

MENTORSKI PROGRAMI KAO ALATI MEĐUGENERACIJSKE SOLIDARNOSTI: STUDIJA SLUČAJA ŽENSKE MENTORSKE MREŽE U BOSNI I HERCEGOVINI

ANELA LEMEŠ¹

Doktorantkinja interdisciplinarnih doktorskih studija, istraživačko polje Sociologija, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Bosna i Hercegovina

Sažetak: Ovaj rad istražuje potencijal mentorskih programa u jačanju međugeneracijske solidarnosti s fokusom na Žensku mentorsku mrežu u Bosni i Hercegovini. Korištenjem kvantitativnog istraživačkog pristupa, kroz upitnike su se analizirala iskustva učesnica programa mladih žena (mentorina) i njihova saradnja i pružena podrška iskusnih profesionalki i liderica (mentorica) biznis sektora približno sličnom onom u kojem se mentorina profesionalno gradi. Mentorstvo kao alat i kroz svoju uspostavljenu strukturu doprinosi profesionalnom razvoju, jačanju samopouzdanja i razmjeni znanja između generacija, čime se razvijaju novi obrasci liderstva, saradnje i međusobnog razumijevanja. Sam proces mentorstva se tretira kao vid međugeneracijske solidarnosti, gdje starije mentorice prenose iskustvo, a mlađe unose inovativne perspektive, što jača društvenu inkluzivnost i ravnopravnost. Prikazana studija slučaja u radu ukazuje na specifičnosti lokalnog konteksta kroz analizirani program Ženske mentorske mreže u Bosni i Hercegovini. Rezultati studije naglašavaju važnost formalizacije i evaluacije mentorskih programa u cilju dugoročne održivosti, kako bi se osnažile žene, ojačale profesionalne mreže i doprinijelo dugoročnoj ekonomskoj i socijalnoj otpornosti zajednica.

Ključne riječi: *mentorstvo, međugeneracijska solidarnost, ekonomsko osnaživanje žena, profesionalni razvoj, tržište rada.*

¹ Kontakt e-mail: anela.keso@gmail.com

Abstract: This paper examines the potential of mentoring programmes to strengthen intergenerational solidarity, with a focus on the Women's Mentoring Network in Bosnia and Herzegovina. Using a quantitative research approach, questionnaire data were employed to analyse the experiences of programme participants - young women (mentees), and their collaboration with, and support received from, experienced professionals and leaders (mentors) from the business sector, operating in fields closely related to the mentees' professional development. Mentoring, as both a tool and a structured process, contributes to professional development, increased self-confidence, and intergenerational knowledge exchange, thereby fostering new patterns of leadership, collaboration, and mutual understanding. The mentoring process itself is conceptualised as a form of intergenerational solidarity, in which senior mentors transfer experience while younger participants introduce innovative perspectives, enhancing social inclusion and gender equality. The case study presented highlights the specificities of the local context through an analysis of the Women's Mentoring Network in Bosnia and Herzegovina. The findings underscore the importance of formalising and evaluating mentoring programmes to ensure long-term sustainability, empower women, strengthen professional networks, and contribute to the long-term economic and social resilience of communities..

Keywords: *mentoring, intergenerational solidarity, women's economic empowerment, professional development, labour market.*

Uvod

Ovaj rad istražuje mentorstvo kao ključni mehanizam osnaživanja žena, s posebnim fokusom na međugeneracijsku solidarnost i razvoj ženskog liderstva u Bosni i Hercegovini. Rad doprinosi i razumijevanju mentorstva kao alata rodne i međugeneracijske solidarnosti u post-tranzicijskim društvima. Mentorstvo se u savremenim društvima prepoznaje ne samo kao oblik profesionalne podrške i transfera znanja, već i kao instrument društvene inkluzije i ekonomske afirmacije, posebno u kontekstu zemalja u tranziciji gdje su rodne nejednakosti i dalje izražene. Poseban značaj pridaje se analizi kako mentorstvo doprinosi jačanju međugeneracijske povezanosti, razmjeni iskustava i kapaciteta žena da djeluju kao liderke u različitim sferama društva.

Glavni cilj istraživanja je ispitati percepciju i iskustva učesnica programa mentorstva, te procijeniti kako ovakvi programi utječu na njihov profesionalni, lični i ekonomski razvoj, kao i na oblikovanje društvenih mreža podrške i međugeneracijske solidarnosti. Poseban fokus je stavljen na program Ženske mentorske mreže kao primjer strukturiranog programa koji povezuje žene različitih generacija kroz mentorski odnos i aktivnosti usmjerene na jačanje liderstva, kompetencija i međusobne podrške.

Rad je strukturiran tako da prvo pruža kontekstualni okvir istraživanja i objašnjava ključne pojmove relevantne za analizu slučaja. Sljedeći dio predstavlja studiju slučaja Ženske mentorske mreže, sa fokusom na organizaciju programa, njegovu svrhu i ciljeve, te presjek analize mentorstva ključnih autora koji istražuju ovu oblast. Nakon toga slijedi opis metodologije istraživanja, uključujući korištene instrumente i postupak u provedenoj analizi podataka.

Rezultati istraživanja prezentirani su kroz kombinaciju deskriptivne statistike i tematske analize, uz naglašavanje utjecaja mentorstva na profesionalni razvoj, međugeneracijsku solidarnost i lično osnaživanje učesnica. Diskusija povezuje empirijske nalaze sa relevantnim teorijskim okvirima, dok zaključci i preporuke ukazuju na značaj institucionalizacije mentorskih programa i njihove šire primjene u kontekstu razvoja ženskog liderstva i rodne ravnopravnosti u Bosni i Hercegovini.

Rad, koji predstavlja prvu empirijsku pilot analizu programa osnaživanja žena u Bosni i Hercegovini te kao takav doprinosi povezivanju mentorstva i međugeneracijske solidarnosti, doprinosi i razumijevanju mentorstva kao strateškog alata za osnaživanje žena i za društvenu transformaciju posebno u jednom posttranzicijskom društvu kao što je Bosna i Hercegovina. Kao pilot analiza, rad time pruža i osnovu za dalja istraživanja i razvoj programa koji podupiru karijerni napredak, međugeneracijsku saradnju i inkluzivnije društvo.

Kontekstualni okvir istraživanja i korišteni pojmovi u analizi slučaja

Da bi se jasno shvatila svrha analize slučaja, objašnjeni su korišteni pojmovi. Pojam s kojim se najčešće susrećemo u oblasti mentorstva jeste *međugeneracijska solidarnost*, koja u ovom kontekstu predstavlja uzajamnu podršku, razmjenu znanja, iskustava i resursa između žena različitih generacija, s ciljem jačanja njihovih ličnih, profesionalnih i društvenih kapaciteta (Bengtson i Roberts, 1991). Ona podrazumijeva međusobno razumijevanje i saradnju između mladih i starijih žena, pri čemu svaka generacija doprinosi na specifičan način, gdje starije žene prenose znanje, iskustvo i modele otpornosti, dok mlađe unose nove perspektive, energiju i inovativne pristupe. Takva saradnja doprinosi stvaranju inkluzivnog prostora za rast, razumijevanje i međusobno osnaživanje žena, što je ključni preduvjet za dugoročno unapređenje njihove pozicije u društvu i na tržištu rada. Radi razumijevanja provedbe programa međugeneracijske solidarnosti, posebno mentorstva, potrebno je pojasniti i *kontekst Bosne i Hercegovine*, koji karakterizira složen društveno-politički ambijent, obilježen posljedicama rata, siromaštvom, te stalnim međuetničkim i političkim tenzijama, koje dalje oblikuju društvene odnose i poziciju žena u javnoj i privatnoj sferi. Kao i u drugim zemljama Zapadnog Balkana, u bosanskohercegovačkom društvu i dalje je prisutna izražena patrijarhalnost, koja institucionalno i vaninstitucionalno ograničava mogućnosti i slobode žena (UN Women, 2021). Brojna istraživanja potvrđuju da se takvi obrasci rodних uloga odražavaju posebno u stavovima prema podjeli društvenih sfera, gdje se muškarci dominantno vezuju za javni i politički prostor, dok se ženama i dalje pripisuje prirodna pripadnost privatnoj sferi porodičnog života.

Ovakva percepcija rodni uloga u suprotnosti je sa nasljeđem socijalističkog perioda, koji je, uprkos ideološkim ograničenjima, ženama omogućio veći izlazak u javnu sferu i ostvarenje niza prava, koja su uključivala od aktivnijeg političkog učešća do jednakosti u braku, pravu nasljeđivanja i reproduktivnim slobodama (Kirin i Blagaić, 2021). Ipak, iako su tada ostvarena brojna formalna prava, strukturalni rodni odnosi u privatnoj sferi nisu bitno promijenjeni, što je ženama nametnulo dvostruki teret plaćenog i neplaćenog rada (UNDP, 2019). Time je, paradoksalno, učvršćena rodna nejednakost jer su muškarci zadržali privilegiran status u ekonomskoj i političkoj sferi, dok su žene, pored većeg stepena obrazovanja i radnog angažmana, ostale opterećene neplaćenim kućanskim i njegovateljskim obavezama (Olson, 2007).

Proces tranzicije i postratne transformacije dodatno su pogoršali socioekonomski položaj žena u Bosni i Hercegovini. Pad životnog standarda, rast nezaposlenosti i siromaštva, te slaba institucionalna podrška za usklađivanje poslovnog i privatnog života, doveli su do smanjenog učešća žena na tržištu rada i njihovog povlačenja iz javne sfere (UNDP, 2019). U takvom kontekstu, međugeneracijska solidarnost i mentorstvo dobivaju prostor da postanu važan mehanizam društvenog otpora, prostor u kojem žene kroz zajedništvo, razmjenu i uzajamnu podršku pronalaze strategije za profesionalno i lično osnaživanje.

Mentorstvo se definira kao razvojni odnos između iskusnije osobe (mentorice) i manje iskusne osobe (mentorine), gdje dolazi do razmjene znanja, iskustava i podrške (Allen i drugi, 2004).

U okviru ekonomskog osnaživanja žena, mentorstvo se javlja kao oblik neformalne edukacije koji pomaže ženama da se snađu u zahtjevima tržišta rada, razviju poslovne ideje ili unaprijede profesionalnu mrežu (Ragins i Kram, 2007).

Međugeneracijska solidarnost, kao oblik socijalnog kapitala, jača se kroz transfer znanja i iskustava, te omogućava ženama pristup resursima i modelima ponašanja koji doprinose njihovoj ekonomskoj nezavisnosti.

Dodatnu vrijednost razvoja mentorstva donosi i pitanje *liderstva*, posebno ženskog liderstva. U savremenim teorijskim okvirima liderstvo se više ne vezuje isključivo za formalne pozicije moći (Eagly i Carli, 2007; Appelbaum i drugi, 2003; Ely i drugi, 2011), jer lider može biti i osoba koja posjeduje sposobnost da ostvari utjecaj, pokrene promjene i preoblikuje postojeće društvene odnose, bez obzira na formalni status.

Razmatranje roda u okviru liderstva postaje sve značajnije u savremenim raspravama. U tom kontekstu, autorice Eagly i Carli (2007) ističu da žene više ne nailaze na stakleni plafon, već na kompleksan labirint prepreka koje moraju savladati. Povećan broj žena na liderskim pozicijama u različitim sferama društva ne samo da izaziva interesiranje istraživača, već predstavlja i potencijalnu tačku transformacije. Liderstvo žena može djelovati kao alat za preispitivanje dominantnih struktura moći, otvarajući prostor za veći stepen rodne ravnopravnosti i društvenih promjena u korist svih građana, bez obzira na spol. Vidljivi su pomaci u naučnom diskursu, koji od stavova o ženskoj inferiornosti u 1970-im godinama, dolaze do sve većeg priznanja kompetencija i potencijala liderica od 1990-ih nadalje, što dodatno ističe važnost izučavanja ove teme (Eagly i Carli, 2007). Navedene društvene promjene su osjetne i na prostoru naše države, kao i višeslojni izazovi s kojima se suočavaju žene. Ovakve promjene utječu ne samo na poziciju žena u javnoj sferi i tržištu rada, već imaju dugoročne posljedice i na međugeneracijske odnose, kvalitet života i socijalnu koheziju. U tom smislu, dodatno razmatranje liderstva, procesa starenja i međugeneracijske solidarnosti doprinosi potpunijem razumijevanju kako rodni odnosi oblikuju svakodnevni život i društvenu transformaciju. Brojni autori se slažu da su preduvjet uspješnog starenja zadovoljstvo životom, pozitivno psihičko stanje i podrška okoline, pri čemu autorica Lučanin (2003) ističe da socijalna podrška može imati dvostruku ulogu u sprečavanju stresa i ublažavanju negativnog doživljenog stresa. U tom kontekstu, međugeneracijska solidarnost i uključivanje iskusnijih žena u liderske i mentorske uloge u zajednici doprinose ne samo njihovom osjećaju lične ispunjenosti i društvene korisnosti, nego i jačanju društvene kohezije i prijenosu iskustava koji su ključni za održiv razvoj društva.

Studija slučaja: Ženska mentorska mreža

U savremenim društvima, međugeneracijska solidarnost predstavlja ključni element održivih politika društvene kohezije i ekonomskog razvoja. U kontekstu ženskog osnaživanja, mentorstvo se pokazalo kao snažan alat za jačanje profesionalnih kapaciteta, unapređenje pristupa tržištu rada i razvoj poduzetničkih inicijativa. U ovom radu analiziramo Žensku mentorsku mrežu kao primjer strukturiranog i dugoročnog programa koji povezuje žene različitih generacija s ciljem međusobnog učenja, a koji dovodi do jačanja liderskog potencijala žena u izazovnom patrijarhalnom okruženju u Bosni i Hercegovini.

Program Ženska mentorska mreža je pokrenut 2019. godine kao inicijativa usmjerena na jačanje profesionalnih i ekonomskih kapaciteta mladih žena kroz mentorski odnos s iskusnim profesionalkama. Pokrenut je zahvaljujući liderskim vizijama Sanele Pašić i Sabine Softić², koje su prepoznale potrebu za sistemskom podrškom ženama na početku njihovih karijera, s ciljem osnaživanja naredne generacije liderica u Bosni i Hercegovini. Ključne aktivnosti uključuju individualne mentorske sesije, zajedničke edukacije, događaje umrežavanja i praćenje napretka mentorina kroz provedene evaluacije. Program je do sada okupio više od 200 učesnica iz različitih sektora i regija Bosne i Hercegovine, uključujući privatni sektor, civilno društvo, akademiju i poduzetništvo.

Analiza mentorskih programa brojnim autorima predstavlja ključni okvir za izučavanje profesionalnog razvoja i međuljudskih odnosa među mlađim zaposlenicima različitih tipova organizacija. Tako autorica Ganly (2025) kroz provedenu analizu i istraživanje ističe da su formalni mentorski programi alati koji doprinose razvoju ženskog liderstva, karijernog napretka i način na koji se žene suočavaju sa izazovima. Ganly se poziva na prethodna provedena istraživanja i tvrdi da žene generalno nemaju dovoljnu podršku neformalnih mentora koji bi mogli lako doprinijeti razvoju liderskih sposobnosti kod mlađih mentorina na radnom mjestu.

² Ženska mentorska mreža BiH. (n.d.). Ženska mentorska mreža – Program mentorstva za žene u BiH. <https://www.addiko-fbih.ba/?s=zenska+mentorska+mreza> datum pristupa 24.02.2025.

Silver i Gavini (2023) proširuju raspravu istraživanjem smanjenja dostupnosti neformalnih mentora, koji su često stavljeni u ovu poziciju bez ikakve finansijske naknade ili dodatnih mogućnosti za njihov profesionalni razvoj. Stoga isti autori uvode u raspravu upotrebu novog modela koji nazivaju Model poticajno-podržavajućeg mentorstva (Push-Pull Mentoring Model - PPM), koji predstavlja podijeljenu odgovornost i benefite za mentora i mentorinu. Benefiti za mentora bi mogli obuhvatati, ali nisu ograničeni na promociju, doprinos za biografiju, preporuke za govornika ili govornicu za predavanja i konferencije, priznanje putem nagrade, koautorstvo na naučnim radovima ili publikacijama na kojima mentorine rade, i slične mogućnosti putem kojih bi se kompenzirao uloženi trud i vrijeme mentora u razvoju odnosa s mentorinama.

Navedeni pristup bi se dalje trebao analizirati i istražiti potencijalne benefite za mentore kojima bi se angažman stručnog osoblja u ulozi mentora i njihove dostupnosti mogao sigurno povećati. Preporuka je temeljena na osnovu provedenog istraživanja autora koji su utvrdili na osnovu analize 91 studije slučaja da u oblastima u kojima je angažman mentora neophodan, poput medicine, izražen je nedostatak dostupnosti mentora. Posebno je važno pristupiti ovoj problematici s pozicije većeg angažmana žena u navedenim oblastima, koje se prema provedenim istraživanjima na koje se referiraju autori, posebno suočavaju s nedostatkom dostupnih mentora, što može predstavljati sve veću barijeru za profesionalni razvoj žena.

Preporučeni pristup za dalju analizu jeste potreba za priznanjem zasluga ženama koje obavljaju mentorsku ulogu. Istraživanja pokazuju da se njihovo pružanje usluga u osiguravanju ključnih kontakata za dalji razvoj profesionalne mreže mentorina, otvaranje mogućnosti za istraživačke saradnje, karijerni dalji razvoj i nove poslovne mogućnosti, često ne prepoznaju kao „formalno mentorstvo“ nego kao „pomaganje“ (Silver i Gavini, 2023).

Vrijedan uvid pruža Maguire (2024) razdvajanjem perspektive mentorskog odnosa prema ženama od načina na koji same žene, polazeći s feminističke pozicije, interpretiraju vlastita iskustva mentorstva. Rezultati provedenog istraživanja potvrđuju da je mentorstvo važan alat za promociju inkluzije manje zastupljenih socijalnih skupina. Mentori su ključni za kreiranje inkluzivne sredine gdje se različiti glasovi mogu čuti i biti više cijenjeni.

Autori ističu da programi mentorstva, posebno u kontekstu akademskih institucija na koje se istraživanje i odnosilo, dovode do povećanja raznolikosti, jednakosti i inkluzije, te poboljšavaju obrazovno iskustvo koje postaje dostupno svima. Posebno važan segment provedene analize jeste nalaz da su zagovaranje i osnaživanje ključni za dalji profesionalni razvoj mentorina, posebno za žene, putem kojih se otvaraju nove karijerne mogućnosti, a za koje uglavnom dobivaju savjet i navigaciju zaprimljenu od svojih mentora. Ovim nalazima doprinose i autori Šehić i Penava (2007) koji navode da mentori osiguravaju dvije posebne funkcije za mentorine: psihosocijalnu funkciju (prihvatanje, ohrabrivanje, podučavanje i savjetovanje), te funkciju podsticanja karijere (sponzorstvo, zaštita, izazovni zadaci, izlaganje javnosti i vidljivosti), što se nadalje podudara i s rezultatima provedene pilot analize u ovom radu.

Liderstvo, kao jedno od ključnih pitanja za rodnu ravnopravnost i razvoj mentorske podrške, posjeduje izuzetan potencijal za transformaciju odnosa žena i muškaraca u društveno-poslovnom kontekstu. Autorica Milinović (2021) ističe da je najzanimljiviji fenomen u proučavanju liderstva „stakleni plafon”, kao nevidljiva barijera koja sprečava žene da dođu na najviše liderske pozicije. Istraživači i teoretičari su imali različita objašnjenja uzroka staklenog plafona gdje je za potrebe ovog rada najbitnije istaći da se stakleni plafon pojavljuje i opstaje usljed različitog investiranja u ljudske resurse (žene i muškarce), manjeg ulaganja u obrazovanje i obuke žena, manje vjerovatnoće da će žene biti podsticane na umrežavanje i mentorsku podršku, ali i kao opterećenje žena porodičnim obavezama i brigom o djeci (Milinović, 2021:276).

Autorica dalje tvrdi da žene imaju manje mogućnosti da dobiju mentore i prošire poslovne i formalne mreže, što oboje direktno utječe na uklanjanje “staklenog plafona” kao direktan vid podrške i osnaživanja žene u poslovnom okruženju.

Važno je istaći rezultate međunarodnog istraživanja koje su proveli Ann Howard i Richard S. Wellins među 12.208 lidera iz 76 zemalja za potrebe izrade izvještaja Global Leadership Forecast 2008/2009, čiji nalazi potvrđuju da organizacije pružaju manju podršku ženama dok se penju na upravljačkoj ljestvici, što za posljedicu ima teži prelazak žena na više pozicije (Milinović, 2021:71).

Navedeni podaci idu u prilog diskusiji o nužnosti postojanja programa podrške ženama, uključujući mentorstvo, koje omogućava podršku profesionalnog razvoja ženama i omogućava izgradnju većeg broja liderica koje naknadno mogu i same dati doprinos razvoju sličnih programa.

Ely i saradnice (2011:482) primjećuju da žene nerado učestvuju u aktivnostima umrežavanja iz dva razloga. Prvi se odnosi na doživljaj umrežavanja kao neautentičnog iskustva, slično „iskorištavanju ljudi“, pri čemu žene često postavljaju pitanje „umrežavanje kojom svrhom“? Drugi razlog odnosi se na teškoće u usklađivanju dodatnih aktivnosti s postojećim obavezama, kako plaćenim tako i neplaćenim. Prvi izazov je moguće prevazići redefiniranjem umrežavanja kao sredstva za razvoj liderskog potencijala, dok se drugi može adresirati kroz kreiranje efikasnijih modela za jačanje profesionalnih mreža, poput integriranja aktivnosti umrežavanja u svakodnevne obaveze koje žene već obavljaju u privatnoj ili poslovnoj sferi. Nadalje, autori Šehić i Penava (2007) navode da je mentorstvo često pod utjecajem demografskih faktora, kao što su starost, spol i rasa. I prema njihovoj analizi, žene mnogo teže postižu uspješnu mentorsku vezu, gdje kao uobičajene teškoće s kojima se suočavaju žene u ostvarivanju mentorstva se navode stereotipi o prikladnom ponašanju, briga o pitanju pogrešne interpretacije odnosa s muškarcima u organizaciji, nelagodnost u diskusijama na neke teme, nedostatak pogodnog uzora te isključenost iz muških društvenih mreža.

Autori ističu da istraživanja pokazuju da nekad teškoća za uspostavljanje uspješnog mentorskog odnosa jeste odnos žene mentorice i žene mentorine, ali nije dokazano da spol utječe na uspjeh ili neuspjeh mentorskog odnosa. Navedeni izazovi su djelimično adresirani kroz uspostavu programa Ženske mentorske mreže, čiji je cilj povećanje vidljivosti primijenjenih metoda i ostvarenih uspjeha, kao i podizanje svijesti o postojećim stereotipima o ženama lidericama. Program ujedno pomaže učesnicama da se identificiraju s ulogama liderica i prepoznaju vlastiti potencijal za preuzimanje uloge liderice u organizaciji. Učesnice programa mentorstva, prema istraživanjima koje su provele autorice Ely i drugi (2011), gotovo uvijek razviju snažnu međusobnu podršku koja često traje i nakon okončanja programa.

Žene koje teže liderskim pozicijama imaju manju društvenu podršku u gradnji vlastitog liderskog identiteta, jer se gradnja liderstva često dešava kroz poistovjećivanje s uzorima. Imajući u vidu da je manjak žena na liderskim pozicijama, to ostavlja mlađe žene bez dovoljno uzora, zbog čega se dodatno ističe važnost postojanja i razvoja mentorskih programa (Ely i drugi, 2011:477). Napredovanje u hijerarhiji unutar organizacije često ne bude podržano uspostavljenom internom, birokratskom politikom, već neformalna mreža dobiva na sve većoj važnosti. Stoga se u liderskim i mentorskim programima većinom pomaže učesnicima u gradnji mreže, povećavanjem prilika za umrežavanje, gradnji i raznovrsnosti odnosa i isticanjem koristi umrežavanja. Isto iskustvo pronalazimo i u postojećem i analiziranom programu Ženske mentorske mreže.

Organizacije koje ne prepoznaju i ne iskorištavaju u potpunosti potencijal žena gube vrijedan izvor inovacija i liderskih kapaciteta (Appelbaum, Audet i Miller, 2003). Appelbaum i drugi ističu da nedovoljno korištenje ženskih talenata ne ograničava samo rast organizacija, već dovodi i do slabog povrata na ulaganja, kada mnoge visoko kvalificirane žene napuštaju organizacije i pokreću vlastite biznise ili traže prilike u podržavajućim okruženjima. U tom kontekstu, mentorstvo se ponovno pojavljuje kao ključni mehanizam za zadržavanje i unapređenje ženskih talenata, pružajući ženama potrebnu podršku, usmjerenje i samopouzdanje za razvoj liderskih kompetencija unutar organizacija, a ne izvan njih.

Metodologija

U studiji slučaja definirani su sljedeći istraživački ciljevi i pitanja:

Istraživački ciljevi:

- Ispitati percepciju kvalitete mentorskog odnosa među učesnicama programa.
- Procijeniti utjecaj mentorstva na ličnu i ekonomsku osnaženost učesnica.
- Istražiti kako mentorstvo doprinosi međugeneracijskoj solidarnosti među ženama.

Istraživačka pitanja:

- Kako učesnice percipiraju kvalitet mentorskog odnosa u okviru Ženske mentorske mreže?
- U kojoj mjeri mentorstvo utječe na osjećaj osnaženosti (lične i profesionalne) učesnica?
- Na koji način mentorstvo doprinosi razumijevanju, komunikaciji i solidarnosti između različitih generacija žena?

Primijenjen je kvantitativni istraživački dizajn kroz popunjavanje poslanih elektronskih upitnika. Istraživanje je obuhvatilo 200 mentorina koje su učestvovala u Ženskoj mentorskoj mreži tokom četiri prethodna ciklusa programa. Od planiranih 200 ispitanica, prikupljen je ukupno 21 validan odgovor, što predstavlja odziv od 10,5% i kvalificira rad kao pilot-studiju. Iako mali uzorak ograničava mogućnost generalizacije rezultata, on ipak omogućava indikativni uvid u određene obrasce i percepcije ispitanica. Pilot-priroda provedenog istraživanja omogućila je inicijalnu validaciju međunarodnih skala u kontekstu BiH, što predstavlja metodološki doprinos. Preporučuje se buduća primjena kombiniranog pristupa (ankete, intervjui i fokus-grupe) radi triangulacije podataka.

Uzorak istraživanja obuhvatio je učesnice sva četiri ciklusa Ženske mentorske mreže, gdje su definirani kriteriji da su ispitanice učestvovala u polugodišnjem programu Ženske mentorske mreže i da su imale mentoricu iz oblasti približno sličnoj kao i mentorina. Upitnik je dostavljen svim 200 učesnicama, ali je prikupljen ukupno 21 validan odgovor, zbog čega se nalazi istraživanja tretiraju kao djelimično pouzdani rezultati i kvalificiraju rad kao polaznu pilot-studiju. Nizak broj prikupljenih odgovora objašnjava se očekivanim odzivom u istraživanjima ove vrste koja se oslanjaju na dobrovoljno učešće.

Otvoreni odgovor analiziran je primjenom tematske analize (Braun & Clarke, 2006) pri čemu su identificirane podteme profesionalno-karijerno osnaživanje, emocionalna podrška i osjećaj pripadnosti, međugeneracijska solidarnost i razmjena iskustava, te kao posljednja organizacijsko-logistička podtema, kao jasan korektiv za bolje strukturiranje budućih programa.

Podtematska analiza je provedena kroz inicijalno kodiranje i grupiranje kodova, te na kraju i definiranjem podtema, gdje su se posebno istakli kodovi poput „profesionalna motivacija“, „emocionalna podrška“, „povezanost sa zajednicom žena“, „organizacijski izazovi“ koji su se potom grupirali prema sličnosti i srodnosti.

Korišteni instrumenti u istraživanju zasnivaju se na validiranim međunarodnim skalama:

- Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9) (Castro et al., 2004) – korišten za mjerenje percepcije kvaliteta i funkcija mentorskog odnosa.
- Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995) – primijenjena za procjenu osjećaja lične i profesionalne osnaženosti učesnica.
- Intergenerational Solidarity Theory (Bengtson & Roberts, 1991) – teorijski okvir koji je poslužio za prilagođavanje pitanja vezanih za razumijevanje, komunikaciju i solidarnost među generacijama žena.

Mali broj prikupljenih odgovora ne omogućava pouzdane statističke zaključke, ali se ova analiza slučaja tretira kao pilot faza istraživanja čiji su nalazi indikativni za dalja ispitivanja, te je jedna od preporuka da se u narednom ciklusu istraživanja primjeni triangulacija podataka kroz kombiniranje anketnih rezultata s kvalitativnim izvorima poput intervju a i fokus grupa, čime bi se povećala validnost i pouzdanost nalaza. Dodatno, istraživanje nije eksplicitno ispitivalo negativne aspekte efektivnosti mentorstva, za koje istraživanja pokazuju da je neformalno mentorstvo uspješnije od programa formalnog mentorstva (Ragins i Kram, 2007; Allen i drugi, 2004), te da se konflikti ličnosti između mentora i mentorine mnogo vjerovatniji kod mentora koji su formalno postavljeni na taj zadatak. Uspjeh programa mentorstva se, prema autorima Šehić i Penava (2007), može povećati ako mentori imaju mogućnost birati mentorine ili da mentorine proaktivno iniciraju mentorske odnose. Isto tako, pojedini autori (Ely i drugi 2011; Eagly i Carli, 2007), ističu rizike kao što su reprodukcija socijalnih hijerarhija ili zavisnost mentorina od mentija, što su dimenzije koje bi trebale biti uključene u buduća istraživanja kako bi se osiguralo analiziranje potencijalnih negativnih konotacija u provedbi programa mentorstva.

Cilj analize slučaja Ženske mentorske mreže nije nužno generalizacija, već dublje razumijevanje konteksta mentorstva u poslovnom okruženju, kao vid međugeneracijske solidarnosti. Svrha provedenog istraživanja jeste prikupljanje stavova i iskustava o jednom ilustrativnom primjeru programa mentorstva, koje nije uobičajen koncept izgradnje kapaciteta i liderstva u Bosni i Hercegovini, posebno kod mladih žena, te na koji način se iskustva poput ove Mreže mogu nadograditi i ponuditi i u drugim oblastima društveno-poslovnog angažmana žena.

Analiza rezultata

Podaci su analizirani metodom deskriptivne statistike i tematske analize, s posebnim naglaskom na identifikaciju elemenata koji se odnose na ekonomsko osnaživanje i koristi mentorstva kao alata međugeneracijske solidarnosti. Deskriptivna statistika korištena je za sumiranje demografskih karakteristika i ocjena učesnica, dok je tematska analiza omogućila uočavanje ključnih obrazaca u iskustvima i percepcijama mentoriranih žena.

Rezultati upitnika (N=21) pokazuju izrazito pozitivan trend u percepciji kvaliteta mentorskog odnosa. Gotovo sve ispitanice (više od 90%) dale su najviše ocjene (4 ili 5) na tvrdnje koje se odnose na profesionalnu podršku, savjetovanje i emocionalno osnaživanje mentorica. Sve ispitanice ističu da su mogle slobodno razgovarati s mentoricom o profesionalnim izazovima i da su doživjele mentoricu kao pozitivan uzor, što ukazuje na visok stepen povjerenja i funkcionalne komunikacije u mentorskom odnosu.

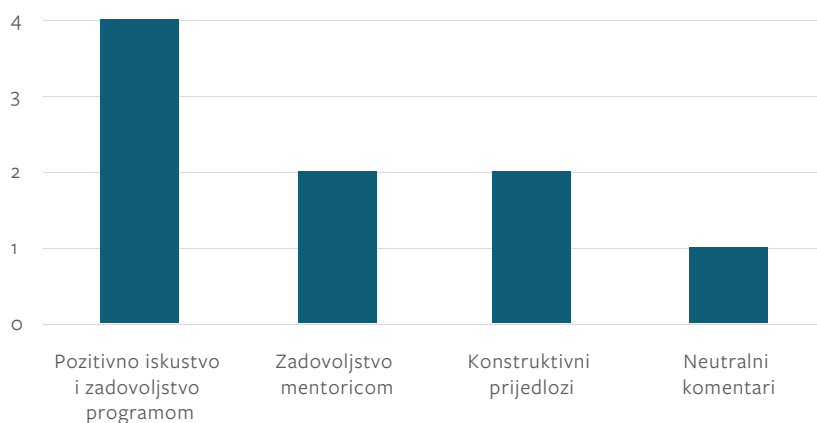
U dijelu koji se odnosi na profesionalno osnaživanje, 85% učesnica navodi da im je mentorstvo pomoglo u donošenju važnih profesionalnih odluka i jasnijem sagledavanju vlastitog profesionalnog pravca, dok 80% izjavljuje da su kroz program stekle veće samopouzdanje i osjećaj kompetentnosti u poslu ili studiju. Više od dvije trećine učesnica smatra da je mentorstvo povećalo njihovu sposobnost da prepoznaju nove prilike za profesionalni razvoj ili zapošljavanje.

Segment koji se odnosi na međugeneracijsku solidarnost pokazuje vrlo pozitivne rezultate: gotovo sve ispitanice (95%) navode da su imale otvorenu komunikaciju s mentoricom bez obzira na razliku u godinama, te da su kroz taj odnos naučile korisne stvari od žena iz drugih generacija. Novo u kontekstu Bosne i Hercegovine je to da čak 90% učesnica žele postati mentorice, što pokazuje multiplicirajući efekat i potencijal širenja programa.

Više od 85% smatra da program pomaže u građenju mostova između generacija i rušenju stereotipa o ulozi žena različite dobi, dok čak 90% učesnica izražava želju da jednog dana same postanu mentorice mlađim ženama.

Ovi podaci potvrđuju da mentorstvo ima potencijal da postane instrument međugeneracijske saradnje i prenošenja znanja u kontekstu profesionalnog i ličnog razvoja žena u BiH. Kvalitativni komentari dodatno potvrđuju pozitivne efekte programa: učesnice ističu osjećaj podrške, inspiraciju i motivaciju za dalji razvoj, dok pojedine naglašavaju važnost nastavka programa i njegovog širenja na različite sektore i regije BiH.

Tematska analiza otvorenih komentara učesnica mentorskog programa



Grafički prikaz 1: Distribucija odgovora učesnica prema temama kvalitativne analize (N=9)

Grafički prikaz 1 prikazuje tematsku analizu komentara učesnica programa na jedno otvoreno pitanje. Većina učesnica izrazila je visoko zadovoljstvo programom i kvalitetom mentorskog odnosa. Dva komentara sadrže konstruktivne prijedloge vezane uz organizaciju aktivnosti, a koji se podudaraju s prethodno navedenom diskusijom o plaćenim i neplaćenim obavezama i usklađivanju vlastitog razvoja kroz učešće u programu. Manji je broj neutralnih odgovora bez dodatnog sadržaja koje ne utječu na analizu. Ovi nalazi potvrđuju dominantno pozitivnu percepciju učesnica o programu i njegovom utjecaju na njihovo lično i profesionalno osnaživanje.

Iako sa malim uzorkom potrebnim za adekvatnu kvantitativnu analizu rada, prikupljeni rezultati potvrđuju da je Ženska mentorska mreža uspostavila snažan model podrške, zasnovan na povjerenju, međusobnom poštovanju i dvosmjernom učenju. Većina učesnica izjavljuje da su kroz mentorstvo stekle nova znanja i vještine, povećale samopouzdanje te razvile sposobnost samostalnog donošenja profesionalnih odluka.

Posebno je izražen osjećaj međugeneracijske povezanosti, što ukazuje na značaj mentorstva ne samo kao alata profesionalnog razvoja, već i kao mehanizma društvene kohezije među ženama različitih dobi i iskustava.

Ovi nalazi u potpunosti su u skladu s teorijskim okvirom i ranijim istraživanjima koja potvrđuju da mentorstvo doprinosi razvoju karijere, samopouzdanja i liderskih sposobnosti (Allen i drugi, 2004), te da istovremeno jača društvene mreže i međugeneracijsku solidarnost (Ragins i Kram, 2007).

Diskusija

Rezultati istraživanja potvrđuju da mentorske mreže mogu imati značajan utjecaj na ličnu i ekonomsku osnaženost žena. Iako je odziv ispitanica bio nizak (10,5%), preliminarni uvidi pokazuju da učesnice prepoznaju mentorstvo kao ključni alat za stjecanje praktičnih znanja i profesionalnih kompetencija, što je u skladu s nalazima Allena i saradnika (2004), koji ističu da mentorstvo doprinosi karijernom razvoju i profesionalnom napretku.

Učesnice su naglasile da im mentorstvo pomaže u jačanju samopouzdanja i prepoznavanju vlastitih kapaciteta za liderske uloge, što se podudara s literaturom koja ukazuje na značaj mentorskih programa u razvoju ženskog liderstva i prevazilaženju rodnih prepreka u profesionalnoj sferi (Ely i drugi, 2011; Eagly i Carli, 2007). Također, mentorstvo je doprinijelo razvijanju komunikacijskih i mrežnih vještina, što se smatra ključnim za uspješno djelovanje žena u poslovnom okruženju, naročito u društvima s izraženim rodnim nejednakostima (Milinović, 2021).

Jedan od važnijih nalaza istraživanja odnosi se na međugeneracijsku solidarnost. Mentorstvo se pokazalo kao prostor u kojem se stvara dvosmjerni proces učenja, gdje starije žene prenose iskustvo i profesionalno znanje, dok mlađe unose inovativne pristupe i svježinu, što osnažuje obje strane. Ovakav mehanizam potvrđuje da mentorstvo može služiti kao instrument transformativnog osnaživanja žena (Kram, 1988; Ragins i Kram, 2007).

Rezultati istraživanja se generalno podudaraju s teorijskim pretpostavkama o pozitivnim efektima mentorstva, ali je ipak važno kritički se osvrnuti i na potencijalne negativne aspekte, koji su djelimično spomenuti u dijelu metodološke obrade podataka.

Autori Ely i drugi (2011) kao i Eagly i Carli (2007) upozoravaju da mentorstvo, ako nije pažljivo strukturirano, može nenamjerno reproducirati postojeće društvene hijerarhije. Na primjer, mentori mogu favorizirati mentorine koji im liče po društvenom, obrazovnom ili rodnom profilu, što može ograničiti jednake mogućnosti za ostale učesnice. Također, programska struktura mentorstva može doprinijeti ovisnosti mentorina o mentorima ili usporiti proces autonomije mentorina, što je u suprotnosti od prvobitno postavljenog cilja osnaživanja istih. Potrebno je navedene rizike posebno istražiti i analizirati u daljnjem razvoju i evaluaciji mentorskih programa, uz već predložene triangulacijske metode.

Iako je istraživanje provedeno na malom uzorku, dobiveni nalazi ukazuju na potencijal mentorskih programa za jačanje kapaciteta i samopouzdanja žena, te za razvijanje mreža međugeneracijske solidarnosti koje podržavaju profesionalno i lično osnaživanje. Za buduće istraživanje preporučuje se triangulacija podataka, kombiniranjem kvantitativnih anketa s kvalitativnim metodama poput intervjua i fokus grupa, kako bi se dodatno istražila dinamika mentorstva i produbilo razumijevanje njegovih učinaka u različitim društvenim i kulturnim kontekstima (Braun i Clarke, 2006).

Zaključno, rezultati sugeriraju da programi mentorstva nisu samo alati za profesionalni razvoj, već i za stvaranje društveno relevantnih mreža podrške, koje doprinose međugeneracijskoj solidarnosti i dugoročnom osnaživanju žena u kontekstu Bosne i Hercegovine. Ovaj rad daje doprinos jer povezuje mentorstvo, međugeneracijsku solidarnost i žensko liderstvo – oblasti koje se rijetko zajedno analiziraju u domaćoj literaturi. Nalazi se slažu s teorijskim pristupima koji ističu važnost mentorstva za razvoj ženskog liderstva i rodne ravnopravnosti (Eagly i Carli, 2007; Olson, 2007).

Zaključak

Provedeno istraživanje o iskustvima učesnica programa Ženske mentorske mreže BiH ukazuje da mentorstvo predstavlja vrijedan mehanizam za osnaživanje žena, posebno u kontekstu društava u tranziciji gdje su rodne nejednakosti i dalje izražene. Rezultati pokazuju da mentorstvo ne samo da doprinosi profesionalnom razvoju i jačanju samopouzdanja, već i otvara prostor za međugeneracijsku razmjenu znanja, podrške i solidarnosti među ženama.

Na osnovu prikupljenih podataka u sklopu provedenog istraživanja, može se zaključiti da mentorstvo funkcionira kao alat za transformativno učenje, jer omogućuje ženama da kroz međusobno dijeljenje iskustava razvijaju nove obrasce liderstva, saradnje i međusobnog razumijevanja. Ovaj proces doprinosi i promjeni društvenih percepcija o ulozi žena u poslovnom i javnom životu, što je u skladu s teorijskim okvirima koji povezuju mentorstvo s razvojem ženskog liderstva i karijernim napretkom (Kram, 1988; Ragins i Kram, 2007; Ely i drugi, 2011).

Posebno značajan nalaz odnosi se na međugeneracijsku solidarnost, koja se u okviru mentorskog odnosa pokazuje kao dvosmjerni proces – starije generacije prenose iskustvo, dok mlađe unose inovativnost i nove perspektive. Time se potvrđuje da mentorstvo ima širi društveni značaj: ono povezuje generacije žena kroz zajedničke vrijednosti, međusobno razumijevanje i podršku, doprinoseći stvaranju inkluzivnije i ravnopravnije zajednice (Lučanin, 2003; UN Women, 2021).

Iako ograničen malim uzorkom, ovaj slučaj ukazuje koliko je važno istraživati ženske mentorske programe na planski i sistemski način u Bosni i Hercegovini. Njihova institucionalizacija i šira primjena mogla bi doprinijeti ne samo individualnom osnaživanju žena, već i stvaranju mreža profesionalne i socijalne podrške koje jačaju kapacitete žena u svim sferama društva. Ovaj rad doprinosi teorijski, kontekstualno i metodološki domaćoj literaturi, posebno u segmentima ženskog liderstva i međugeneracijske solidarnosti, temama koje se nedovoljno istražuju. Time se otvara prostor za razvoj politika u oblasti rodne ravnopravnosti u Bosni i Hercegovini, koje se oslanjaju na pouzdane podatke zasnovane na provedenim i dokazima potkrijepljenim analizama.

Sa stanovišta javnih politika, rezultati ovog istraživanja donose preporuke da se mentorstvo sistematski uključi u strategije rodne ravnopravnosti i politike zapošljavanja žena. Institucionalna podrška programima mentorstva može doprinijeti smanjenju rodni nejednakosti na tržištu rada, posebno kroz kreiranje prilika za profesionalno umrežavanje, razvoj liderstva i međugeneracijsku saradnju. Uspostavljanje formalnih mentorskih mehanizama u javnim institucijama, obrazovnim ustanovama i privatnom sektoru doprinijelo bi stvaranju održive infrastrukture podrške ženama, čime bi se ojačala njihova vidljivost, mobilnost i zastupljenost na pozicijama odlučivanja. Takav pristup bio bi u skladu s ciljevima nacionalnih i međunarodnih politika rodne ravnopravnosti, uključujući Agendu 2030 i Cilj 5 “Postizanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje svih žena i djevojaka”.

Za buduća istraživanja preporučuje se proširenje uzorka i uključivanje opširnijih kvalitativnih metoda, posebno dubinskih intervjua koji mogu dati individualni doprinos provedenih programa, a sve u cilju boljeg razumijevanja efekata na ličnom i kolektivnom nivou. Na taj način bi se osigurala osnova za kreiranje politika rodne ravnopravnosti zasnovane na dokazima, a koje prepoznaju mentorstvo kao ključan instrument u razvoju ženskog liderstva i međugeneracijske solidarnosti.

Programi mentorstva, poput Ženske mentorske mreže, imaju potencijal da doprinesu dugoročnoj ekonomskoj osnaženosti žena, stvaranju međugeneracijske povezanosti i razvoju otpornijih lokalnih zajednica. Ključno je dalje formalizirati ovakve inicijative, osigurati sistemsku i finansijsku podršku i razvijati mehanizme evaluacije utjecaja kako bi se omogućilo njihovo širenje i replikacija.

Literatura:

- o Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- o Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Journal of American Academy of Business*.
- o Bengtson, V. L., & Roberts, R. E. L. (1991). Intergenerational solidarity in aging families: An example of formal theory construction. *Journal of Marriage and the Family*, 53(4), 856–870. <https://doi.org/10.2307/352993>
- o Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qpo630a>
- o Castro, S. L., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Validity of Scandura and Ragins' (1993) typology of mentoring functions: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 126–145. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00049-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00049-0)
- o Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.

- o Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493.
- o Ganly, P., Basini, S., & O'Donoghue, A. (2025). *Leadership Mentoring Programme for Women: Framing Leader Identity through Dialoguing and Relating*. Proceedings of the 8th International Conference on Gender Research. <https://doi.org/10.34190/icgr.8.1.3355>
- o Jambrešić Kirin, R., & Blagaić, M. (2021). The ambivalence of socialist working women's heritage: A case study of the Jugoplastika factory. *Women's Studies International Forum*, 88, 102517. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102517>
- o Kram, K.E. (1983), *Phases of the mentor relationship*, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, doi: 10.5465/25591
- o Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America.
- o Lučanin, D. (2003). *Iskustvo starenja*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja.
- o Maguire, K. R., Anderson, A. M., & Chavez, T. E. (2024). *Women in academia: Mentorship from a gendered perspective*. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. <https://doi.org/10.1108/ijmce-10-2023-0094>
- o Milinović, J. (2021). *Liderke izbliza: Prilog proučavanju liderstva žena u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Fondacija Heinrich Böll – Ured za Bosnu i Hercegovinu
- o Olson, P. I. (2007). On the contributions of Barbara Bergmann to economics. *Feminist Economics*.
- o Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Sage Publications.

- o Silver, J. K., & Gavini, N. (2023). The Push-Pull Mentoring Model: Ensuring the success of mentors and mentees. *Journal of Medical Internet Research*. <https://doi.org/10.2196/48037>
- o Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>.
- o Šehić, D., & Penava, S. (2007). *Leadership*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
- o United Nations Development Programme. (2019). *Human development report: Bosnia and Herzegovina – Gender and economic disparities*. UNDP. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2019.pdf/>
- o UN Women. (2021). *Profil rodne ravnopravnosti u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo, Bosna i Hercegovina: UN Women BiH. <https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2021/7/UNW%20Profil%20rodne%20ravnopravnosti%20BiH.pdf>
- o Ženska mentorska mreža BiH. (n.d.). *Ženska mentorska mreža – Program mentorstva za žene u BiH*. <https://www.addiko-fbih.ba/?s=zenska+mentorska+mreza>+ datum pristupa 24.02.2025.