj kulturi. Pristup tim informacijama omogućava studentu da bolje upozna tu kulturu, da ovlada mehanizmima njenog delovanja, da je brže i bezbolnije usvoji i da zahvaljujući tome, napreduje;3) psihološkog, u smislu

unapređenja kognitivnih kompetencija, jačanja motivacije, podsticanja kritičnosti i kreativnosti i jačanja samopouzdanja i samovrednovanja.

Navedene dimenzije razvoja studenta omogućenog i podržanog odnosom sa mentorom, ostvaruju se komunikacijom

KOMUNIKACIONA FUNKCIJA MENTORSTVA

Istakli smo već da je fokus našeg rada na interpersonalnoj dimenziji mentorstva, jer je po iskazima većine studenata ispitanih u okviru dostupnih istraživanja, a i prema našim saznanjima, upravo ona najproblematičnija. Mnogo češće se čuju žalbe na nekvalitetnu, štaviše, nepostojeću komunikaciju sa mentorom, nego na njegovu stručnost i kompetentnost, a ukazuje se na direktan uticaj tog problema na motivaciju, a posredno na tok i ishod procesa doktoriranja. U skladu sa početnim gledištom da mentorstvo treba da bude studentom usmeren proces, dajemo dominantni značaj percepcijama mentorisanih doktoranata, iako smo svesni da one u nekim slučajevima mogu biti iskrivljene, jednostrane, pa i nepravilne da ne odgovaraju ili samo delimično odgovaraju realnosti. Naime, ne možemo da isključimo subjektivne distortivne faktore, poput početnih nerealističkih očekivanja doktoranata, preambicioznih planova, idealizacije mentora i celokupnog procesa rada, te posledničnim razočarenjima, periodima stagnacije i frustracije u radu čiji se uzroci atribuiraju „lošem“ mentoru, zatim ličnim crtama studenata: nestrpljivost, sklonost traženja krivca u drugome za spostvene propuste i drugi oblici racionalizacije, nedovoljna zrelost, nestabilnost i sl.. Ali isto tako želimo da predupredimo i racionalizacije profesora/mentora, sklonih da svoje propuste u komunikaciji sa studentima pripisuju njihovoj nezrelosti, neodgovornosti, lenjosti, razmaženosti i td. Između prebacivanja „lopte“ sa jednih na

druge, proteže se zona realnosti, odnosno društvena situacija u kojoj su pravila igre i uloge igrača definisani.

ULOGA POV RATNIH INFORMACIJA U ODRŽAVANJU I JAČANJU MOTIVACIJE

Komunikaciona funkcija mentora, osim ostvarivanja kognitivne uloge usmeravanja, savetovanja, razmenjivanja ideja, ima i nezamenljivu ulogu u održavanju i jačanju motivacije mentorisanog.

Rezultati istraživanja koja su sprovedeli Lok i njegovi saradnici u okviru čuvene motivacione teorije ciljeva, dokazali su da su blagovremene i adekvatno formulisane povratne informacije, apsolutno nezaobilazan uslov motivacije. (Locke, 1981, 1984) U svojoj teoriji postavljanja ciljeva, Lok je pokazao da su uloga cilja i uloga povratnih informacija komplementarne i nerazdvojive. Motivajući uticaj redovne komunikacije o postignutim rezultatima je već odavno bio poznat, ali novitet koji je uveo Lok je uočavanje sprege između cilja i fidbeka. Povratne informacije deluju na osobu samo ako može da ih uporedi sa ciljem koji teži da ostvari, to jest ako su u jasnoj vezi sa njim. Informacije koje se daju pojedincima o njihovim postignućima, bez jasnog situiranja istih u odnosu na precizno određene ciljeve, imaju samo relativan značaj te prema tome ne utiču na motivaciju. *Feedback* ili povratna informacija podstiče motivaciju samo ako subjekat može jasno da je situira na putanji koja ima početak (prethodni rezultat) i kraj (cilj koji treba dostići). Iz toga sledi da kada studenti, koji su prihvatili zahtevan cilj, ne dobijaju nikakve, ili samo uopštene informacije o svojim rezultatima, gubi se i motivajući efekat cilja. To ujedno znači da povratne informacije moraju biti relevantne, konkretne i precizne, a ne neodređene, uopštene i maglovite. Da bi se postigao taj kvalitet, mentorova dužnost je da u svakoj fazi rada informiše studenta o ostvarenom,

ili neostvarenom napretku u odnosu na cilj, jer mu jedino te informacije omogućavaju daprilagođava, podešava i koriguje svoje postupke. (Locke, 1991)

Lok je sa svojim saradnicima realizovao više od trideset eksperimenata u kojima su poređeni združeni efekti cilja i povratnih informacija sa situacijama koje sadrže ili cilj, ili povratnu informaciju, ali ne i oba parametra. U svim slučajevima, bez izuzetka, pokazalo se da ni cilj ni informacije nisu efikasni kad su razdvojeni. Motivajući efekat suštinski se zasniva na mogućnosti koju ima subjekat da poredi informacije o svojim performansama sa nekim spoljnim kriterijumom, a to je cilj koji ujedno oličava prihvaćenu normu. Pozitivni rezultati, uspesi su najjači „motivatori“, ali čovek mora i da zna sa sigurnošću da je postigao očekivane rezultate, a to znanje se zasniva i na povratnim informacijama koje dobija od relevantnih drugih. Bez cilja je nemoguće proceniti dokle se stiglo. Bez informacija, nema rezultata koji se mogu procenjivati, što znači da nedostaje „kompas“ koji usmerava trud i akciju. Tada preta poznata opasnost rasplinjavanja, gubitka fokusa i pravca.

Pored toga, istraživanja koja su vodili Matsui i njegovi saradnici u Japanu pokazuju da rastojanje između prvih rezultata i cilja veoma utiče na daljitok rada. Naime, poređenje prvih rezultata sa zadatim ciljem gradi percepciju samoeфикаsnosti i time deluje na nivo potonjeg ulaganja energije i truda. U tome je važan vremenski raspon. Kratkoročni ciljevi više mobilišu nego dugoročni. Kad imamo cilj koji treba da postignemo u toku godine, opustićemo se u uverenju da imamo dosta vremena i bićemo skloni da stalno odlažemo početak akcije. Uvek će nam iskrnuti nešto preče. Ako je pored toga taj udaljeni cilj „krupan zalogaj“, a to je u našem slučaju, okončanje doktorske disertacije, onda će nam on izgledati apstraktan ili nedostižan. Zbog toga je neophodno „razbiti“ krupne ciljeve na

manje, takozvane međuciljeve, na primer godišnje ciljeve bar na tromesečne, a mesečni ciljevi bi bili još efektivniji. Međuciljevi – manji i bliži ciljevi - se lakše kontrolišu, što omogućava održavanje fokusa, smeru, mobilizacije energije i kontinuiteta, i pruža vreme i uslove za korekciju rada, što su sve faktori koji utiču na motivaciju, i, naravno, na kvalitet rada. Što je cilj bliži, to više motiviše. Zajedno sa deljenjem procesa na više faza, raste i frekvencija davanja feedbacka, drugim rečima, redovnija komunikacija između mentora i studenta. Pod redovnošću ne mislimo na svakodnevnu, ili nedeljnu komunikaciju. Komunikacija može biti jednom u tri, dva meseca ili jedanput mesečno. Važno je održavati kontinuitet i dinamiku rada.

EFEKTI LOŠE ILI NEDOVOLJNE KOMUNIKACIJE OD STRANE MENTORA

Nažalost, kod nas je kultura komunikacije na liniji profesori/mentori – studenti na slabom nivou, a studenti se najviše žale na odsustvo reakcija, odnosno povratnih informacija, na njihovo kašnjenje ili neadekvatnost. Uopštene evaluacije poput „možete i bolje“ ili „ovo ne valja“, pa i kad su pozitivne (npr. „u redu je, samo nastavite tako“) su beskorisne jer ništa ne govore, ne upućuju ni na šta konkretno i samo stvaraju osećaj dezorijentacije i bespomoćnosti kod studenta. Zanimljivo je da se nezainteresovanost, neuključenost mentora doživljava mnogo teže nego neki drugi nedostaci, poput, na primer, autoritarnosti i rigidnosti. “Doktorante skandalozno tretiraju...Moj mentor je uvek u žurbi, površan, nezainteresovan, ne posvećuje mi dovoljno pažnje ni vremena.” (Milivojević, Stamatović, 2011).

Ima više uzroka odsustvu komunikacije ili lošoj komunikaciji. Jedan od njih je linija manjeg otpora. Naime, redovna komunikacija i davanje povratnih informacija, zahteva veću samodisciplinu i kontinuitet u radu i za mentora i za

studenta. Zatim, naša kultura je još uvek prožeta autoritarizmom i hijerarhijskom distancom što je itekako vidljivo tamo gde ne bi smelo da bude: na univerzitetima. Profesori se, prema mišljenju studenata odnose prema njima „sa visine“, štaviše s arogancijom, ili nezainteresovano, bezlično, birokratizovano. Nezainteresovanost ili ravnodušnost, pri tom, studenti ne doživljavaju u negativnom modusu, kao odsustvo komunikacije i odnosa, već pre kao vid implicitnog nasilja. Neuključenost, neposvećenost, odsustvo podrške i pomoći se ne mogu percipirati kao puki bezazleni ili nezlonamerni propusti u situaciji kada definicija funkcije mentora, njegova profesionalna i moralna dužnost nalažu da bude uključen i posvećen. Radi se o prirodnoj reakciji, jer je odsustvo komunikacije u situaciji kada se ona implicitno i legitimno očekuje, takođe vid komunikacije kojim se šalje omalovažavajuća poruka studentu, ne samo da nije dostojan pažnje, već i da je ometajući faktor (npr., predstavlja gubitak vremena za profesora). Student se zato nelagodno oseća, pod stresom je kad treba da se obrati profesoru/mentoru, on snishodljivo vreba „pogodan“ trenutak za to, strepi da ne „deranžira“, „iritira“ i sl. Ako to nije samo izuzetna, jednokratna situacija (svakome se može desiti da u pojedinim slučajevima bude nervozan, neraspoložen za komunikaciju), već predstavlja interpersonalni stil profesora, koji nameće odbrambeni obrazac ponašanja kod studenta (neretko možemo da, povodom pojedinih profesora, čujemo izjave poput „ne znam kako je danas raspoložen/a, da li smem da mu se obratim“), onda je ozbiljno ugrožen zadatak kome služi mentor: uspešan, kvalitetan rad mentorisanog (Milivojević, 2009).

Nema potrebe reći koliko je to abnormalna i nedopustiva situacija koju bi trebalo beskompromisno tretirati i iskoreniti. Osim što je i inače, kao dominantan, kontinuiran stav i ponašanje prema drugome, ispod svakog civilizacijskog minimuma,

inkompatibilno je sa osnovnim, ne samo poželjnim, već etički i profesionalno obavezujućim stavom koji profesori treba da imaju prema studentima. A kad je u pitanju mentor, na kojeg je student upućen, od kojeg zavisi u svom radu, mogli bismo se složiti sa percepcijom da je to vid pasivne agresije, odnosno ugrožavanja prava studenata.

Prema trodimenzionalnom konstruktivnom poverenja, inspirisanog Aristotelom, koji smo ranije ukratko prikazali, ovde mentor ne „pada“ na ispitu kompetencije, već na ispitu dobronamernosti. A nije teško uočiti da je reakcija na percepciju odsustva dobronamernosti (kao zainteresovanosti, usmerenosti na drugog, posvećenosti njegovim potrebama, itd.) mnogo snažnija od percepcije nekompetencije, jer prva pokreće primarnije afektivne mehanizme.

KORISTIMENTORSTVA ZA MENTORE

Zbog prethodnih primedbi, iz kojih bi se mogao steći utisak da je mentor onaj koji samo daje, a mentorisani onaj koji prima i izvlači benefite, potrebno je naglasiti da mentorstvo nije jednosmeran već uzajaman odnos koji donosi gratifikacije i koristi obema stranama. *Wickmani Sjodin* (1997) tvrde da svi imamo odgovornost prema sledećim generacijama, zadatak, tačnije rečeno, misiju da im prenesemo svoja znanja i iskustva i utremo put uspešnoj smeni generacija, odnosno napredovanju sledeće generacije u odnosu na našu. Ostvarenje misije prenošenja (iskustva, znanja, veština, kulture), koja je jedna od suštinskih potreba i dimenzija čoveka kao društvenog bića usmerenog ka budućnosti, pruža mentoru osećanje ličnog ostvarenja i zadovoljstva. Ujedno ga mentorstvo, na intelektualnom planu, obavezuje i podstiče da razmišlja o najboljim načinima i metodama, da preispituje svoje stavove i prioritete, što pospešuje njegovu kreativnost i omogućava mu kontinuirani lični razvoj. Ideje koje „pretresa“ sa studentom pomažu i

njemu da stekne nove uglove gledanja na poznatu problematiku, da proširi svoje vidike, da izbegne zamke rutine i dogmatizma, da obnovi svoje intelektualno nadahnuće. Sve su to veoma korisni i značajni povratni efekti njegovog zalaganja. Svako ko je bio u prilici da bude mentor, uviđa istinu izreke da « koliko daješ, toliko dobijaš ». Znanje koje zadržavamo za sebe je kao mrtav kapital, ono ne „radi“ više za nas. Dijalog sa mlađim, neiskusnijim od nas, često nam vraća svežinu pogleda na stvari, jednu novu, drugačiju viziju, neopterećenu okamenjenim, umrtvljenim, sterilnim zonama znanja i svesti.

Važno je istaći to kada se zna da neki profesori nerado prihvataju mentorstvo, čak ga i izbegavaju ili doživljavaju kao nužno zlo, dosadnu obavezu, koja im oduzima dragoceno vreme ne donoseći im ništa vredno. To je greška, jer naučno-istraživačko iskustvo i zrelost, pored svojih pozitivnih strana, imaju i naličje koje se ogleda u fiksaciji i istrošenosti ideja, iscrpljenosti kreativnosti i sposobnosti inovacije. Kjerkegor je rekao da pravi proces nastave počinje onda kad profesor počinje da uči od svog učenika. Pravi učitelj doživljava svog učenika kao učitelja. Ako su dobro usklađeni, mentor i njegov student postižu sinergičan efekat, što pospešuje emergenciju novih ideja. Iako postoji hijerarhija u odnosu mentor-student u kojoj se podrazumeva da drugi više dobija, a prvi više pruža, ako je pravilno shvaćena i sprovedena, njihova saradnja je na obostranu korist. Drugim rečima, iako asimetričan, ovaj odnos je dvosmeran.

Mentorstvo, kao štosmorekli, deoprirodnog procesa smene generacija.

Odnos mentora i studenta pomaže i mentoru da, na sredini ili na zalasku svoje karijere, ima osećaj nastavljanja svog dela, smisla svojih pregnuća, stvaranja vrednog i živog nasleđa, kao i da doprinosi pripremi uspešne smene generacija u svojoj oblasti. Na neki način, mentor produžava sebe i svoje delo kroz svoje studente, predaje štafetu koja će putovati dalje, gradi most ka

budućnosti istovremeno ugrađujući sebe u tradiciju. Mentorstvo se, stoga, često pretvara u dugoročan odnos. "Još uvek sam u kontaktu sa nekim studentima koje sam pratio pre desetak godina. Želja mi je da im budem još od koristi, ali postoji tu i pitanje radoznalosti. Kada umesite tortu, želite da vidite kakva će biti kad izađe iz rene. Kada se založite za nekog studenta, želite da znate šta se dalje dešava s njim" kaže jedna profesorka. Dobar mentorski odnos je, istakli smo to u više navrata, od obostrane koristi. "U idealnom slučaju, to je dvosmerna ulica. Mentor ima pozitivan uticaj, ali i on dobija mnogo toga iz razmene sa studentima" (Hudson 1997).

U „odbranu“ mentora koji nerado prihvataju mentorsku ulogu, treba reći da sa omasovljenjem visokog obrazovanja raste i opterećenost profesora. Osim toga, dobri mentori su traženi pa studenti često biraju predmet i temu prema mentoru. To je još jedan dokaz u prilog značaju mentorstva. Zato potencijalni mentori treba da umeju da kažu „ne“, da odbiju neke kandidate da ne bi došli u situaciju da od dobrih, pod prevelikim pritiskom, postanu svima loši mentori.

KVALITETI DOBROG MENTORA

Često se mentorstvo poistovećuje sa sličnim ulogama, kao što je na primer, supervizija. Kvaliteti dobrog supervizora i dobrog mentora su slični jer se te uloge donekle poklapaju, ali se uloga mentora ne svodi na ulogu supervizora. Kao što smo prethodno istakli, dobar mentor treba da poseduje i neka ličnasvojstva, stavove i ponašanja koji nisu neophodni supervizoru. Supervizor obučava određenim veštinama, praktičnoj primeni znanja, usavršavanju kompetencija i nadgleda izvršenje datih zaduženja u interesu dobrog funkcionisanja organizacije. Mentor, pak, pored velikog znanja i iskustva, treba da bude iskren, dostojan poverenja i posvećen mentorskom odnosu. Interes koji mentor pokazuje za rad mentorisanog ima za svrhu pre svega

njegov razvoj, njegovo usavršavanje, a indirektno i dobrobit ostalih učesnika i institucije. Odnos supervizije je uži i bezličniji od mentorskog odnosa.

Prema mišljenju jednog autora "dobar mentor je vičan kritičnom čitanju i pokazuje entuzijazam za istraživački rad studenta". Često, to podrazumevada deli vaše istraživačke interese, što ne znači da mora da se radi o osobi sa reputacijom, najpoznatijem stručnjaku u svom domenu. Takav stručnjak je često odsutan, ima puno obaveza i drugih studenata. Bolje je izabrati mentora koji se još nije proslavio i koji će moći da vam posveti vreme i punu pažnju", (Bulaić, Stamatović 2012).

Lično, naučno-istraživačko i pedagoško iskustvo i akumulirano znanje mentora su njegovi glavni resursi. Mentori dobro poznaju, a treba i sami da oličavaju, visoke profesionalne standarde, dobru profesionalnu praksu i da budu sposobni da iste prenesu drugima. Povlašćene informacije koje mentor prenosi otvaraju studentima vrata, koja bi im inače bila zatvorena, pomažući im da izbegnu lutanja i greške koje bi im oduzele puno vremena i energije potrebnih za koncentrisanje na prioritete zadatke. Mentori doista otvaraju mnoga vrata ali puštaju studente da sami prolaze kroz njih i da snose odgovornost za sebe i svoje akcije. Drugim rečima, dobar mentor doprinosi razvoju svog studenta, ali obuzdava svoju potrebu da od njega stvori svog dvojnika. On ume da prepozna, vrednuje i ohrabruje jedinstvenost i posebnost svakog studenta. Mentori treba da budu spremni da poklanjaju svoje vreme, da prenose stečena znanja, da nesebično pružaju savete i podršku u momentima profesionalne i/ili lične krize njihovih studenata. Dobar mentor može na taj način da ublaži snažan osećaj usamljenosti i obeshrabrenosti kroz koje doktoranti, prolaze u kritičnim fazama procesa doktoriranja (Boursier, 2000; Milivojević, Stamatović, 2011).

Prema Karl Rodžersu, u okviru njegove „studentom usmerene“ pedagoško-

psihološke koncepcije, postoji jedan odnos, stav ili ponašanje profesora, koji olakšava i favorizuje proces učenja i napredovanja studenata. (Rodžers, 1985) Tu dispoziciju duha, priznaje Rodžers, je teško definisati i imenovati. Ona sadrži aktivno slušanje, razumevanje, prihvatanje i poverenje, i manifestuje se u različitim oblicima. Mentor kod kojeg je ta dispozicija naročito izražena prihvata bez restrikcije i negativne reakcije, strahove, sumnje i kolebanja koja student doživljava kada se suočava sa novim izazovima i problemima, kao što potpuno prihvata i pozitivne emocije (entuzijazam, zadovoljstvo i ponos) koje student oseća u uspešnim fazama procesa rada. Takav mentor može da prihvati, a da ne osuđuje naprećac, trenutnu apatiju ili kolebljivost studenta, njegovu iznenadnu potrebu da se uputi perifernim, marginalnim pravcima istraživanja, isto koliko prihvata i vrednuje njegov trud i disciplinu. On je u stanju da prihvati i osećanja koja ometaju i inhibiraju tok rada. i ona koja ga favorizuju i pospešuju, jer su i jedna i druga sastojci kreativnog procesa. Kada se ne postavlja kao strogi sudija, kad nije autoritaran i previše direktivan, on tada ne ugrožava unutrašnju slobodu koja omogućava studentu da sam prevaziđe svoje blokade, da napreduje, da uči, da sazreva. Kada je odnos mentor – student dobar, kada u njemu vlada uzajamno poverenje, student je kreativniji, sposobniji za složene kognitivne procese usled veće spontanosti i odsustva straha od greške, „gluposti“ i neodobravanja. Istraživanja u okviru psihologije stvaralaštva su pokazala da pozitivne emocije, koje lakše izbijaju na površinu u opuštenijem ambijentu, favorizuju divergentnu produkciju, koja je sama srž kreativnosti (Milivojević, 2011). Jasno je da pod „opuštenim“ ne mislimo na labavljenje radne discipline, aljkavost ili zabavu, već na odsustvo napetosti, stresa i straha u komunikaciji, na odnos koji pogoduje otvorenosti, nasuprot zatvorenosti, poverenju, nasuprot podozrenju. Istraživanja su pokazala da

doktoranti, teškoće sa kojima se suočavaju u toku procesa doktoriranja, poveravaju najčešće članovima svoje porodice, roditeljima ili prijateljima, pre nego kolegama, profesorima i mentorima (Milivojević, Stamatović, 2011).

Stoga je, pored afiniteta prema određenoj oblasti i temi rada, važan lični momenat, to jest afinitet između studenta i njegovog mentora koji stvara podržavajuće okruženje, ambijent prožet slobodom i poverenjem u kakvom se jedino i mogu iskazati i razvijati potencijali. Izabrali mentora koji nema stav koji „prija“ studentu, makar taj profesor bio najveći stručnjak u svojoj oblasti, može više da škodi nego da koristi. Uzmimo za primer studenta otvorenog, srdačnog, spontanog karaktera, koji može konstruktivno da komunicira sa drugima samo u relativno opuštenu atmosferi neopterećenoj formalnostima i velikom distancom. Takav student će teško sarađivati sa mentorom, koji iako pouzdan, pošten i veliki stručnjak zauzima rigidan, hladan, formalan stav u interakciji. Student neće osećati slobodu da istražuje sve puteve koje bi želeo, da iznosi svoje mišljenje i imaće zadržku kadgod treba da mu se obrati. Moramo reći da većina studenata, bez obzira na temperament, karakter i kulturu, zazire od previše distanciranih, krutih i formalnih mentora.

Doktoranti se, na primer, često žale da su istaknuti stručnjaci prezauzeti, da moraju da ih hvataju u „letu“, da imaju osećaj da ih ometaju ili strah da ih nisu dostojni; drugi se žale na njihovu ravnodušnost, ili čak pomalo prezriv, arogantan stav. Nemali broj intervjuisanih postdiplomaca, nesvršenih magistara i doktora su kao razlog svog neuspeha, na prvom mestu istakli neadekvatno mentorstvo. Uz rezervu, da su doktoranti koji su uživali pogodne uslove (materijalne, slobodno vreme za rad itd.) uglavnom uspevali da prebrode tu teškoću. Loše mentorstvo je bila dodatno otežavajuća, i na kraju možda i odlučujuća okolnost kod onih postdiplomaca koji su uz

to morali da se rvu i sa drugim teškoćama. (Milivojević, Stamatović, 2011). Nasuprot tome, zainteresovan, posvećeni, rečju - mentor dostojan tog plemenitog imena, može da pomogne da se sve ostalo lakše prebrodi i značajan posao privede kraju. Mora se priznati da su mentori i sami suočeni sa jednom vrstom unutrašnjeg konflikta: s jedne strane, oni su i sami naučnici, istraživači koji dosta energije i vremena posvećuju svom radu. S druge strane, od njih se očekuje da budu dobri pedagozi, posvećeni svojim studentima i njihovom razvoju, sposobni da se prilagode svakom pojedinačnom slučaju, nešto poput "rezonantnih" lidera, što će reći sposobni za empatiju i kadri da motivišu. Zato ne treba da čudi što se u praksi neretko dešava da su neki profesori vrsni stručnjaci i plodni autori, ali "netalentovani" pedagozi ili čak nezainteresovani za pedagoški rad. Oni usvajaju moto koji je postao opštepoznata anegdota: "Posao univerzitetskog profesora bi bio idealan samo da nema studenata". Drugi su odlični pedagozi, podsticajni za studente, ponekad pravi Pigmaliioni, koji formiraju buduće naučnike, ali manje produktivni što se tiče naučnih radova. Energija i koncentracija koje su potrebne za svaki od tih poziva - naučno-istraživački i pedagoški - su ogromne te stoga ne iznenađuje da retko ko može da bude u jednakoj meri izvrstanu oba, što ne sme da nas sprečava da težimo ka tom idealu.

NEDOUMICE, PRIMEDBE I ODGOVORI

Obim ovog teksta nije nam dozvolio da razvijamo pojedine ideje i sugestije. Svesni smo da, usled toga, one ostaju nedorečene, a mogu i da izazovu mnoštvo pitanja, sumnji i nedoumica. Potrudimo se da anticipiramo i izdvojimo najverovatnije primedbe na iznete stavove o mentorstvu i ulozi mentora i da pokušamo da damo odgovore.

ULOGA STUDENTA KAO AKTIVNOG UČESNIKA

Iz prethodnih razmatranja se može steći utisak da sav "teret" odnosa mentor-student leži na mentoru je sva odgovornost na mentoru, iako je naznačeno da je mentorstvo partnerski, dvosmeran odnos, naročito kad su u pitanju doktoranti kao već svršeni, zreli studenti.

Težište rada je na odlikama mentora i uspešnog mentorstva. Iako smo se posvetili značaju, kao i većoj odgovornosti mentora usled asimetrije odnosa i formalne hijerarhije u okviru te relacije, istakli smo i njegovu ulogu u podržavanju i jačanju autonomije, dakle i dužnosti i odgovornosti mentorisanog. Suprotno bi značiloda se studentu pridaje infantilna i pasivna uloga što bi bilo u kontradikciji sa suštinom i svrhom mentorstva, koje podržava i favorizuje razvoj i autonomiju.

Istraživači *Turban i Dougherty* (1994) su uočili snažnu korelaciju između određenih karakternih crta i uspeha studenta. Dobri studenti veruju da mogu da utiču na sopstveni uspeh (razvijen unutrašnji lokus kontrole), osetljivi su na društvene signale (socijalna inteligencija) i imaju solidnu dozu samopoštovanja. Oni prihvataju odgovornost za sopstveni profesionalni napredak i angažovani su na sopstvenom usavršavanju. Aktivni su subjekti svog razvoja, a ne puki objekti mentorske pažnje i brige. Prevelika i nerealistična očekivanja u odnosu na mentora, na ono što on može i treba da učini, gotovo uvek praćena manjim pouzdanjem i zahtevima u odnosu na sebe, direktno vode istoj meri razočarenja, obeshrabrenja i, konačno, neuspeha. Važno je i to da studenti umeju da izraze svoje potrebe na način da one budu uvažene. To znači da ne treba da prepuštaju svu inicijativu komunikacije mentoru, da ne podlegnu „magičnom“ uverenju da je on sveznajući, da je uvek svestan onoga što je njima potrebno, što je za njih najbolje. Što je mentor bolji i ugledniji, to postoji veća tendencija kod nekih studenata da ga

idealizuju i da očekuju od njega da im « čita misli », pa i da ih izdvaja u odnosu na druge. Mentoru student mnogo više može da pomogne da bude na visini svog zadatka ako je asertivan, to jest ako ume da se afirmiše, da preuzme odgovornost za sebe, da jasno i eksplicitno izrazi svoje sumnje, pitanja i dileme. Jasno je, međutim, da to može da radi samo ako mentor, sa svoje strane uspostavi odnos u kojem je takva komunikacija dozvoljena, moguća, štaviše, poželjna za obe strane.

ODGOVORNOST I OBAVEZE STUDENATA

Baš kao i mentor, i student takođe prihvata dužnost i obavezu ulaganja vremena i truda u mentorski odnos. Doprineti jednoj oblasti znanja i to kvalitetno zahteva posvećenost, duh inicijative i spremnost da se slušaju i uvažavaju primedbe, sugestije i kritike. Student treba da sistematično planira etape rada, da poštuje rokove, da se informiše o normama i pravilima univerziteta kao i o svemu što se odnosi na etiku naučno-istraživačkog rada, pre svega na plagijat, da održava kontakt sa mentorom i da ga obaveštava o svakom dužem odsustvovanju, (danas, sa mogućnošću internet komunikacije, da mu dostavi svoju i-mejl adresu) ili drugom događaju koji može da utiče na povoljan tok rada. Student treba temeljno da se priprema za radne sastanke sa mentorom (na primer, da sastavi rezime rezultata dosadašnjeg istraživanja, spisak preciznih pitanja); idealno bi bilo da preda mentoru okvirni radni plan sastanka dan-dva unapred i izveštaj sa sastanka dan-dva posle. Zajedno sa mentorom treba da odluči da li i kojim ritmom treba da mu dostavlja skice, delove ili celokupna poglavlja. Bilo da podnosi na uvid veće ili manje celine, nacрте ili gotove tekstove, student treba da obezbedi kvalitet pisanog teksta. To podrazumeva ispravku slovnih grešaka, gramatičku i sintaksičku korektnost, paginaciju kao i sve fusnote i reference, kao da se radi o tekstu spremnom

za objavljivanje. U protivnom, mentoru propusti i greške odvlače pažnju, otežavaju koncentraciju što može, sasvim opravdano, da ga iritira. Student treba da uzima u obzir, uvažava i da postupa u skladu sa savetima i primedbama mentora. Ako postoju neslaganja sa njegovim komentarima, treba korektno ali otvoreno da iznese i argumentuje svoje gledište. U prirodnonaučnim ili tehnološkim disciplinama, u kojima se rade laboratorijska istraživanja i eksperimenti, student treba da obavesti mentora o uočenim mogućim nepravilnostima, manjkavostima ili nebezbednim uslovima rada. *I last but not least*, student treba da se pridržava najstrožijih pravila i najviših standarda akademskog poštenja što podrazumeva pre svega pripisivanje autorstva, tačno i potpuno citiranje, pravila korektnog parafraziranja itd.

Posle ovog nemalog spiska dužnosti koje padaju u deo studentu, moramo da iznesemo i jedno upozorenje. Student ne treba da poistovećuje duh inicijative i posvećenost saradnji sa mentorom, sa pretrpavanjem komunikacijskih kanala, to jest sa bespotrebним opterećivanjem mentora, postavljanjem beznačajnih ili irelevantnih pitanja, očekivanjima da mentor radi njihov deo posla (definisanja, uobličavanja, analize, zaključivanja i sl.). Da bi izvukao najveću moguću korist od dobrog mentora, student mora biti maksimalno aktivan saradnik. U susretima sa mentorom, važno je da u svojoj glavi ima precizna pitanja na koja je moguće odgovoriti. “Ljudi često hoće da stignu pravo na cilj, ali svet ne funkcioniše na taj način, kaže jedan profesor sociologije. Očekuju da sve bude jednostavno i često postavljaju jednostavna pitanja, ali pitanja na koja jedan mentor ne može da odgovori. “Student treba da uloži trud da definiše, da specifikuje svoja pitanja, umesto da bude uopšten i neodređen. Možete na primer da ga zamolite da vam da spisak knjiga koje treba da pročitate o određenoj temi ili savete o svrsishodnosti

praćenja ovog ili onog predmeta s obzirom na vaš istraživački interes. Na doktorskim studijama treba imati ozbiljan, profesionalan, naučno-istraživački mentalni *mindset*.⁴⁴

Autori *Wickman* i *Sjodin* (1997) preciziraju da dobri studenti poštuju vreme svog mentora, da uvažavaju njegovo mišljenje i primedbe, da postupaju u skladu sa smernicama koje im on sugerise, da poštuju trud koji ulaže kako bi im otvorio razna vrata i da jednog dana uzvrate sve to postajući i sami dobri mentori drugima. Student mora da pokaže mentoru koliko mu njegov doprinos znači. » Ovaj profesor naglašava da studenti treba da pokažu svom mentoru da ga pažljivo slušaju, da slede njegove savete i da su im oni bili korisni. Treba, po njemu, i da priznaju vrednost vremena i pažnje koje im njihov mentor posvećuje. Ovim se nipošto ne želi reći da student treba da bude snishodljiv, da ne sme da diskutuje i polemise sa mentorom, već da se radi o uzajamnom odnosu u kojem svako "hrani" i podstiče drugog da obavlja svoju ulogu sa što više posvećenosti i žara. Mentora treba motivisati vašim stavom, jer motivisani mentor će biti motivišući mentor za vas.

JASNO DEFINISANJE OKVIRA ODNOSA MENTOR-STUDENT

Rodžersovo shvatanje studentom usmerenog odnosa vodi neprimerenoj intimizaciji ili familijarizaciji odnosa mentor- student. Ova vrsta primedbi nije neuobičajena kad je u pitanju Karl Rodžersova vizija pedagogije ili psihoterapije. Njegovo insistiranje na otvorenosti, spontanosti, aktivnom slušanju, poverenju, razumevanju, prihvatanju, odnosno odustajanju od procenjivačkog, osuđujućeg stava, kao nužnim dimenzijama tzv. pomažućeg odnosa, potkrepljeno je

istraživanja koja je sproveo sa svojim saradnicima. Binarna logika, kojoj smo prosto po ustrojstvu našeg mozga, skloni navodi nas da stvari sagledavamo u modusu ili –ili, zatim u suprotnostima, umesto u modusu i -i, bez uspostavljanja veštačkih antinomija. Drugim rečima, između suprotnosti između krajnosti formalnog, autoritarnog, distanciranog i familijarnog, „drugarskog“ ponašanja, postoji niz nijansi. Navedene dimenzije uspešnog, produktivnog odnosa ne isključuju čvrsto postavljene okvire i granice odnosa na relaciji mentor – mentorisani. Kako je mentorstvo jedinstven u svakom pojedinačnom slučaju i često evolutivan odnos, ne može se lako definisati. Međutim, okvir mora da bude jasno postavljen. Rizik prekoračenja granica postavljenih okvirom je dvostruk: student može da postane previše zavisn od pomoći svog mentora i odnos može da skrene sa profesionalnog puta. « Odnos postaje problematičan kada student traži od svog mentora da definiše njegov projekat » kaže jedna profesorka univerziteta. Ta situacija je posebno rizična u društvenim naukama, gde studenti imaju slobodu i obavezu da sami pronađu i definišu temu svog istraživanja. Ako se previše oslone na mentora, ne vrše zadatak koji im pripada. »

Drugi rizik je češći i opasniji. Prekoračivanjem okvira profesionalnog odnosa, rizikuje se ugrožavanje dobrog toka profesionalne saradnje s mogućim ishodom udaljavanja osobe koja je izvor oslonca. « Verujem u značaj jasnog definisanja profesionalne prirode odnosa, kaže jedna profesorka fakulteta za književnost. Ne mogu da budem prijatelj sa svojim studentima jer bi se to sukobilo sa mojom ulogom. Takva konfuzija uloga bi mi znatno otežavala da kažem ono što imam da kažem, da zadržim kritičnu distancu. To ne znači da ne želim da bliže upoznam svoje studente, ali i njima je mnogo potrebnije i korisnije da održim profesionalnu distancu ». Drugi profesor upozorava studente da ne traže lične usluge od svog

⁴⁴ На српском језику нема речи којом би се прецизно превео тај појам, али најприближније би било рећи „ментални оквир“ или „ментални став“.

mentora. "Neki studenti su već tražili od mene novčane pozajmice. Čak i kada bih mogao, ne bih im izašao u susret". Ali, dodaje važnu nijansu: ako je neki student u teškoj situaciji, treba da obavesti svog mentora o tome. Tako će on barem znati i moći da uzme u obzir da se dešava nešto što može da utiče na rad studenta. Isto tako, može da mu izađe u susret i pomogne u okviru onoga što mu njegova uloga dozvoljava".

Protivrečnost navedenih ograda, sa onim što smo ranije rekli o bliskosti odnosa mentor-student, o ličnim karakteristikama jedne i druge strane koje pogoduju uspešnoj saradnji, samo je prividna. Bliskost, poverenje, oslonac, pomoć, poveravanje mentoru u kriznim situacijama, ne znače druženje u uobičajenom smislu te reči, niti familijarizaciju. Okvir je uvek prisutan, granice jasno postavljene uprkos fleksibilnosti i bogatstva interakcije.

KRITIKE SU SASTAVNI DEO POMAŽUĆEG ODNOSA

Ako se prihvati Rodžersova definicija pomažućeg odnosa, kako se ona može uskladiti sa ulogom vođstva, usmeravanja rada mentorisanog, koji sadrži i vrednovanje, procenjivanje, kritike? Ovo pitanje se javlja zbog Rodžersovog naglašavanja prihvatanja, razumevanja i odustajanja od osuđujućeg stava. Problem nastaje zbog čestog, a pogrešnog poistovećivanja kritike, kao sepcifični komentar usmeren na elemente izvan ličnosti, dakle, na elemente rada i suđenja, kao globalnog stava, usmerenog na identitet i praćenog negativnim nabojem. Razumevanje i prihvatanje povremenih manifestacija demotivisanosti, malodušnosti, apatije studenta, ili njegovih lutanja, zabluda i grešaka, ne znači prelaženje preko njih, permisivnost, lese – fer stil, inkompatibilan sa suštinom i svrhom mentorstva kao i sa poštovanjem mentorisanog. Kritike su deo povratnih informacija o čijem smo nezaobilaznom

uticaju u motivaciji i obezbeđenju kvaliteta rada govorili.

S druge strane, i to je veoma važno naglasiti, jer do sada nismo pomenuli pa može doći do nesporazuma i pogrešnih tumačenja, dispozicija duha koju Rodžers opisuje ne podrazumeva mekušstvo i kvaziroditeljski odnos prema studentu. Ona ne samo da ne isključuje, već podrazumeva tzv. kongruentnost, to jest. „skladnost doživljaja, svesnosti i komunikacije“ koja obezbeđuje autentičnu i jasnu komunikaciju (Rodžers, 1985). To znači da izveštačena, neiskrena komunikacija, koja prikriva ili je suprotna onome što subjekat u trenutku komuniciranja doživljava i čega je svestan, nije deo „pomažućeg odnosa“. Ako je student neodgovoran, ne izvršava svoje obaveze, ne poštuje važeća, pisana i nepisana, pravila i norme, ili vreme i trud svog mentora, mentor ne treba da krije svoja osećanja i reakcije. On ima i obavezu da pokaže svoje neodobravanje i da ukaže na moguće posledice. Kad to ne bi uradio, ne samo da bi činio „medvedu uslugu“ mentorisanom, nego bi pokazao nepravičnost prema ozbiljnim i odgovornim studentima i izgubio bi kredibilitet. Ponovo ćemo se pozvati na velikog Aristotela, čiju rečenicu iz Nikomahove etike, kao moto cele knjige, Danijel Goleman citira na početku Emocionalne inteligencije: „Svako se može razljutiti – to je lako. Ali, naljutiti se na pravu osobu, u pravoj meri, u pravo vreme, zbog valjanog razloga i na pravi način – to nije lako.“ (Goleman, 2009:9)

Ovim objašnjenjem se nadamo da smo ujedno predupredili još jednu moguću primedbu: da bi, prema Rodžersovom pristupu, u želji da budu percipirani kao „dobri“ mentori, i podičili se velikim brojem mentorisanih studenata, neki profesori bili u iskušenju da budu previše popustljivi i da se odreknu obaveze koja im pripada da iznose kritike, primedbe i da postavljaju visoke kriterijume i zahteve.

LIČNOST I UMEĆE KOMUNICIRANJA

Da li „studentom usmereni odnos“ zahteva određeni tip ličnosti mentora? Ne može se zahtevati od svakog profesora da ima isti temperament i ličnost. Iz dela u kojem smo govorili o preferencijama studenata prema srdačnim, komunikativnim mentorima (jer takvi profesori imaju oslobađajuće i ohrabrujuće dejstvo na njih), mogao bi se steći pogrešan utisak da zagovaramo formatiranje temperamenata i karaktera, odnosno da bi introvertne, rezervisane ličnosti (kakvi su često naučnici) bile nepogodne za mentore. Takva pomisao bila bi ne samo pogubna, nego i apsurdna.

Znamo, takođe, da vrsta ličnosti utiče i na tip interpersonalne komunikacije (Bojanović, 1998). Ali ličnost i interpersonalna komunikacija, ipak nisu jedno te isto. Svaka ličnost, bila ona introvertna ili ekstrovertna, ovakvog ili onakvog temperamenta i stepena socijalnosti, mora da sledi i usvaja pravila koja regulišu društvene interakcije u širokoj paleti društvenih konteksta i situacija. Ako u privatnoj sferi i privatnim odnosima odbija da to čini, ili čini na način koji njoj odgovara, društvene uloge, poput ugovora, predstavljaju splet eksplicitnih i implicitnih uzajamnih očekivanja koja obavezuju na određena ponašanja.

Kao što smo najavili na početku teksta, određeni oblici komunikacije nisu samo poželjne veštine, već dužnosti vezane za određene društvene uloge i funkcije. Mentor, pored podrazumevajućeg znanja i kompetencije, jednostavno mora da se povinuje ulozi koja sadrži neke jasne interpersonalne zahteve i pravila. To je mnogo pre stvar svesti i dobre volje, nego bogomdanih sposobnosti i afiniteta.

ZAKLJUČAK

Mentorstvo donosi dobrobit svim uključenim stranama: studentu, samom mentoru, ali i ustanovi u okviru koje

sarađuju, široj akademskoj, naučnoj i društvenoj zajednici. Dobri efekti variraju u skladu sa stepenom učešća i posvećenosti svakog aktera (uključiv i fakultete i univerzitete, koji treba da pruže optimalne uslove).

Gotovo danijepotrebnoisticatikolikozadovoljstvoiuspehstudenatautičunaugledkoji će fakultet/ univerzitet uživati u akademskoj i široj javnosti.

Dobra komunikacija u okviru date organizacije je zalog ne samo zadovoljstva, već i uvećanja kapitala njenog znanja, bogaćenja njenog nasleđa, poboljšanja produktivnosti, koji time, stvaraju jaku organizacionu kulturu i tradiciju. Univerziteti, kao i druge naučno-istraživačke institucije, zavise u velikoj meri od ugleda koji uživaju u javnosti, jer tako privlače najbolje kadrove, najtalentovanije studente, dobru volju i podršku različitih javnosti važnih za njihov opstanak i razvoj. U tom smislu, reputacija profesora kao dobrog mentora je ključan element i često će zbog njega mnogi studenti izabrati baš taj fakultet, a ne neki drugi.

Naša zemlja nije velika, još uvek trpi zbog manjka kadrovskih resursa. Mobilnost studentske populacije i mogućnosti biranja i pronalaženja najpogodnijeg rešenja su redukovane. Često su postdiplomci “osuđeni” na jednog mentora ako žele da se bave određenom naučnom disciplinom ili temom. Kod nas, kao da postoje naučni “monopoli” u određenim oblastima, tako da studenti zapravo nemaju izbora. Ali sa razvojem i decentralizacijom univerzitetske mreže i pojavom privatnih univerziteta, pojavljuje se veći izbor nego ranije. Uz to je važno kontinuirano unapređivati kvalitet programa, kadrova i međuuniverzitetske saradnje.

Mentori treba da budu sposobni da daju konstruktivne kritike bez nestrljivosti, razdražljivosti, omalovažavanja i osude i da stvore odnos u kojem student oseća da može da pogreši, a da ne izgubi poverenje u sebe, samopouzdanje i volju da istraje na

putu ka cilju. Iz prethodnog je jasno da pravog mentora, osim znanja, stručnosti, iskustva i zrelosti treba da krasi i određene karakterne osobine i vrline. S obzirom da je njegov odnos sa studentom, kao što smo istakli, asimetričan, hijerarhijski, njegova je odgovornost utoliko veća. On upravlja i diriguje odnosom sa studentom koji u mnogo čemu zavisi od njegove dobre volje, raspoloživosti, savesnosti i nesebičnosti. Upravo zato što su mogućnosti zloupotrebe tog odnosa latentno prisutne, mentor je taj koji postavlja čvrst etički okvir saradnje. Bez obzira na to što student ima na raspolaganju određena sredstva (koja mu formalno garantuju zakonodavstvo ili statuti i pravilnici) za rešavanje sukoba sa mentorom, ili što, teorijski, može da raskine saradnju i potraži drugog mentora, svi znamo da je u praksi to teško izvodljivo i da je cena takvog postupka previsoka (gubitak vremena, preusmeravanje, promena teme, stres i sl.). Zbog toga lični i profesionalni integritet, emocionalna i socijalna kompetencija (koje se stiču, uče i razvijaju), treba da budu nezaobilazne odlike mentora. I za kraj, svesni smo da naš pristup ima jednu manu i nedostatak: mnogo više pažnje posvećuje mišljenjima studenata-doktoranata, a gotovo da nije dat nikakav prostor mišljenjima i iskustvima profesora-mentora. Istraživanje onoga kako mentori opažaju i doživljavaju svoju ulogu, teškoće na koje nailaze, izazovi i problemis kojima se najčešće suočavaju u odnosima sa svojim studentima, svakako bi upotpunilo i obogatilo našu temu bitnim informacijama i perspektivama. Međutim, kao što smo ranije u tekstu pomenuli, u dvosmernom ali ne i ravnopravnom, simetričnom odnosu, mnogo veći ceh za neuspeh projekta sticanja doktorske diplome plaćaju studenti. U svakom odnosu u kojem jedna strana više zavisi od dobre volje druge, u kojem je zato u ranjivijem položaju, potrebno je, pre svega, dati reč "slabijem" učesniku. Problemi s kojima se suočavaju mentori i nastavno osoblje uopšte, pre su rezultat neadekvatne organizacije, propusta i

grešaka u menadžmentu ustanove, slabe infrastrukture, nedovoljnih ili loše raspoređenih resursa, međuljudskih konflikata, surevnjivosti, loše organizacione klime, pa i opšteg društveno-ekonomskog konteksta, nego nešto što kreiraju studenti.

Autori nemaju pretenziju da edukuju profesorski kadar za mentorstvo. Ovaj rad je proizvod njihove želje da doprinesu razvoju svesti i interesovanja za tu temu, kao i sopstvenoj edukaciji i unapređenju kvaliteta neophodnih za mentorstvo dostojno tog imena.

LITERATURA

- [1] Aristotel (2000), Retorika, Plato, Beograd.
- [2] Buber, M. (1990): Ti i JA, BPD, Beograd
- [3] Boursier, I. (2000): „L'itinéraire du doctorant: Projet de licence de Sociologie“. Université de Nice-Sophia Antipolis - Département de Sociologie-Ethnologie - Direction V. Elrich
- [4] Bojanović, R. (1998): Psihologija međuljudskih odnosa, Društvo psihologa Srbije: Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
- [5] Bulaic, A., Stamatovic, M., 2012: The importance of defining the hypothesis in scientific research, International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol 4(3), pp 345-351, June, 2012, Available online at <http://www.academicjournals.org/IJEAP> S, DOI: 10.5897/IJEAPS11.091, ISSN 2141 - 6656 c2012 Academic Journals
- [6] Dirks, K. T.: „Evidence from NCAA basketball.“ *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(6), Dec 2000, p. 1004-1012
- [7] Goleman D. (2010): Socijalna inteligencija, Geopoetika, Beograd
- [8] Goleman, D. (2009): Emocionalna inteligencija, Geopoetika, Beograd.
- [9] Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P. (1981): „Goal setting and

- task performance: 1969-1980“, *Psychological Bulletin*, vol.90, n. 1, p.125-152.
- [10] Locke, E.A., Latham, G.P. (1984): *Goal setting, a motivational technique that works!*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
- [11] Locke, E.A., (1991): „The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50, p.288-299.
- [12] Hudson L., (1997): *Human Beings: An Introduction to the Psychology of Human Experience*, New York, HarperCollins Publishers.
- [13] Milivojević T., Vukotić S., (2010), „Multimenzionalni pojam poverenja u kontekstu krize i razvoja“, zbornik *Kriza i razvoj*, Beograd, str. 533-541
- [14] Milivojević, T., Stamatović, M. (2011) „Subjektivno iskustvo procesa doktoriranja“, *Megatrend revija*, Beograd, vol. 8, br.2, str. 573-586
- [15] Popović, D., Subotić, Lj., Grbović, S., Bulatović, Lj., i dr.(2009) *Mentorstvo nastavniku pripravniku*, Zavod za školstvo i kontinuirani profesionalni razvoj, Podgorica.
- [16] Rodžers, K. (1985) *Kako postati ličnost*, Nolit, Beograd
- [17] Stamatović M., Milivojević T., Vukotić S. (2008), „*Uloga poverenja u ekonomskim transakcijama*“, *Tržište bankarskih proizvoda i usluga u Srbiji i zemljama u okruženju*, str. 223-227
- [18] Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). „Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success“, *Academy of Management Journal*, 37, 688–702
- [19] Wickman, F., & Sjodin, T. (1997). *Mentoring: The most obvious yet overlooked key to achieving more in life than you dreamed possible*. NY: McGraw-Hill.