

RÓWNY Z RÓWNYM



PODRĘCZNIK DLA MENTORÓW



Równy z równym: podręcznik dla mentorów

Autorzy:

Oksana Iwanik,
Alona Karawaj,
Marta Gawinek – Dagargulia,
Julia Knyupa,
Julia Laszczuk

Główny redaktor:

Oksana Iwanik

Projekt i grafika:

Olga Zarko

Photo:

Sergey Lapshin,
Olga Zarko

Tłumaczenie:

Marta Gawinek – Dagargulia

Wydano przez grupę trenerów „Insha Osvita” w ramach projektu „Dialog dla zmian”.



Szpeciallynie chcielibyśmy podziękować naszym dawnym partnerom z Niemiec i Stowarzyszeniu MitOst e.V. (www.mitost.org) za ich profesjonalną pracę w sferze pozaformalnej oświaty, która wniosła wiele nowych pomysłów i inspiracji w trakcie tworzenia tego poradnika. Dziękujemy również kolegom z Ministerstwa Spraw Zagranicznych Niemiec i Funduszu im. Roberta Boscha (<http://www.bosch-stiftung.de>) za zaufanie dla naszego projektu „Dialog dla zmian” (<http://www.dialogue-for-change.org>) i wsparcie finansowe przy wydaniu publikacji.



Federal Foreign Office

Robert Bosch Stiftung



MitOst

Spis treści

WSTĘP	4
1: MENTORING I JEGO CHARAKTERYSTYKA	
Pojęcie i główne zasady mentoringu	6
Mentoring w różnych obszarach i kontekstach	10
Kim jest mentor? Role, funkcje i zadania.	12
2: KOMPETENCJE MENTORA	
Mentee. Typy i charakterystyka	18
Motywacja w pracy mentora	21
Organizacja współpracy z mentee	23
Elementy coachingu w mentoringu inicjatyw młodzieżowych.....	24
Ewaluacja pracy mentora	27
3: NARZĘDZIA PRACY MENTORA	
Początkowe etapy pracy	32
Rozwój pomysłów	34
Przygotowanie i realizacja inicjatyw	38
Podsumowanie rezultatów	42
Na wszelki wypadek	44
Bibliografia	54
Zalecana literatura uzupełniająca	55

Wstęp

Podręcznik został przygotowany przez zespół autorów – mentorów w programach poza-formalnej edukacji młodzieży. Tytuł „Równy z równym” wybrano nieprzypadkowo: w naszej pracy stoimy na pozycji, że mentoring to współpraca na osób równych sobie.

Podstawą do napisania tej książki było doświadczenie zdobyte w ciągu kilku lat pracy, w szczególności w programie «Pracownia Aktywności Obywatelskiej». Format inicjatywy realizowanej przez uczestników stał się doskonałym narzędziem do rozwijania umiejętności mentoringu wśród absolwentów i trenerów programu. W tym poradniku, w rozdziale z propozycjami konkretnych instrumentów pracy, opisane są metody, które są sprawdzone i okazały się skuteczne.

Wszystkim zaangażowanym w mentoring życzymy twórczego eksperymentowania i sukcesów. Uprzejmie prosimy o przekazanie nam wszystkich propozycji poprawy podręcznika oraz uwag za pomocą sieci społecznościowej: fb.com/inshaosvita lub stronie insha-osvita.org. Z góry dziękujemy!

Zespół autorek podręcznika

1 ROZDZIAŁ

Mentoring i jego charakterystyka



Pojęcie i główne zasady mentoringu

System mentoringu i związanych z nim formatów istnieje w dzisiejszych czasach w wielu sferach, także tam, gdzie nie nazywany jest wprost mentoringiem. Przykładem może być system opieki nad nowymi pracownikami lub stażystami prowadzony przez menadżerów średniego stopnia. Często znani działacze polityczni, społeczni i kulturalni obejmują swoim patronatem mniej doświadczonych, zazwyczaj młodszych kolegów i koleżanki i towarzyszą im otaczając opieką w początkach kariery. System opieki kuratorskiej w celu wsparcia integracji i szybkiego wejścia w życie studenckie jest także oferowany przez wiele uczelni wyższych studentom i studentkom pierwszych lat. Kuratorami mogą być młodzi wykładowcy, do których obowiązków jest wpisana taka opieka, a także studenci starszych lat, którzy podejmują się wspierania młodszych studentów na zasadzie wolontariatu. Coraz częściej różne formy mentoringu pojawiają się też w obszarze organizacji społeczeństwa obywatelskiego i projektów społecznych, gdzie także istnieje potrzeba przekazywania konkretnej wiedzy i doświadczeń między pokoleniami zaangażowanych osób.

Definiując mentoring jednym zdaniem, to można powiedzieć, że jest to pewna zorganizowana relacja między osobami o różnym poziomie doświadczenia. Mentor, osoba bardziej doświadczona, z pomocą odpowiednich narzędzi, wspiera (póki co) mniej doświadczonego mentee. W odróżnieniu od typowej relacji uczeń - nauczyciel, mentor pracuje z jedną osobą lub z małą grupą zapewniając bardziej dostosowane do potrzeb wsparcie. Jednak mentoring to proces bardzo złożony i włączający wiele aspektów, więc nie warto ograniczać się do krótkich definicji.

Za etymologią pojęcia „**mentoring**” kryje się

antyczny mit. Słowa „mentor” i „Mentoring” pochodzą od jednego z bohaterów „Odysei” Homera, który miał się opiekować królestwem Itaki pod nieobecność Odyseusza. Oprócz codziennych obowiązków związanych z zarządzaniem królestwem i domostwem Odyseusza, mentor opiekował się także jego synem, Telemachem. Nie był jednak jego nauczycielem, lecz raczej towarzyszył mu w codziennym życiu, dając praktyczne porady i wspierając psychicznie. Mentor wspierał m.in. decyzję Telemacha o wyruszeniu w niebezpieczną podróż w poszukiwaniu swojego ojca i towarzyszył mu w tej drodze.

W ten sposób Mentor podjął się bardzo skomplikowanej misji, wymagającej umiejętności wiedzy. Mentor był odpowiedzialny za organizację wielu spraw w imieniu lub dla Telemacha, wprowadzał go do kręgów swoich przyjaciół i znajomych, przedstawiał ważnym osobom, dawał instrumenty potrzebne do radzenia sobie z pojawiającymi się problemami i pomagał utrzymać motywację do działania. Co więcej, Mentor stał się pośrednikiem między bogami a Telemachem, którzy przez Mentora przekazywali synowi Odyseusza wiedzę i mądrość.

Historia Mentora i Telemacha pokazuje kilka ważnych aspektów mentoringu:

- Osoby bardziej doświadczone i posiadające konkretne umiejętności mogą pomagać innym w osiąganiu życiowych celów. Mentoring jednak to nie przekazywanie teoretycznej wiedzy, lecz możliwie najkonkretniejszych wskazówek.
- W tego typu relacjach nieformalnych dużą rolę odgrywa charakter i jakość

relacji między osobami o różnym poziomie doświadczenia, a także motywacja do pozostawania w tej relacji i rozwijania jej. Oznacza to także, że w przeciwieństwie do relacji uczeń – nauczyciel, relacja w mentoringu jest dobrowolna i może się po pewnym czasie skończyć na życzenie mentora lub mentee.

- Historia Mentora i Telemacha pokazuje także, że rozwój bez wiedzy nie jest możliwy. Oczywiście wiedzę taką można otrzymać od nauczyciela w ramach edukacji formalnej lub trenera w ramach edukacji pozaformalnej, jednak często potrzebna jest dodatkowa wiedza dotycząca tego, czym osoba aktualnie się zajmuje lub dodatkowe towarzyszenie w poszukiwaniu takiej wiedzy. W takich sytuacjach dobrze sprawdza się mentoring.

Czytelnicy mogą zadać pytanie, czym mentoring różni się od coachingu i jak te terminy są ze sobą powiązane? Na pierwszy rzut oka mogą się nawet wydawać tożsame, jednak istnieją zasadnicze różnice.

Mówiąc ogólnie, coaching to pewien rodzaj konsultacji, które są zorientowane na potencjał i istniejące zasoby klienta. Coach nie doradza i nie daje gotowych rozwiązań, lecz pomaga

klientowi dojść do własnych rozwiązań, organizuje proces samodzielnego poszukiwania odpowiedzi.

Wracając do pytania o związek mentoringu z coachingiem, techniki coachingowe i pojedyncze sesje coachingowe mogą stać się częścią mentoringu, jako że jednym z celów mentoringu jest rozwój i usamodzielnienie się uczestników i wsparcie ich procesów uczenia się i rozwoju. Z drugiej jednak strony mentoring dopuszcza konsultowanie i dawanie konkretnych wskazówek, na co nie ma miejsca w coachingu.

Mentoring jest więc pojęciem szerszym, w wachlarzu jego instrumentów możliwe są instrumenty coachingowe, ale nie jest z coachingiem tożsamy.

Pracując w formacie mentoringu warto znać jego ogólne zasady, ponieważ pomagają one w organizacji nieformalnego procesu przekazywania wiedzy i umiejętności i towarzyszenia mentee na zasadach partnerskich, koniecznych w mentoringu.

Mentoring jest procesem uczenia się, w którym z jednej strony mentor wspiera mentee w orientowaniu się w nowym dla niego środowisku, z drugiej strony w refleksji na temat tego, czego się nauczył. Jako że w tym procesie uczy się i mentor i mentee, można o nim nazwać dwustronnym. Oczywiście każdy proces uczenia się kieruje się



Alona Karavai

MENTOR TO OSOBA, KTÓRA ZE STUPROCENTOWĄ PEWNOŚCIĄ MA CZAS NA ROZMOWY INDYWIDUALNE I KONSULTACJE ZE SWOIM MENTEE

MENTOR TO OSOBA, KTÓRA TROSZY SIĘ O PROCES OD POCZĄTKU DO KOŃCA. NIE REALIZUJE ON PROJEKTU, LECZ DORADZA I WSPIERA W RAZIE KONIECZNOŚCI. MENTOR PRACUJE Z CAŁYM ZESPOŁEM PROJEKTOWYM. POMAGA ZWRÓCIĆ UWAGĘ NA INDYWIDUALNE CELE.

pewnymi zasadami. W analizie mentoringu jako procesu uczenia się polecamy model **uczenia się przez doświadczenie** Davida Kolba.

Kolb może być niektórym czytelnikom znany jako jeden z wiodących teoretyków edukacji i edukator żyjący w XX wieku. W szczególności, jego nazwisko jest związane z teorią typów kształcenia, filozofią konstrukttywizmu w zakresie edukacji i uczenia empirycznego. Tę ostatnią sam autor opisał w następujący sposób: «Edukacja - proces, w którym wiedza tworzona jest przez transformację doświadczenia. Wiedza rodzi się po zdobyciu doświadczenia i jego transformacji.» Według D. Kolba uczenie się jest procesem nieustannej modyfikacji uprzedniego doświadczenia poprzez doświadczenie następujące po nim. Nowe idee nie zapisują się jak znaki na „czystej, białej karcie umysłu” osoby uczącej się, lecz wchodzą w interakcje z ideami, które już wcześniej posiadała. Zdaniem autora proces edukacyjny toczy się przede wszystkim w interakcji ze środowiskiem, a wiedzę zdobywa się poprzez transformację doświadczenia - dzięki możliwości przeżywania różnych sytuacji i wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami procesu kształcenia można uczyć się najefektywniej.

Uczenie się przez doświadczenie i refleksja nad zdobywanymi doświadczeniami ma według Kolba sześć zasad, ważnych w kontekście wykorzystywania tego modelu w mentoringu.

- Uczenie się to przede wszystkim proces a nie rezultat;

- Uczenie się to nieustanny proces zbudowany na doświadczeniu;
- Uczenie się ma rozwiązać konflikt między dialektycznie przeciwstawnymi modelami adaptacji w świecie (uczenie się jest z natury zjawiskiem kontrowersyjnym);
- Uczenie się jest całościowym procesem adaptacji do otaczającego świata;
- Uczenie się włącza interakcję między osobą a otaczającym światem;
- Uczenie się jest procesem tworzenia wiedzy, będący wynikiem transakcji społecznych i osobistych.

Teoria uczenia się przez doświadczenie włącza model zamkniętego cyklu uczenia się. Zgodnie z tym modelem, proces uczenia składa się z czterech etapów (patrz rysunek niżej).

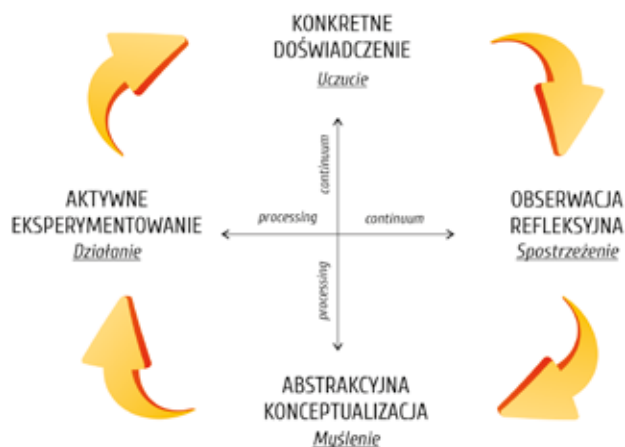
Jednym z etapów uczenia się przez doświadczenie jest **konkretne doświadczenie** w relacji do innych ludzi. Charakterystyczne na tym etapie jest wrażliwość na uczucia innych.

Na etapie refleksyjnej obserwacji skupiamy się na analizie otaczającego świata z różnych perspektyw i znajdowaniu sensu w tym, co się dzieje.

Etap **abstrakcyjnej konceptualizacji** to analiza logiczna podejmowana w celu racjonalnego zrozumienia sytuacji.

Aktywne eksperymentowanie wyróżnia się właśnie aktywnym charakterem – działamy, podejmujemy ryzyko.

Kolb opisuje proces edukacji jako przechodzenie między wyżej opisanymi etapami i podkreśla, że efektywne uczenie się to także zachowanie równowagi między każdym z etapów. Ważne jest również, aby pamiętać, że w zależności od konkretnej sytuacji, osoba może rozpocząć cykl uczenia się na każdym



etapie, kolejność etapów nie jest decydująca. W niektórych przypadkach może nawet pominąć niektóre kroki, ale najlepsze wyniki osiąga się przechodząc cały cykl.

Dla lepszego zrozumienia działania modelu pokazujemy poniżej dwa przykłady.

Adaptując ten model na potrzeby mentoringu, uczestnik okazuje się w nowej sytuacji (na przykład nowy stażysta dużej firmie) i szuka dobrego sposobu poradzenia sobie z zadaniami. Mentor wspiera stażystę na różnych etapach uczenia się. Wymaga to od mentora różnych umiejętności, a od podopiecznego dużej motywacji do współpracy i wykorzystywania mentoringu jak zasobu.

Mentoring może nie wyglądać tak, jak się go zaplanowało. Może także okazać się, że z procesu nie jest zadowolona któraś ze stron (a być może żadna). Dlatego na samym początku warto wziąć pod uwagę kilka kwestii:

- Jak już kilka razy zostało wspomniane, w mentoringu kluczowa jest motywacja do dobrowolnego udziału w procesie mentoringu.
 - Mentoring to złożony proces wymagający czasu. Jeśli już na początku wiadomo, że jedna ze stron ma bardzo ograniczony czas lub w ogóle go nie ma, to warto zastanowić się nad sensem całej współpracy.
 - Na mentoring zawsze składają się momenty sukcesów i wzniesień, ale także upadków i niskiej motywacji, które tworzą konflikty. Do zarządzania tymi pojawiającymi się konfliktami konieczna jest otwartość i wiara w dobre intencje po obu stronach.
- Więcej o specyfice pracy mentora i jej przejawach w praktyce w rozdziale o roli i funkcjach mentora.

	<i>Uczenie się jazdy na rowerze</i>	<i>Uczenie się nowego programu komputerowego</i>
<i>Refleksyjna obserwacja</i>	Myślę o jeździe na rowerze i obserwuję jazdę innych ludzi	Myślę o tym, co właśnie zrobiłam
<i>Abstrakcyjna konceptualizacja</i>	Rozumienie zasad jazdy	Czytanie instrukcji
<i>Konkretne doświadczenie</i>	Zdobycie praktycznych wskazówek od eksperta i informacji o technikach jazdy	Poszukiwanie informacji w menu „pomoc” i zastosowanie jej
<i>Aktywne eksperymentowanie</i>	Siadam na rower i próbuję jechać	Otworzyć program i próbować w nim pracować



Mentoring w różnych obszarach i kontekstach

Jak już zaznaczono na początku tej publikacji, schematy mentoringu istnieją w wielu kontekstach i miejscach, czasem określa się je na różne sposoby, np. kuratorstwo, asystowanie itp. Z mentoringiem można się spotkać na uczelniach wyższych, w strukturach partii politycznych, w dużych firmach, organizacjach społecznych i innych. Oczywiście, charakter mentoringu zależy od wewnętrznej struktury i kultury, a także celów, jakie się jemu stawia. Podczas gdy w organizacjach społecznych mentoring ma charakter budowania zespołu i tworzenia sieci wewnątrz organizacji, to w dużym banku opieka nad nowymi pracownikami przede wszystkim będzie mieć na celu przekazanie konkretnej wiedzy i umiejętności.

Można wspomnieć następujące rodzaje mentoringu, aczkolwiek lista ta nie jest wyczerpująca:

- Mentoring na zasadzie relacji partnerskiej (obie strony są równe).
- Jest to sytuacja, w której nie ma dużych różnic w statusach między mentorem a mentee, a różnica polega przede wszystkim na różnych doświadczeniach. Przykładem może być mentoring między starszymi studentami a studentami pierwszego roku lub mentoring bardziej doświadczonych aktywistów organizacji społecznych i nowych wolontariuszy.

- Mentoring społeczny, kiedy mentor odgrywa rolę społecznego wzorca dla swojego podopiecznego, np. patronat znanych sportowców nad uczniami szkół sportowych czy programu społeczne, gdzie dorośli opiekują się dziećmi z niepełnych rodzin.
- Mentoring nieformalny, gdzie tandemy tworzą się poza strukturą organizacji i dzieją się na poziomie bardzo osobistym. Przykładem może być opisana relacja Mentora i Telemacha.
- Mentoring wewnętrzny, korporacyjny, charakteryzujący się dużą różnicą w doświadczeniu, wiedzy i statusie obu stron. Występuje często w partiach politycznych.
- Mentoring zewnętrzny
- W tym przypadku mentor przedstawia organizację zewnętrzną i ma na celu wniesienie innej perspektywy do procesu uczenia się swojego podopiecznego.
- Mentoring rewersywny, najrzadziej występujący, kiedy mentorem jest młodszy współpracownik, a podopiecznym – starszy. Stosuje się go niemieckiej firmie Telekom.

W tym podręczniku opisujemy pierwszy typ mentoringu, oparty na zasadach partnerskich i równości stron i który ma miejsce w obszarze

poza-formalnej edukacji młodzieży i wsparcia zaangażowanie społecznego. Opisany system odbywa się w kontekście edukacji poza-formalnej i nieformalnej, dlatego poniżej wyjaśniamy te dwa pojęcia.

Zapewne dzisiaj trudno znaleźć osobę, która nie słyszałaby o edukacji poza-formalnej. Jednak wprowadzając dodatkowo do dyskursu pojęcie edukacji nieformalnej okazuje się, że jasne zdefiniowanie obu nie jest tak proste, jak by się wydawało. Z jednej strony mamy do czynienia z opinią, że edukacja poza-formalna nie powinna być wsadzana w jakikolwiek ramy i struktury. Z drugiej strony mówi się o konieczności uznawalności i wprowadzania standardów edukacji poza-formalnej. Niektórzy pod pojęciem edukacji poza-formalnej praktykują pewne techniki psychologiczne - ezoteryczne, ale na szczęście jest to bardzo rzadkie. Oprócz tego wielu utożsamia edukację poza-formalną z nieformalną.

Czy więc jest edukacja nieformalna i poza-formalna? Aby zrozumieć różnice między nimi warto zdefiniować trzy rodzaje edukacji: formalną, poza-formalną i nieformalną.

1. **Edukacja formalna** to zorganizowany i uznawany proces uczenia się i potwierdzania zdobywanej wiedzy na kolejnych etapach poprzez odpowiednie dokumenty. Edukacja formalna realizowana jest w szkołach, na uczelniach wyższych i innych jednostkach podległych odpowiedniemu ministerstwu.

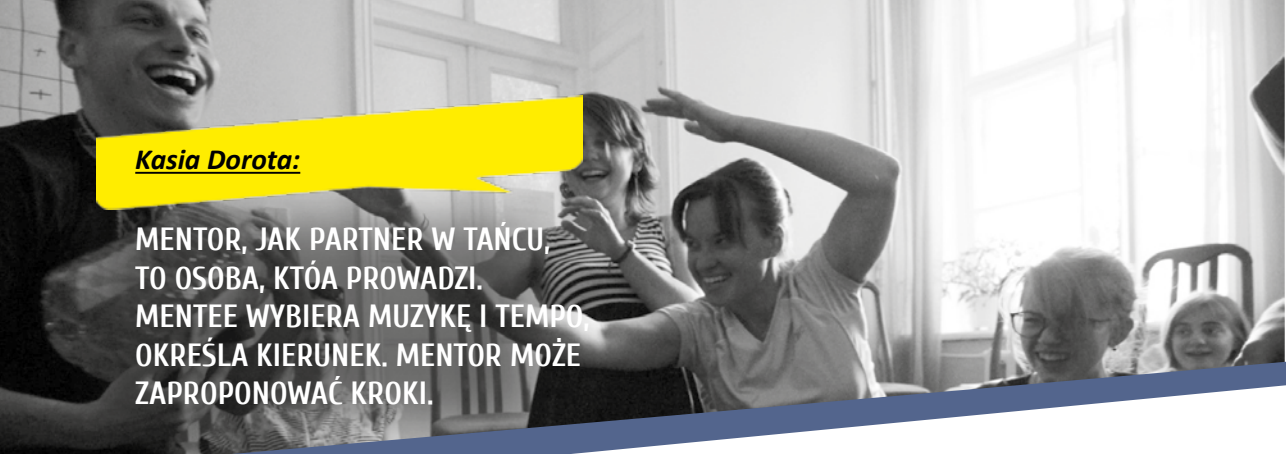
2. **Edukacja poza-formalna** to każda zorganizowana forma działań edukacyjnych odbywająca się poza strukturami edukacji formalnej. Edukacja poza-formalna uzupełnia edukację formalną o wiedzę i umiejętności konieczne do bycia aktywnym społecznie i ekonomicznie obywatelem. Edukacja poza-formalna to zaplanowany proces uczenia

się o charakterze dobrowolnym i odbywającym się poza instytucjami edukacji formalnej, np. treningi, szkolenia, warsztaty, kursy on-line itp.

3. Edukacja formalna to zaplanowany i zestandaryzowany proces uczenia się. Edukacja poza-formalna jest tylko zaplanowana. Natomiast **edukacja nieformalna** to przestrzeń, w której zdobywamy wiedzę w sposób niezaplanowany spontaniczny i poza jakimikolwiek strukturami. Edukacja nieformalna to zdobywanie wiedzy, doświadczenia i kształtowanie wartości w sposób nieświadomy, trwający całe życie. Edukacja nieformalna poszerza granice uczenia się i jest wolną, niezorganizowaną przestrzenią zdobywania wiedzy i umiejętności przez wpływ jakiegokolwiek doświadczenia, które wciąż zdobywamy np. w czasie rozmowy przy kawie lub pracy nad nowym projektem itp.

Wracając do kontekstu tego przewodnika dla mentorów i opisanego systemu, warto opisać także zadania mentora. Mentorzy są absolwentami programu zeszłych lat i towarzyszą nowym uczestnikom w procesie ich wchodzenia do programu i pracy z inicjatywą. Ponadto mentorzy uczestniczą w treningach oferowanych przez program, a także i przede wszystkim pracują z uczestnikami w ramach ich nieformalnego uczenia się w czasie realizacji inicjatyw, pomagają w procesie refleksji nad zdobywanym doświadczeniem i pomagają pokonywać kryzysy. W ten sposób mentorzy przejmują dużą odpowiedzialność i wymagają ciągłego zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, które otrzymują na treningach i warsztatach dla mentorów.

W kolejnych rozdziałach opiszemy szczegółowo aspekty mentoringu opartego na zasadzie równości stron w organizacjach społecznych.



Kasia Dorota:

**MENTOR, JAK PARTNER W TAŃCU,
TO OSOBA, KTÓRA PROWADZI.
MENTEE WYBIERA MUZYKĘ I TEMPO,
OKREŚLA KIERUNEK. MENTOR MOŻE
ZAPROPONOWAĆ KROKI.**



Kim jest mentor? Role, funkcje i zadania

Mentor i mentee tworzą strukturyzowaną relację partnerską, w której mentor dzieli się swoim doświadczeniem z mniej doświadczoną/-ym mentee, która zdobywa nową wiedzę i umiejętności.

Najważniejszym zadaniem mentora jest wspieranie procesu uczenia się mentee i procesu refleksji na tym procesem. Relacja jest z jednej strony pełna zaufania i bliskości, jednak pozostaje na poziomie profesjonalnym.

Głównymi narzędziami pracy mentora są metody coachingowe, przede wszystkim otwarte pytania oraz doradztwo.

Jednak mentor to ktoś więcej niż coach, ponieważ w mentoringu korzysta się z potencjału obu stron, tzn. że wiedza i doświadczenie mentora są ważnym zasobem do uczenia się w obszarach, które mentee zidentyfikował jako ważne dla jego/jej nauki i rozwoju.

Mentor pomaga uświadomić mentee jego źródła zasobów i potencjał, który już ma, żeby poradzić sobie z pojawiającymi się problemami. Mentor pomaga określić cele i zidentyfikować potrzeby, ale wszelkie decyzje i ich konsekwencje są po stronie mentee. Mentee decyduje, do jakiego stopnia korzysta z informacji dostarczonych przez mentora.

Mentoring zakłada relację partnerską i wiarę

mentora w potencjał i zasoby mentee, które pomaga mu odkrywać, m.in. za pomocą dobrze postawionych pytań. Doradzając, mentor odwołuje się do swojego doświadczenia. Nie daje jednak gotowych rad i nie poucza.

Zadaniem mentora jest myślenie o mentee uwzględniające jego aktualną sytuację, przeszłość i plany na przyszłość. Proces wymaga podejścia holistycznego.

Mentee i mentor są sobie równi, szanują swoje poglądy, nie oceniają ich moralnie. Mentor dostosowuje pracę do potrzeb mentee i skupia się na kwestiach, które są dla mentee ważne. To mentee wybiera temat.

Mentor nie jest zobowiązany dzielić się całą swoją wiedzą i narzędziami, które zna. Wybiera te, które mają zastosowanie w danej sytuacji.

Podstawą mentoringu jest motywacja po obu stronach. Jeśli mentor lub mentee nie są zmotywowani do rozwoju i działania, które są celem mentoringu, to trzeba rozważyć sens współpracy.

Mentoring zakłada:

- dobrowolność relacji: ani mentor ani mentee nie mogą być zmuszeni do współpracy

- wzajemne zaufanie jako podstawa do otwartych rozmów
- wzajemny szacunek i uznanie do tego, co mentee i mentor już potrafią
- wystarczająca ilość czasu do rozmów
- chęć uczenia się od siebie wzajemnie.

Zadaniem mentora jest:

- dbanie o żywą i nieprzerwaną komunikację z mentee, ustalanie terminów, egzekwowanie umówionych rzeczy, dbanie o całość procesu mentoringu
- proponowanie instrumentów i metod do strukturyzowania procesu
- pomoc w ustalaniu terminów i egzekwowanie pracy w terminach
- przechowywanie wyników pracy z mentee
- motywowanie i stymulowanie do pracy i rozwoju
- budowanie relacji partnerskiej, wymagającej, lecz pełnej zaufania
- pomoc mentee w refleksji na temat procesu uczenia się, w analizowaniu sukcesów i porażek

Podsumowując, oprócz funkcji administracyjnej: gwarantowaniu płynności w cyklu programu, w ramach którego odbywa się mentoring i przepływu informacji pomiędzy koordynatorami Programu a realizującymi projekty i odwrotnie, mentor powinien przede wszystkim umożliwić refleksję nad projektem (dokonać oceny i wysnuć wnioski). Innymi słowy – zapewnić dynamikę w realizacji projektu i pomoc w uświadomieniu

sobie przez osobę realizującą projekt tego, jakie konkretne kompetencje zdobyła dzięki projektowi, pomóc jej w samoocenie.

Patrząc na mentoring nie tylko w perspektywie ograniczonej czasowo współpracy, ale jako wieloletni proces wspierania rozwoju, jego zadania można określić jako:

- *odkrywanie i urzeczywistnianie potencjału ucznia;*
- *rozwijanie jego długotrwałej i samoistnej motywacji;*
- *ciągły i nieustający feedback budujący samoświadomość;*
- *wspólna identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron ucznia;*
- *wsparcie ucznia w podejmowanych przez niego wyzwaniach;*
- *stymulowanie kreatywności i przedsiębiorczości ucznia;*
- *odkrywanie w uczniu lidera i uświadamianie wpływu na innych;*
- *analiza możliwych ścieżek kariery, analiza zagrożeń i szans;*
- *rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych, w tym m.in.*
- *samowiedzy oraz cech przywódczych;*
- *wyznaczanie i okresowa weryfikacja celów oraz ewaluacja stopnia ich*
- *osiągnięcia (cele dotyczą m.in. przebiegu nauki, rozwoju osobistego oraz kariery);*
- *uwrażliwianie ucznia na otaczający go świat, pobudzenie ciekawości i zachęcanie go do poszukiwania prawdy;*
- *nauczanie jak się uczyć, zarządzać sobą oraz żyć z pasją i entuzjazmem.*



W kontekście programu Dialogue for Change mentorzy:

- Wyjaśniają jak działa Pracownia. Doświadczeni absolwenci lepiej znają specyfikę działania programu i jak dokładnie wyglądają jej procedury formalne i nieformalne, proces i kultura wewnętrzna. Rola mentora daje im możliwość dzielenia się swoją wiedzą z innymi, mniej doświadczonymi.
- Uczą na własnym przykładzie. Efektywni mentorzy wiedzą, jak najlepiej wykonać to czy tamto zadanie w danej organizacji i pokazują te możliwe rozwiązania na własnym przykładzie. Nie ma sensu za każdym razem powtarzać tych samych błędów, jeśli można je ominąć dzięki trafnej radzie mentora. Z drugiej jednak strony mentor pomaga uczyć się na porażkach, analizować błędy.
- Dzielą się własnym doświadczeniem w kwestii tego, co może być przydatne w przyszłej pracy nad projektem. Mentor może ukierunkować działania podopiecznego w ramach projektu, a także w szerszej perspektywie po zakończeniu udziału w programie.

Spośród wielu ról, które może odgrywać są m.in.

- **Słuchacz** – osoba, która uważnie wsłuchuje się w to, co mówi mentee i jego zespół
- **Krytyk** i osoba stawiająca wyzwania – stymulowanie stawiania sobie ambitnych celów, konstruktywna krytyka, wskazywanie obszarów, w których mentee może się rozwijać
- **Przyjaciół** – osoba, która swoją obecnością i dobrym słowem wspiera zespół i projekt
- **Źródło zasobów i kontaktów** – osoba, która pomaga otworzyć drzwi, nawiązać cenne znajomości, wykorzystać istniejące sieci

- **Ekspert i doradca** – w sytuacjach, gdy potrzebna jest konkretna wiedza

- **Moderator i negocjator** – np. w sytuacjach silnego konfliktu a zespołem jako osoba z zewnątrz

W dobrym odgrywaniu tych ról potrzebne jest wiele cech i kompetencji, takich jak :

- *dobre planowanie i struktura pracy*
- *zarządzanie czasem*
- *wnikliwe ocenianie, konstruktywna krytyka*
- *umiejętność trzymania dystansu i określania priorytetów*
- *negocjowanie*
- *aktywne słuchanie*
- *udzielanie informacji zwrotnej*
- *doradzanie, umiejętne zadawanie pytań*
- *motywowanie, inspirowanie*
- *umiejętność wycofania się z bezpośrednich działań w projekcie,*
- *umiejętność analizy i głębokiej refleksji*
- *brak uprzedzeń*

Relacja mentoringu odbywa się w kilku etapach. Najpierw następuje budowanie relacji między mentorem i mentee, określanie oczekiwań wobec siebie, określanie celów i sposobów współpracy.

Następnie, w fazie rozwoju i analizowania potrzeb mentor poznaje plan inicjatywy, którą chce zrealizować mentee, analizuje potencjał i wyzwania, określa wspólnie z mentee konkretny obszar, w którym mentee chce rozwijać swoje kompetencje. Mentor i mentee spisują umowę.

W kolejnej fazie realizacji inicjatywy i interwencji, mentor przypomina o ważnych danych, wspiera proces uczenia się poprzez umiejętne zadawanie pytań, doradzanie, służy własnymi kontaktami, wiedzą i doświadczeniem.

MENTOR TO OSOBA, KTÓRA MA
DOŚWIADCZENIE W REALIZACJI
PROJEKTÓW I POTRAFI SIĘ NIM
DZIELIĆ. MANTOR DAJE POCZUCIE
BEZPIECZEŃSTWA I ATMOSFERĘ, ŻE
NIE JEST SIĘ SAM NA SAM ZE SWOIMI
PROBLEMAMI.

Coaching powinien być postrzegany jako element składowy mentoringu, który jest jednak pojęciem dużo szerszym, ponieważ dotyczy, obok trenowania konkretnych kompetencji, także doradzania, inspiracji, odkrywania potencjału oraz rozwijania samoświadomości.

Na proces mentoringu należy patrzeć w długiej perspektywie, ponieważ kluczowy dla niego jest wszechstronny rozwój osobisty ucznia (mentee), który będzie miał przełożenie na jego samorealizację nie tylko tu i teraz, ale i w przyszłości.

2 ROZDZIAŁ

Kompetencje mentora



Mentee. Typy i charakterystyka



Mentor i mentee (z ang. dosłownie opiekun i podopieczny) to innymi słowy – prowadzący i prowadzony. Często mentee jest nazywany także protegowanym (fr. protégé). Pomimo takiego semantycznego podporządkowania, mentor i mentee to równi partnerzy, którzy uczą się od siebie nawzajem, znajdujący się w sytuacji ciągłego dialogu. Proces uczenia się jest dwustronny mimo że sytuacją wyjściową jest potrzeba wsparcia mentee.

Mentee to nie maszyny do realizowania projektów, lecz ludzie z bardzo różnymi charakterami, światopoglądami i cechami charakterystycznymi. Musi być jasne, że kategoryzacja, której się tutaj podejmujemy wynika z charakterystyki psychologicznej, nie zależy od płci, koloru skóry, statusu społecznego czy orientacji seksualnej lub politycznej. Dobry mentor powinien wczuć się trochę w rolę psychologa i spróbować poczuć mentee już na początku ich relacji.

Isabel Briggs Myers wyróżnia poniższą klasyfikację opartą na typach psychologicznych K. G. Junga:

UMYSŁ

Ten aspekt pokazuje poziom naszej percepcji innych.

Introwertyk. Koncentruje się na świecie wewnętrznym, woli pracować sam, pomyśli, zanim powie, komunikacja z innymi szybko go męczy.

Ekstrawertyk. Skupia się na świecie zewnętrznym, woli pracować w grupie, myśli i mówi w tym samym czasie, energię czerpie z komunikacji z innymi.

ENERGIA

Ten aspekt określa nasze patrzenie na świat i procesy informacyjne.

Osoba intuicyjna - ulegająca wrażeniom, wyraźnie wyczuwa różne rzeczy, pozostaje w świecie pomysłów.

Obserwator – stąpa twardo po ziemi, przyziemny, konkretny, porusza się w świecie działań.

PRZYRODA

Ten aspekt odpowiada za podejmowanie decyzji i radzenie sobie z emocjami.

Myślący – twardy, działa zgodnie z rozumem, skupia się na obiektywności i racjonalności.

Czujący. Wrażliwy, działa zgodni z sercem, zorientowany na harmonię i współpracę.

TAKTYKA

Ten aspekt odpowiada za podejście do pracy, planowania i decydowania.

«Sędzia». Ma decydujące znaczenie, woli jasne reguły i wytyczne.

«Zwiadowca». Dobry improwizator, zrelaksowany w swojej pracy, kocha swobodę działania.

TOŻSAMOŚĆ

Ten aspekt leży u podstaw wszystkich innych i wskazuje na stopień naszej pewności siebie w tym, co robimy

Asertywny (pewien siebie), stabilny emocjonalnie, spokojny, zrelaksowany.

Turbulentny (niepokojny), nieśmiały, martwi się o to, jak widzą go inni, zależy od sukcesu lub porażki, perfekcjonista.

Na podstawie takiej typologii jednostek spróbujmy wyróżnić główne typy mentee, z którymi pracuje każdy doświadczony mentor w zarządzaniu projektem:

Typ

Człowiek samowystarczalny

Charakterystyka

Jeśli trafił Wam się taki podopieczny – jesteście szczęściarzami. Taki mentee potrafi samodzielnie działać i jest bezkonfliktowy, robi wszystko na czas i prawidłowo, a co najważniejsze – jest świadom tego, co robi i co jest jego ostatecznym celem.

Zalecenia

Wydaje się, że można bezpiecznie pozostawić mentee swobodę działania i zająć się własnymi sprawami, jednak nie wszystko jest takie proste. Pomimo swojej niezależności, zdolność do pracy i spójności, mente, podobnie jak my wszyscy, podlega działaniu siły wyższej. Ludzie tego typu są bardzo wrażliwi na przypadki nagłej awarii. Zadaniem mentora jest zapobiec zaskoczeniu i przygotowanie mentee na fakt, że skuteczna inicjatywa nie gwarantuje sukcesu, a my musimy mieć zawsze pod ręką «plan B». Oczywiście, nie chodzi o to, aby straszyć mentee, ale przygotować na szybkie reagowanie w przypadku awarii.

Typ

Człowiek – chodzący problem

Charakterystyka

Nic mu nie wychodzi mimo że się stara. Dzwoni do mentora dziesięć razy dziennie z problemami i skargami lub też nie dzwoni w ogóle, próbując samodzielnie wszystko rozwiązywać. Często zmienia koncepcję, nie nadąża i traci motywację.

Zalecenia

Praca z nim jest trudna, ale możliwa. Główną strategią mentora w tym przypadku powinno być: maksymalne wsparcie, ale praca za mentee. Mentee ma zrobić wszystko sam, to jego wyzwanie, od którego zależy rozwój osobisty. Mentor nie powinien być nauczycielem, lecz motywatorem i dać jasno do zrozumienia, że «plan B» to nie chaos różnych wariantów, a jasno zapisana strategia. Dobrym sposobem pracy z taką osobą jest poprosić ją, żeby wyobraziła sobie już wykonaną pracę, radość i satysfakcję płynącą z wykonanego zadania, a następnie jeszcze raz krok po kroku przepracować strategię.

Typ

Człowiek - Zagadka

Charakterystyka

Nieprzewidywalny. Nigdy nie wiesz, co tak naprawdę ma na myśli. Często znika i nie kontaktuje się, nie odpowiada na telefony i wiadomości. Mentor nie ma pewności, czy mentee zrealizuje inicjatywę i znowu nie przepadnie.

Zalecenia

Co możesz zrobić jutro – zrób dzisiaj. Motywacja i dyskretne kontrolowanie to główne narzędzia pracy. Porozmawiaj z nim i wyjaśnij, że tylko od niego zależy sukces inicjatywy. Dobrym sposobem na kontrolowanie procesu są regularne spotkania mentora z mentee (najlepiej osobiste, a przynajmniej on-line), tygodniowe (lub miesięczne) krókie raporty lub prowadzenie bloga o tym, co zostało zrobione, a co nie i dlaczego.

Typ

Człowiek - mądrała

Charakterystyka

To nie osoba niezależna, bezproblemowa, która robi wszystko sama. Miejsce pewności siebie w odniesieniu do wykonywanej pracy zajmuje zbytnia pewność siebie, która nie pozwala na krytyczne spojrzenie na rzeczy.

Zamiast działać na rzecz projektu, działa na rzecz własnych ambicji. Ryzyko pracy z takim mentee to niepowodzenie inicjatywy, ponieważ mentee nie przyjmuje rad i krytyki.

Zalecenia

Jest to psychologia dziecka dotykającego żelazka. Póki się nie oparzy nie zrozumie, że to źle. Póki mentee nie poczuje konsekwencji swoich nieodpowiednich działań, nie zrozumie, że się mylił. Rolą mentora jest dać swobodę działania i jednocześnie być blisko w sytuacji nagłej awarii.

Podejścia do pracy powinny być różnorodne nie tylko w odniesieniu do jednej osoby, ale także zmieniać się w zależności sytuacji w relacji z tą samą osobą. W zależności od specyfiki inicjatywy, liczby uczestników, ról i obowiązków warto zwrócić uwagę na te aspekty:

- **zainteresowany** - niezainteresowany
- **lider** - wykonawca
- **jedyny** (mentor - mentee) – jeden z (mentor – mentee – mentee - mentee)

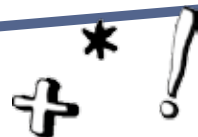
Zadaniem mentee jest być otwartym, aktywnym, gotowym słuchać i przyjmować wskazówki, być odpowiedzialnym za podejmowane decyzje i ich realizację. Zadanie mentora – nie ciągnąć, a asystować.

Na koniec jeszcze jedna ważna kwestia: współpracę mentora i mentee jest dobrowolna i na podstawie obopólnej zgody. Jeśli takiej zgody ze strony mentee nie ma, to nie uda się z nim stworzyć relacji nawet przy wykorzystaniu wszystkich możliwych technik.

Olya Diatel

W PRACY MENTORA BARDZO WAŻNYM JEST, ŻE WYSTĘPUJE ON NIE TYLKO W ROLI DOKUMENTUJĄCEGO PROCES I DORADZAJĄCEGO W KWESTII PROJEKTU. BARDZO CZĘSTO OSOBIE REALIZUJĄCEJ PROJEKT POTRZEBNA JEST NIE POMOC EKSPERCKA, A ZWYKŁE LUDZKIE WSPARCIE I ZROZUMIENIE. WYCZUCIE JAKA FUNKCJA JEST POTRZEBNA TO JEDNA Z WAŻNIEJSZYCH KOMPETENCJI MENTORA. CZASEM CIEPŁE SŁOWA MENTORA „DASZ RADĘ” MOGĄ ODEGRAĆ OGROMNĄ ROLĘ, WIĘKSZĄ NIŻ INNE METODY





Mentoring jest narzędziem do rozwoju osobistego i zawodowego zarówno mentora jak i osoby realizującej inicjatywę. Opiera się na ciągłym i sprzężonym uczeniu się oraz wymagającym zaangażowania i wkładu rozciągniętego w czasie. Mentoring przyczynia się do rozwoju także organizacji lub programu, w ramach których się odbywa.

Mentoring powinien dawać satysfakcję obu stronom. Mentor może czerpać radość z wymiernych efektów pracy, będących konsekwencją jego wysiłku i zaangażowania, a także mentoring może być źródłem zdobywania nowych umiejętności i stymulacji własnego rozwoju.

Dla mentee korzyści i motywacja w mentoringu to nie tylko pomoc w realizacji inicjatywy, lecz przede wszystkim wsparcie w całokształcie rozwoju osobistego, pogłębienie samoświadomości i zwiększenie kompetencji.

Intensywność tego rozwoju zależy od stopnia zaangażowania, a także czasu, jaki poświęca się procesowi uczenia się.

Z racji tego, że to mentor przede wszystkim dzieli się swoim doświadczeniem, więc na pierwszy rzut oka to osoba realizująca inicjatywę odnosi więcej korzyści. Jednak jest wiele bardzo wymiernych umiejętności, które można zdobyć w procesie mentoringu. Należą do nich m.in.

- umiejętność krytycznego myślenia i trafnego oceniania sytuacji
- umiejętność przekazywania i przyjmowania informacji zwrotnej
- polepszenie kompetencji komunikacyjnych,
- zwiększenie poziomu samorefleksji, a także umiejętności organizacyjnych
- umiejętność motywowania innych
- umiejętności z obszaru coachingu i doradztwa
- zdobywanie nowej wiedzy w obszarze, w którym realizowana jest inicjatywa, ale także w innych
- nowe kontakty i sieci
- umiejętności zarządzania ludźmi
- satysfakcja z pomagania innym
- a także wiele innych umiejętności, którymi nie tylko można wykazać się w CV, ale przydają się w wielu sytuacjach życiowych.

KORZYSTANIE Z UMIEJĘTNOŚCI MENTORINGU W RÓŻNYCH DZIEDZINACH ŻYCIA:

RODZINA I ZWIĄZKI:	Relacje między mężem i żoną Wychowywanie dziecka Wspieranie przyjaciół	W RÓŻNYCH OBSZARACH ZARZĄDZANIA:	Mediacje Moderacje Mentoring w strukturach biznesowych Zarządzanie firmą
EDUKACJA:	Zarządzanie w instytucjach nauki (np. na uczelni) Samorząd studentów Proces kształcenia w szkole (dla nauczycieli) Szkolenie specjalistów (na uczelni) Korepetycje (nauczyciele prywatni)	ORGANIZACJE NON-PROFIT:	Praca z wolontariuszami (dla mentorów wolontariuszy) Podczas wycieczek jako przewodnik (dla liderów zespołu) Kościoł (opieka nad grupami animacyjnymi) Organizacja wydarzeń i projektów

Jak wspomniano powyżej, jedną z najważniejszych korzyści z mentoringu jest uniwersalność kompetencji i możliwość zastosowania w różnych sferach życia. z które może stać się istotnym elementem motywacji do pracy jest uniwersalna właściwość mentorem dla różnych sferach życia. Kompetencje mentora są przydatne w sferze osobistej i zawodowej (zob. Rysunek).

W utrzymaniu silnej motywacji do pracy jako mentor pomaga także świadomość, jak wiele mentor znaczy dla osoby realizującej inicjatywę. Wśród wielu korzyści można wspomnieć o:

- *bezpiecznej i pełnej zaufania przestrzeni do dyskusowania i informacji zwrotnej*
- *wsparcie w rozwoju osobistym i w realizacji inicjatywy poprzez towarzyszenie w zdobywaniu nowych kompetencji, dzielenie się wiedzą, sieciami kontaktów, w samorefleksji, w planowaniu własnego procesu uczenia poprzez partnerską relację pełną zaufania*

Motywację do bycia mentorem można sprawdzić zadając sobie kilka podstawowych pytań:

Czy jestem gotowa/-y wspierać innych w ich rozwoju osobistym i profesjonalnym?

Jestem gotowy/-a wymieniać się informacjami i dzielić swoją wiedzą?

Mam czas, który chcę poświęcić na pomoc w rozwoju innej osoby

Natomiast do refleksji nad gotowością do bycia mentorem mogą skłonić te przykładowe zagadnienia:

- *bycie ekspertem w swoim obszarze działań*
- *entuzjazm w działaniu*
- *używanie różnorodnych technik i umiejętności do osiągnięcia celów*
- *umiejętność i chęć gry w zespole*
- *wyczulenie na potrzeby innych*

- *chęć uczenia się od innych*
- *chęć udostępniania swoich kontaktów*
- *efektywna komunikacja*
- *aktywne słuchanie*
- *umiejętność samorefleksji*
- *otwartość na alternatywne rozwiązania*
- *umiejętność motywowania i stymulowania*
- *cenienie szacunku i szczerości*

Poza wspomnianymi już motywacją mentora i mentee, warto docenić także znaczenie mentoringu dla samej organizacji czy programu. Dzięki mentoringowi więź z organizacją wzmacnia się. Zasada wzajemności działa tak, że im więcej mentee otrzyma, tym więcej da od siebie innym, więc im lepsza relacja mentora z mentee, tym większa motywacja mentee do pomagania innym. W kontekście organizacji umożliwia to tworzenie silnej sieci powiązań i przepływów informacji w ramach organizacji, a mentee sam staje się z czasem mentorem.

Oddzielnym ważnym aspektem pracy mentora jest motywowanie na początku i w trakcie realizacji inicjatywy. Warto wspomnieć, że samo pojęcie „motywować kogoś” jest bardzo względne.

Wiadomo, że nie jest możliwe, aby zmotywować kogoś na siłę, możemy tylko pomóc osobie odnaleźć swoją prawdziwą wewnętrzną motywację i inspirację do tych lub innych działań. Ponieważ w większości programów edukacji pozaformalnej to uczestnicy inicjują projekty i sami określają cele osobiste i społeczne, ważniejszą zdaje się kwestia zachowania i podtrzymywania tej motywacji, która pojawiła się w fazie wymyślania projektu.

W początkowym etapie współpracy warto dokładnie przedyskutować korzyści dla mentee wynikające z procesu realizacji inicjatywy. Najczęściej jest to zdobycie nowych umiejętności, rozwój kompetencji w obszarze współpracy z innymi, nowe znajomości i budowanie relacji w zespole.

Ważne, żeby mentee pamiętał o swojej osobistej motywacji przez cały proces realizacji projektu, zwłaszcza w momentach kryzysowych, kiedy rola mentora polega na przypominaniu o motywacji do zmian.

Wspierałam sposobem zwiększania motywacji jest świętowanie ważnych chwil w projekcie i sukcesów. W tym celu można wykorzystać takie

metody jak „Dziennik sukcesów”, a także zwykłe zainteresowanie procesem realizacji projektu. Ważne, żeby w momentach kryzysowych mentee nie poszukiwał motywacji zewnętrznej, warto więc unikania elementów oceniania, charakterystycznych dla edukacji formalnej. Niech motywację wzmacnia przede wszystkim szczerą radość z sukcesów, nawet drobnych.

Organizacja współpracy y mentim

W procesie interakcji pomiędzy mentorem i mentee budują się relacje - partnerskie, przyjazne, profesjonalne. Podobnie jak każdy inny rodzaj relacji, wymagają one, przede wszystkim inwestycji czasowych. Zadaniem mentora jest zorganizowanie procesu komunikacji nie tylko w kontekście jakościowego mentoringu, ale także technicznie. Nie warto przenosić odpowiedzialności za ten proces na mentee, ani także liczyć na to, że sam się zorganizuje. Organizacja komunikacji z mentee jest rolą mentora.

Ważne jest, żeby między stronami zaistniała umowa i została zapisana w na początkowym etapie relacji. Co jest ważne, aby omówić z organizacyjnego punktu widzenia?

1. Jak faktycznie wygląda nakład pracy i możliwości czasowe mentora i mentee w planowanym czasie realizacji inicjatywy? Każdy ma własne plany i zbliżone wyobrażenie na temat czasu, które może poświęcić mentoringowi. Mentor i mentee powinni szczerze porozmawiać o swoich kalendarzach, żeby w przyszłości dobrze zaplanować pracę.
2. Kilka punktów kontrolnych w procesie. Co najmniej kilka razy w trakcie przygotowania i realizacji inicjatywy, a także bezpośrednio po jej zakończeniu mentor i mentee odbywają rozmowy. Zapiszcie orientacyjne daty tych spotkań.
3. Sprawdzić, kiedy są tak zwane „okresy

ciszy” w waszym kalendarzu, np. nadmiaru pracy na uniwersytecie, święta, wyjazdy za miasto lub brak dostępu do Internetu. Uprzedźcie się wzajemnie o tym i określcie sposoby komunikacji w sytuacji nadzwyczajnej.

4. Wpisać do kalendarza terminy na wykonania kluczowych zadań, jak na przykład napisanie raportu.
5. Format kontaktu – spotkania, rozmowy telefoniczne, skype, maile i wiele innych środków komunikacji dostępnych we współczesnym świecie, według uznania mentora i mentee.
6. Wygodne możliwości szybkiego kontaktu w sprawach kluczowych. To ważne w przypadkach, kiedy pojawiają się pilne pytania i potrzebna jest szybkiego wsparcia i konstruktywnej rady.

Tradycyjnie, żywe spotkania uważane są za najbardziej produktywne i komfortowe dla mentoringu. Taki format pozwala nie tylko na komunikację werbalną, ale także wykorzystanie przestrzeni i zastosowanie różnych innych technik pracy, np. coaching, terapia sztuką (np. kolaże). Komunikacja niewerbalna była i jest ważnym elementem rozmowy, który może powiedzieć wiele o tym, co nie od razu widać.

Jako, że nie żywe spotkania nie zawsze są możliwe w mentoringu. W takich sytuacjach odpowiednia jest rozmowa telefoniczna. Ważne,

żeby miała miejsce w czasie odpowiem dla obu stron, bez myślenia o czymś innym jednocześnie. W rozmowie telefonicznej warto zwrócić uwagę na parafrazę i upewnienie się, czy dobrze zrozumiano przekaz, a także zapisywanie najważniejszych uzgodnień. Bez notatek łatwo zapomnieć o szczegółach.

Komunikacja za pośrednictwem wideokonferencji, np. programy Skype Viber – obowiązują te same zasady, jak w rozmowie telefonicznej. Zalecane jest notowanie najważniejszych uzgodnień.

Oddzielnej uwagi wymaga komunikacja mailowa oraz przez zapiski w dokumencie on-line. Przy stosowaniu tych form komunikacji warto zwrócić uwagę na:

- Zachowanie równowagi między pracą i emocjami, oprócz informacji warto włączyć żart, pokazać zainteresowanie inicjatywą, wsparcie, życzenie.
- Umówienie się na jak najszybsze reagowanie na maile. Nawet jeśli nie będzie czasu na długą odpowiedź, warto potwierdzić chociażby otrzymanie wiadomości i poinformować, o zbliżonym czasie odpowiedzi.

- Wykorzystanie dokumentacji elektronicznej do zapisywania kluczowych uzgodnień i przypominania o nich. W takim przypadku poczta elektroniczna może być efektywniejsza niż rozmowy telefoniczne.

W niektórych przypadkach można korzystać też z czatów w sieciach społecznych. Warto skorzystać z tego instrumentu w pracach z zespołem, co pozwala uniknąć wielu maili i ryzyka zgubienia wątku.

Dla wymiany plików polecamy skorzystanie z chmur, lub zwykłą wymianę mailową.

Jeśli mentor i mentee są otwarci na eksperymenty i kreatywne rozwiązania, to warto spróbować programów i aplikacji stworzonych dla przeprowadzania burzy mózgów, organizacji czasu, pracy w zespole czy raportowania.

Wszystkie te instrumenty wymagają jednak dodatkowych nakładów czasowych i należy zastanowić się nad ich użyciem, jeśli nie ma konkretnej wartości dodanej wynikającej z ich zastosowania.

Elementy coachingu we wspieraniu inicjatyw młodzieżowych

Jak wspomniano w poprzednich rozdziałach dotyczących mentoringu, coaching jest węższym procesem mającym na celu rozwijanie zdolności i potencjału uczestnika. Mentor w ten czy inny sposób wykorzystuje elementy coachingu, np. ocenianie z pomocą skali, pytania otwarte, zachęcające do głębokiej refleksji. Jednakże, w celu zapewnienia, że potencjalny wpływ coachingu jest optymalny, warto wspomnieć jego podstawowe postulaty. .

1. Coach to najlepszy instrument w coachingu. Niezależnie od liczby metod, jakie się zna, najbardziej efektywnym pozostaje aktywne słuchanie i atmosfera bliskości z klientem (klient – pojęcie używane w coachingu, w mentoringu używa się raczej pojęcia mentee lub podopieczny).
2. Nieocenianie jako klucz do zaufania.

Umiejętność, którą często trudno jest w sobie rozwinąć. Umiejętność w pierwszej kolejności przyjąć obraz świata osoby mówiącej, a dopiero później w wypadku wyraźnej potrzeby, ocenić jej działania. Zarówno mentor jak i mentee powinni rozwijać w sobie umiejętność słuchania bez oceniania, które jest warunkiem szczerzej otwartej rozmowy bez obaw o bycia wyśmianym czy odrzuconym.

3. Ludzie ważniejsi niż rezultaty. Ta zasada wpisuje się także w filozofię programów edukacji poza-formalnej, w których aktywne są także autoki tego podręcznika. Niepowodzenia lub „zły rezultat” to także rezultat. Jakikolwiek proces uczenia się jest ważniejszy niż samo osiągnięcie celów. W sytuacjach, kiedy trzeba wybierać między ratowaniem samego projektu a relacją z uczestnikiem, mentor powinien orientować się przede wszystkim na potrzeby mentee.
4. Skupienie się na celach i rozwoju mentee. Mentor i coach pracują nad tym, żeby klient myślał w oparciu o rzeczywistość. Na przykład, jeśli mentee mówi, że czuje się niekomfortowo w swoim zespole, to warto zapytać o konkretne przykłady, kiedy tak się czuję i jego zdaniem – dlaczego.
5. Dobry plan jest wtedy, kiedy jest ich trzy. Podobnie jak w zarządzaniu projektem, w coachingu staramy się uwzględnić jak największą liczbę możliwych rozwiązań, które mogą pomóc klientowi osiągnąć rezultat.
6. Jeśli klient nie działa, to nie jest to coaching. Rozmowy o tym, co warto by zrobić i same działania to dwie różne rzeczy. Jeśli klient nie pracuje nad sobą i nie podejmuje konkretnych działań, to warto sprawdzić motywację do osiągnięcia określonych celów.

Istnieje także kilka „przykazań” coachingu, o

których warto wspomnieć, ponieważ pomagają one w stworzeniu atmosfery koniecznej do rozwoju mentee.

1. Zejdź ze sceny.
2. Nie rzucaj się na pierwszy cel klienta.
3. Wierz w nieograniczone możliwości.
4. Słuchaj uszami, oczami, ciałem, duszą i tego, co jest między słowami.
5. Bądź zaciekawiony, intuicyjny i śmiały.
6. Akceptuj klienta ze wszystkimi jego powodzeniami i niepowodzeniami.

W zgodzie z powyższymi punktami, coaching można stosować w mentoringu inicjatyw młodzieżowych w następujący sposób:

- *pomaga zobaczyć szerszy kontekst dla tego, żeby stworzyć przed sobą nowe możliwości dla działania.*
- *Pomaga uczestnikom określić prawdziwe interesy i możliwości, które mają*
- *coach w tym procesie słucha, zapisuje pytania, obserwuje i odzwierciedla (parafrazuje)*
- *określa się obszary dla rozwoju osoby i możliwe działania pomagające w tym rozwoju.*

Młodzi ludzie są wspierani w procesie rozwoju, utrzymując motywację na wysokim poziomie, a także stawiając przed sobą nowe wyzwania i cele. Coach w tym procesie słucha, zapisuje pytania, obserwuje i odzwierciedla (parafrazuje).

Najbardziej popularne instrumenty coachingu, które mentor może śmiało wykorzystywać w swojej pracy, to skalowanie, model GROW (opisany w rozdziale z metodami), koło równowagi i różne rodzaje pytań.

Oto kilka **typów pytań**, które można wykorzystać w mentoringu inicjatyw młodzieżowych.

ZAMKNIĘTE

Wymaga krótkiej i dokładnej odpowiedzi i często zamyka dyskusję. Na przykład, zamiast pytania „Jakie Twoim zdaniem, jest najlepsze rozwiązanie tego problemu?“, można zapytać „Czy uważasz, że tak będzie najlepiej?“

OTWARTE

Stymuluje do dłuższej wypowiedzi. „Jakie kroki mógłbyś jeszcze podjąć?“

POSZERZAJĄCE

Stymuluje do poszukania już osiągniętych sukcesów. „Co się wyjątkowo dobrze udało?“

ZGŁĘBIAJĄCE

Pobudza mentee do bardziej szczegółowego analizowania danej kwestii. „Jak byś sobie wyjaśnił to, że nie chce Ci się działać?“

PRECYZUJĄCE

Podsumowuje powiedziane i pomaga sprawdzić, czy wypowiedź była poprawnie zrozumiana. „Jeśli dobrze Cię zrozumiałem, to... ?“

HIPOTETYCZNE

Pobudza do twórczego myślenia i generuje nowe rozwiązania. „Jak jeszcze mógłbyś rozwiązać ten problem?“

Różne pytania są także opisane w rozdziale z narzędziami pracy mentora.

Głównym zadaniem dowolnych pytań jest stymulowanie myślenia i naturalną ciekawość mentee. Pytanie nie powinno być naprowadzające, czyli zawierać odpowiedź. Każde pytanie coachingowe ma określony cel. Nie wystarczy zadawać pytania w sposób nieuporządkowany bez świadomości, do czego pytanie ma służyć mentee.

Ważną funkcją coachingu jest całościowe spojrzenie na życie klienta, dlatego ważne jest wskazanie zależności między działaniami projektowymi i innymi życiowymi sytuacjami, np. „W jakich innych sferach życia udaje Ci się mieć takie elastyczne podejście w

podejmowaniu decyzji?“ Dotyczy to także pomocy w samoorganizowaniu się mentee. Zalecane jest częste analizowanie, czy wystarcza czasu na realizację projektu biorąc pod uwagę na inne sfery życia. Do zasatanowienia się nad taką równowagą warto wykorzystać jedno z ulubionych narzędzi mentoringu jakim jest „Koło życia/równowagi“.

Wykorzystując jakiegokolwiek metody coachingowe warto pamiętać, że głównym celem jest odkrycie potencjału i możliwości mentee i pomoc w podejmowaniu zadań, a nie podsuwanie gotowych rozwiązań. Podsumowując, można stwierdzić, że coaching to jeden z najbardziej efektywnych sposobów stymulowania świadomości o samodzielności mentee w procesie realizacji inicjatywy.





Ewaluacja w mentoringu

Ocenianie i monitoring relacji i osiągnięć przeplatają się w całym mentoringu i są nieodłączną częścią procesu wspierania i opieki nad mentee. Oprócz oceny stopnia osiągniętych celów ważnym elementem ewaluacji jest też dokumentacja całego procesu, która sprawnie i dokładnie dostarcza danych ilościowych i jakościowych.

Sukces mentoringu zależy także od tego, czy możliwa jest ocena jego skuteczności, zidentyfikowania słabości i udowodnienie osiągnięcia celów.

Aby ocena mentoringu była możliwa, już na etapie planowania i spisywania umowy między mentorem a mentee warto pomyśleć o włączeniu takich komponentów, które pozwolą na

- *bieżące analizowanie procesu*
- *bieżące uczenie się na błędach*
- *zaspokajanie potrzeb informacyjnych osób otaczających mentora i mentee, np. koordynatorów programu, partnerów, osób wspierających itd.*

- *w określonych sytuacjach dzielenie się rezultatami pracy, sukcesami i porażkami z osobami zewnętrznymi*
- *stałe poprawianie jakości procesu mentoringu.*

Warto jednak głębiej zastanowić się nad tym, jak w relacji mentoringu będziemy rozumieć sukces. Jak mentor/mentee rozumieją sukces i jego składowe? CO będzie wskaźnikiem sukcesu i jak będziemy ten sukces mierzyć? Od kogo powinno usłyszeć się informację zwrotną?

Istnieją dwa główne typy ewaluacji programu: ocena procesu i ocena rezultatów:

Ocena rezultatu skupia się na tym, czy mentoring służy do wsparcia procesu realizacji inicjatywy, czy pomaga w rozwiązaniu problemów stojących na drodze do osiągnięcia celów zapisanych w umowie w odniesieniu do inicjatywy.

Ocena procesu skupia się na refleksji nad samym charakterem relacji, na ile była ona pełna zaufania, bliskości, otwartości i szczerości, na

ile inspirowała mentora i mentee do rozwoju osobistego i zawodowego.

Oceniać można na wiele różnych sposobów, m.in.:

- *przez informację zwrotną*
- *regularne wskazywanie sukcesów i postępów dla zwiększania motywacji u mentee*
- *wczesne wskazywanie słabości i spraw, które trzeba polepszyć, aby starczyło czasu na rozwój w tych obszarach*
- *zbieranie danych ilościowych wskazujących na jakość mentoringu, np. regularne używanie metody skalowania przy ocenianiu celów cząstkowych*

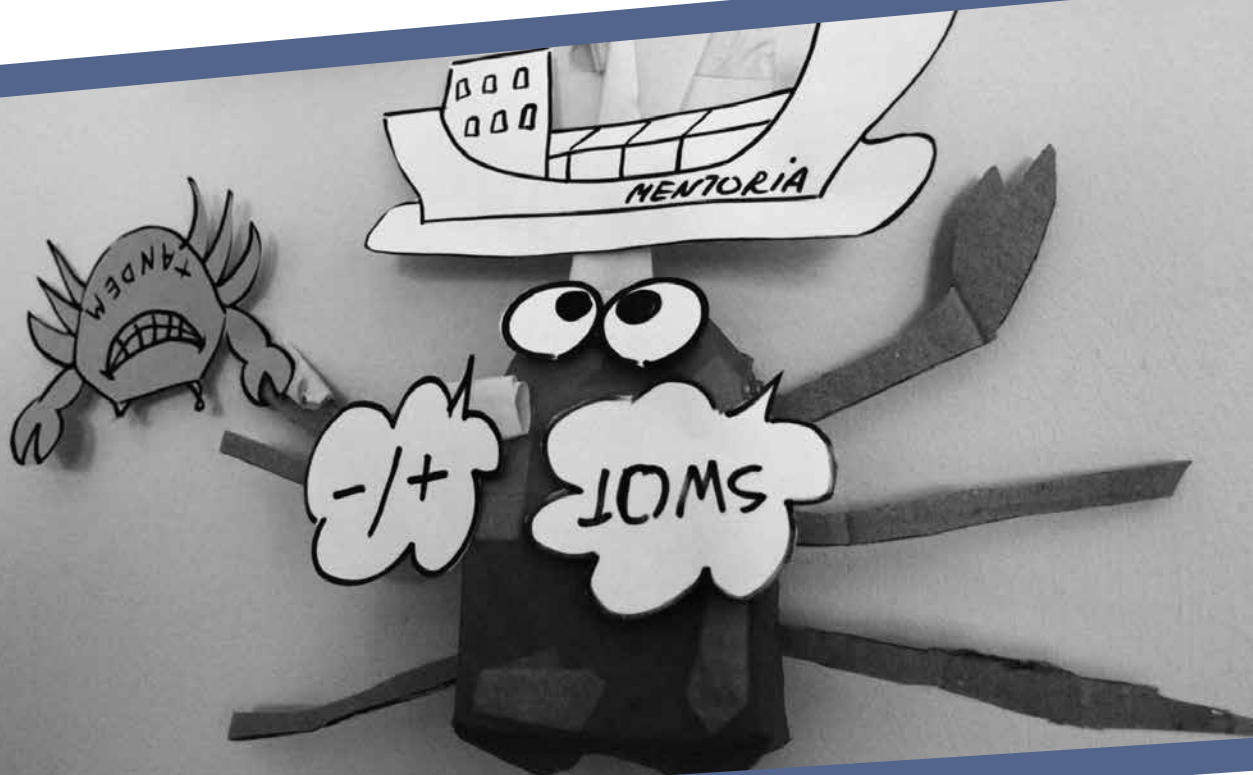
Ewaluacja powinna mieć miejsce regularnie w trakcie mentoringu i w trakcie ostatniej rozmowy (ocena końcowa). Należy pamiętać, że zarówno mentor jak i mentee powinni mieć szansę i możliwość regularnego oceniania procesu, np.

2 razy w miesiącu. Jest to ważne do bieżącego uczenia się i polepszania relacji.

Oceny relacji mentor-mentee i osiągnięcia zamierzonych celów można dokonać patrząc na kilka kwestii, np.

- *sprawdzając stopień osiągnięcia najważniejszych celów przez mentee*
- *dokumentując wszelkie uwarunkowania towarzyszące mentoringowi;*
- *sporządzenie raportu po zakończeniu okresu mentoringu;*

Ważną częścią jest rozmowa mentora z mentee, która kończy proces. Celem rozmowy jest zastanowienie się, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele określone na początku mentoringu lub w jego trakcie. Poza tym ważne jest ocenienie samej relacji i współpracy, a także rozwoju osobistego i profesjonalnego. Warto w takiej rozmowie zastanowić się nad dalszym rozwojem i zaplanować konkretny krok lub kroki.



Warto poruszyć w rozmowie następujące kwestie:

Proces mentoringu:

- *Co było dobre w tym procesie (np. osiągnięcie celów, metody, zdobycie konkretnych umiejętności...)*
- *Co warto byłoby polepszyć? (np. więcej wsparcia w konkretnych sytuacjach)*
- *W jaki sposób można byłoby polepszyć wspomniane powyżej rzeczy?*

Osiągnięcie celów:

- Czy mentoring pomógł mentee w osiągnięciu celów?
- Jakie konkretnie cele odnośnie samego mentoringu były osiągnięte?

- Jakie cele nie zostały osiągnięte?

Plany na przyszłość:

- Co trzeba zrobić, żeby mentee osiągnął te cele w przyszłości?
- Czy pozostaniecie w kontakcie, jakim?

W ewaluacji mentoringu warto pamiętać, że rozwój osobisty i profesjonalny kogokolwiek, w tym mentora i mentee to proces długotrwały i powolny. Nie należy oczekiwać szybkich i od razu widocznych zmian i zbyt wywierać presję na mentee. Warto jest dążyć do sytuacji „win-win”, w której nawet najmniejszy sukces osoby realizującej projekt jest także sukcesem mentora, a w rezultacie i całego programu.



3 ROZDZIAŁ

Narzędzia pracy mentora



Pierwszy kontakt

Ścisła współpraca mentora z realizatorem projektu zaczyna się od pierwszej rozmowy. W czasie poznawania się przedstawiany jest także pomysł na projekt. W zależności od okoliczności poznawanie się może przybrać różne formy:

Jeśli realizujący/-ąca projekt i mentor mieszkają w jednym mieście, to najlepiej umówić się na spotkanie. Natomiast jeśli nie ma takiej możliwości, to najczęstszą formą komunikacji jest rozmowa telefoniczna lub skype, czasami mail.

Nie czekajcie, aż Wasz podopieczny sam się z Wami skontaktuje. Po otrzymaniu maila z danymi kontaktowymi od razu zainicjujcie kontakt. Chodzi o stworzenie u osoby realizującej projekt wrażenia «włączenia w proces, nadania znaczenia relacji». Pamiętajcie, że na początku podopieczny będzie Was odbierał jako przedstawiciela Programu i osobę doświadczoną w realizacji projektów.

W czasie pierwszej rozmowy opowiedzcie o sobie, zapytajcie, czym uczestnik zajmuje się na co dzień, jak dołączył do Pracowni, o wrażenia z warsztatów.

W czasie pierwszej rozmowy uczestnik powinien dowiedzieć się o:

1. Twoim doświadczeniu z projektami oraz w jakich konkretnie kwestiach możesz okazać pomoc
2. Dlaczego zostałeś / -aś mentorem tej osoby i tego projektu
3. Jakimi materiałami nt. zarządzania projektem dysponujesz i możesz się podzielić (strony internetowe, książki, stowarzyszenia, kontakty).

Na pierwszym spotkaniu powinniście uświadomić realizującemu projekt, że Wasza współpraca będzie mieć charakter długotrwały.

Powyżej analizowaliśmy sytuacje, gdy mentor nie zna podopiecznego. Bywają jednakże sytuacje, kiedy są już znajomymi, wtedy od razu można zacząć od przedstawienia pomysłu na projekt.

Niezależnie od formy pierwszego kontaktu, w jego rezultacie powinniście posiadać następujące informacje o projekcie, które pozwolą Wam go sobie wyobrazić:

1. Opis pomysłu (jaki projekt ma być zrealizowany, jaka jest aktualna sytuacja w projekcie czym realizator projektu aktualnie się zajmuje, jakie są kolejne kroki, jakie pytania się pojawiły i w czym potrzebna jest pomoc, dokąd wspólnie zmierzacie). Nawet jeśli przeczytałeś/-aś wniosek projektowy, możliwe jest, że w początkowy zamysł znacznie się zmienił, dlatego nie okazujcie realizatorowi, że wszystko o projekcie wiecie.
2. Zasoby ludzkie (kto jest w zespole projektowym, kto jest jeszcze potrzebny)
3. Ramy czasowe (kiedy planowana jest realizacja projektu, ile czasu potrzeba na przygotowanie, czy istnieją ograniczenia czasowe z powodów osobistych (sesja, urlop, wesele itp.)
4. Osobista motywacja realizatora projektu (dlaczego właśnie ten projekt jest ważny i dlaczego właśnie dla danej osoby realizującej projekt)



Natalia Trambowiecka:

MENTOR TO WSPARCIE. JEŚLI PORÓWNAĆ MENTORING ZE ŚWIATEM KOMPUTEROWYM, TO WSPARCIE MENTORA JEST APLIKACJĄ, KTÓRĄ MOŻNA WYKORZYSTAĆ. NAJLEPIEJ OD RAZU WEJŚĆ W USTAWIENIE I USTALIĆ FORMAT PRACY, JAKA KONKRETNIE POMOC JEST POTRZEBNA, W JAKIM WYMIARZE I INNE.

Podpisanie umowy

Po poznaniu się niezbędnym jest omówienie szczegółów współpracy. Taka rozmowa powinna mieć miejsce na początku pracy, aby uniknąć sytuacji przesadzonych i niespełnionych oczekiwań.

Faza podpisywania umowy (ustawienia) zakłada wyjaśnienie poniższych kwestii:

- jakie cele i zadania przed sobą stawiacie? Czego oczekujecie od waszej współpracy i od projektu?
- Jak często będziecie się komunikować?
- Terminy na udzielenie odpowiedzi na wiadomości od mentora i od osoby realizującej projekt,
- Dowiedzieć się, czego oczekuje od was uczestnik, na jaką pomoc liczy, aby od razu powiedzieć, w czym możecie pomóc, a w czym nie,
- Ustalić, co oznacza «udany projekt», jakie są wasze wyobrażenia na ten temat. Jakich rezultatów osoba realizująca projekt oczekuje od projektu i od waszej współpracy, aby ostatecznie można było je ocenić.

Mapa mentoringowa

Stwórzcie mapę swojej wyprawy. Celem tego działania jest pomoc realizatorowi projektu:

- w zidentyfikowaniu jego aktualnych umiejętności i (lub) wiedzy, zdobytego doświadczenia.
- szczegółowe opisanie jego celów i oczekiwanych rezultatów.
- ustalenie, co jest mu potrzebne do osiągnięcia celów.

Zasoby

Zajmie to około 40-60 minut. Potrzebne Wam będą kartka papieru i długopis.

Komentarz dla mentora

Najlepiej, jeśli realizator projektu zrobi to ćwiczenie przed spotkaniem z mentorem (możliwym terminem jest też czas między pierwszym a drugim warsztatem). Po zakończeniu zadania możecie porozmawiać o jego odpowiedziach. Bądźcie przygotowani na to, że realizator projektu nie będzie mógł/ mogła odpowiedzieć na niektóre pytania i wtedy waszym zadaniem będzie wyjaśnienie tych trudności.

Instrukcje

Poproś osobę realizującą projekt, żeby usiadła w wygodnej pozycji i kilka minut pomyślała o cechach ogólnych swojego projektu.

Następnie poproś, aby w ciągu pięciu minut dokładnie przemyślała każde z poniższych pytań, a na kartce papieru zapisywała wszystkie myśli lub słowa, które pojawiły się w czasie tych rozmyślań. Warto wyjaśnić, że wgląd do zapisków będzie miała tylko ta osoba; powinny być więc jak najszczersze.

Pytania

- Jak dobrze radzę sobie z tym zadaniem (wykorzystuję tę umiejętność) na dzień dzisiejszy?
- Jak doszedłem/doszłam do takiego stopnia umiejętności/ wiedzy?
- Jakim/jaką chciałbym/-abym być? Czym chciałbym/-abym się zajmować?
- Co lub kto hamuje mój rozwój?
- Jakim sposobem osiągam to, czego chcę?
- Jakie zasoby są mi potrzebne?
- Co się stanie, jak osiągnę swoje cele?

Rozwój idei

Jeśli osoba realizująca projekt jest na etapie rozwijania pomysłu na projekt, warto wykorzystać kilka technik, które pomagają stymulować ten proces i uczynić go ciekawym i twórczym.

Pajęczyna (spider charts)

Złożoność pajęczyny to odzwierciedlenie naszego myślenia. Zazwyczaj mamy do czynienia z centralnym tematem lub pomysłem, zapisywanym na środku kartki, a wypływające z głównej idei myśli zapisujemy dookoła. Te pomysły mogą pojawić się w wyniku burzy mózgów lub zbierania informacji na główny temat. Takie schematy czasami nazywane są «rozbryzganymi lub rozgałęzionymi diagramami» (splatter, branch diagrams), a także mapami myśli (mind mapping), nazwą wprowadzoną przez Tony Buzana. Metoda sprawdza się zwłaszcza w sytuacjach, gdy chcecie rozpatrzyć wszelkie informacje i idee związane z danym tematem.

Gdy już wszystkie pomysły zostały zapisane na kartce, podopieczny poszukuje podobieństw

i łączy je np. punktami lub zakreślając kolorem. Istnieje możliwość dalszej kategoryzacji idei według ich znaczenia, ważności, wpływu. przez późniejszego rozważenia w kontekście pierwszorzędne znaczenie i ich wpływ. Niezbędny poziom kategoryzacji zależy od realizatora projektu i jego ogólnej zdolności do badania skuteczności własnych działań. Część ćwiczeń możecie wykonać razem w czasie jednego ze spotkań.

W czasie mentoringu możecie wykorzystać pajęczyny jako metodę do rozwijania umiejętności organizowania myśli, dla zrozumienia wielu sfer działalności i pomysłów lub do stworzenia planów działania.

Poniżej przedstawiamy przykłady centralnych zagadnień dla systemu pajęczyny:

- Co chcę otrzymać w wyniku projektu?
- Co mnie zatrzymuje?
- Jakie wyzwania i ograniczenia stoją na drodze?
- W jaki sposób będę się udoskonalać?

- Co inni sądzą o efektywności moich działań?
- Co jest moim wzorem (np. pracy, rezultatów działań)?
- Jak bardzo efektywnie wywiązuję się z mojej funkcji na dzień dzisiejszy?

Gdy praca z «pajęczyną» pozwala na zidentyfikowanie problemu lub obszaru problemów, możesz poprosić realizującego projekt o o pogłębione badanie tego obszaru i dopracowanie tego schematu. Warto wziąć mazak innego koloru i metodą „burzy mózgów” znaleźć możliwe rozwiązania dla każdego z problemów. Ten krok pozwoli na stworzenie planu działania i wglądu do obszarów, w przypadku których Twój podopieczny stoi w obliczu największych trudności lub tych, gdzie zajmuje się rozwiązywaniem aktualnych problemów.

Sześć myślowych kapeluszy Edwarda de Bono

Ta metoda pozwala uporządkować myślenie i może stymulować myślenie niestandardowe. Wykorzystanie tego podejścia prowadzi realizatora projektu do bardziej kompleksowego myślenia i rozwija w nim zdolność uwzględniania różnych punktów widzenia.



Zasoby

Ćwiczenie zajmuje 60 minut, nie są wymagane materiały.

Komentarz dla mentora

Sześć «kapeluszy» (warstw) reprezentuje sześć sposobów myślenia. Kapelusze należy traktować jako wskaźniki sposobów myślenia, nie jako etykiety. Więcej szczegółów na temat tej metody można znaleźć w książce de Bono «Sześć myślących kapeluszy» (Six Thinking Hats, de Bono, 1985), choć od czasu jej wydania w stosowaniu metody zaszły pewne uzupełnienia i zmiany.

Istnieje sześć symbolicznych kapeluszy, których można użyć, by pomóc osobie realizującej projekt spojrzeć na tę samą sytuację z różnych perspektyw. W trakcie ćwiczenia poproście podopiecznego o włożenie na głowę różnych «kapeluszy» (proces zmiany kapelusza jest zasadniczą częścią ćwiczenia).

Instrukcje

Wyjaśnij realizującemu projekt, że poprosisz go o „zakładanie” i „zdejmowanie” kolorowych kapeluszy (każdy kolor ma swoje własne symboliczne znaczenie), a działanie to oznacza sposób myślenia, który ma być zastosowany w tej chwili. Kiedy prosisz o założenie kapelusza określonego koloru, osoba ma spróbować rozważyć dany problem z punktu widzenia odpowiadającemu danemu kolorowi.

MYŚLENIE «BIAŁE»

Ten typ myślenia odnosi się do pracy z faktami, danymi, poszukiwaniu informacji oraz eliminacji tzw. «białych plam». Załóż biały kapelusz i rozważ daną sytuację w kontekście dostępnych danych.

MYŚLENIE «CZERWONE»

Ten typ myślenia odnosi się do intuicji, uczuć i emocji. Czerwony kapelusz proponuje, żeby osoba myślała jedynie polegając na intuicji. Zwykle do świadomości dopuszczamy i

analizujemy tylko te emocje i obawy, które wpisują się w myślenie logiczne. Czerwony kapelusz zapewnia nieograniczoną możliwość korzystania z podświadomości i intuicji.

MYŚLENIE «CZARNE»

Ten rodzaj myślenia odnosi się do krytycznego oceniania oraz bycia bardzo ostrożnym w analizowaniu problemu. Czarny kapelusz w żadnym wypadku nie jest «gorszym» lub «negatywnym». Zakłada się go wtedy, gdy trzeba pokazać, że hipoteza nie współgra z faktami, zdobytym doświadczeniem, stosowanym systemem wartości lub polityką. Osoba z czarnym kapeluszem powinna zawsze logicznie myśleć. Ten sposób myślenia warto zastosować, jeśli realizator projektu chce wdrożyć nowe pomysły, które mogą okazać się niekorzystne dla projektu.

MYŚLENIE «ŻÓŁTE»

Ten typ myślenia odnosi się do logicznych i pozytywnych ocen. Zadaniem osoby noszącej ten kapelusz jest wyjaśnienie, dlaczego uważa, że działanie się powiedzie oraz jakie korzyści przyniesie. Żółty kapelusz może być stosowany przy analizowaniu rezultatów proponowanych działań, a także służy do znalezienia czegoś wartościowego w wydarzeniach z przeszłości.

MYŚLENIE «ZIELONE»

Ten rodzaj myślenia dotyczy twórczości, wyboru między alternatywami, propozycjami i ciekawymi przedsięwzięciami. Jest ukierunkowane na prowokację i zmiany; może być stosowany w celu stwarzania pola dla nowych możliwości i pomysłów. Poza tym zielony kapelusz nosi się przy omawianiu twórczych pomysłów i ich realizacji.

MYŚLENIE «NIEBIESKIE»

Ten rodzaj myślenia odnosi się do krytycznego spojrzenia na to, co się dzieje oraz kontroli nad procesem. Osoba z niebieską czapką na głowie określa, co należy zrobić w danym momencie, np. zakładając niebieski kapelusz uważam, że większą uwagę powinniśmy zwrócić na kapelusz zielony.

Kolaż projektu

Ta technika będzie odpowiednia dla mentee, którym trudno jest werbalizować swoje idee. Potrzebny jest papier kolorowy, klej, nożyczki, stare gazety (najlepiej z obszaru tematycznego, w którym odbywa się inicjatywa) i fantazja. Czas na ćwiczenie może wahać się między 1-4 godzinami. Główny pomysł to postarać się z pomocą kolażu wyrazić swój pomysł z jak największą liczbą szczegółów i z pomocą różnych elementów. Mentee może stworzyć kolaż sam, a na spotkaniu z mentorem opisać ideę odnosząc się do symboli, które pojawiły się w kolażu.

Podróż w świat fantazji

Technika może się przydać, jeśli mentee trudno jest wyobrazić, co będzie się działo w trakcie projektu. Przyda się spokojne miejsce, gdzie nikt nie będzie przeszkadzał oraz relaksująca muzyka. Poproście mentee o zrelaksowanie się, zamknięcie oczu, zapomnienie na chwilę o rzeczywistości i podążanie za instrukcjami.

Przykład instrukcji dla mentee (mentor może tworzyć bardziej szczegółowe instrukcje):

- *wyobraź sobie sytuację, w której się teraz znajdujesz;*
- *przypomnij sobie, co chciałeś osiągnąć swoim pomysłem;*
- *w myślach spotkaj się z ludźmi, z którymi planujesz pracować;*
- *zapytaj, w czym mogli by pomóc;*
- *wyobraź sobie, jak wygląda proces realizacji;*
- *wyobraź sobie szczegóły i różne alternatywy*
- *wyobraź sobie całą drogę od początku do końca i staraj się stworzyć w głowie*

konkretne obrazy

- *wyobrazić sobie nierealne warianty rozwoju wydarzeń itp.*

Pytania zależą od konkretnej sytuacji i problemu mentee i mogą być modyfikowane przez mentora.

Na koniec ćwiczenia, z pomocą pytań mentee wraca do tego miejsca, gdzie aktualnie się znajduje i rozmawia z mentorem na temat tego, co udało i czego nie udało się przedstawić i jak się czuł w czasie całej podróży.

Burza mózgów



«Burza mózgów» (ang. brainstorming) to jedna z najpopularniejszych metod pobudzających twórczość. Pozwala znaleźć rozwiązania skomplikowanych problemów poprzez wykorzystanie specyficznych zasad dyskusji. Do zastosowania w pracy z zespołem projektowym.

Metoda opiera się na założeniu, że jednym z większych wyzwań dla rodzenia się nowych pomysłów jest strach przed oceną: ludzie często nie wypowiadają głośno ciekawych i niestandardowych pomysłów ze strachu przed sceptycyzmem lub wrogim nastawieniem współpracowników lub przełożonych. Celem burzy mózgów jest pozbycie się komponentu oceny w początkowej fazie rodzenia się pomysłów. Klasyczna burza mózgów opiera się na dwóch zasadach: «zasada odroczenia wyroku na pomysł» oraz «z ilości rodzi się jakość». To podejście zakłada, że:

Wyklucza się krytykę:

na etapie tworzenia pomysłów nie dopuszcza się jakiegokolwiek krytyki, zarówno w stosunku do pomysłów innych, jak i swoich. Uczestnicy pracujący w interaktywnych grupach nie powinni obawiać się jakiegokolwiek oceniania swoich pomysłów.

Mile widziana jest nieograniczona fantazja:

uczestnicy powinni dać ponieść się wyobraźni. Można proponować dowolne, chociażby najbardziej absurdalne lub nierealne pomysły, ponieważ każdy z nich wart jest głośnego wypowiedzenia.

Powinno pojawić się jak najwięcej pomysłów:

każdy uczestnik jest proszony o przedstawienie jak największej ich ilości.

Łączenie i udoskonalanie proponowanych pomysłów:

w kolejnej fazie uczestnicy zapraszani są do rozwijania zaproponowanych pomysłów, np. łącząc elementy dwóch lub trzech.

Na etapie końcowym ma miejsce wybór najlepszych rozwiązań na podstawie ocen ekspertów.

Ostatnimi laty popularność zyskała burza mózgów on-line (online brainstorming), z wykorzystaniem technologii Internetu. Pozwala pozwala niemal wyeliminować strach przed





oceną, ponieważ zapewnia anonimowość uczestników, a także daje możliwość rozwiązania niektórych problemów występujących przy tradycyjnej burzy mózgów. Odnosi się to w szczególności do tzw. «blokowania wydajności» (z racji, iż członkowie zespołu proponują pomysły jeden po drugim, to czekając na swoją kolej mogą zmienić zdanie, przestraszyć się publicznego przedstawienia pomysłu lub po prostu go zapomnieć).

Burza mózgów pozwala na jednoczenie bardzo różnych osób w procesie poszukiwania rozwiązań, a jeśli grupie udaje się znaleźć wspólne rozwiązanie, to jej członkowie zazwyczaj stają się wiernymi jego sprzymierzeńcami. Obecnie metoda burzy mózgów może być skutecznie stosowana przez organizacje w celu poprawy jakości pracy w zespołach.

Przygotowanie do realizacji idei

Cele w formacie SMART

Po znalezieniu pomysłu mentee przede wszystkim powinien postawić cele, które pomogą mu rozpocząć działanie. Dla określenia celów proponujemy format SMART.

S. (Specific) –konkretny

Cel powinien być konkretny i precyzyjnie sformułowany.

Trzeba dokładnie wiedzieć:

- Kto ma osiągnąć cel i na kogo wpłynie osiągnięcie celu?
- Co ja chcę wykonać i dlaczego?

M. (Measurable) – mierzalny

Trzeba określić kryteria dla oceny osiągnięcia celu. Zawsze powinna być możliwość skontrolowania procesu, w przeciwnym razie cel traci sens.

A. (Achievable) – osiągalny

Przy określaniu celów powinna być pewność, że jest on osiągalny. Jednak powinien się on znajdować na granicy możliwości, czyli w strefie uczenia się, czyli powinien być trudny, ale możliwy do osiągnięcia. Konieczna jest akceptacja celu.

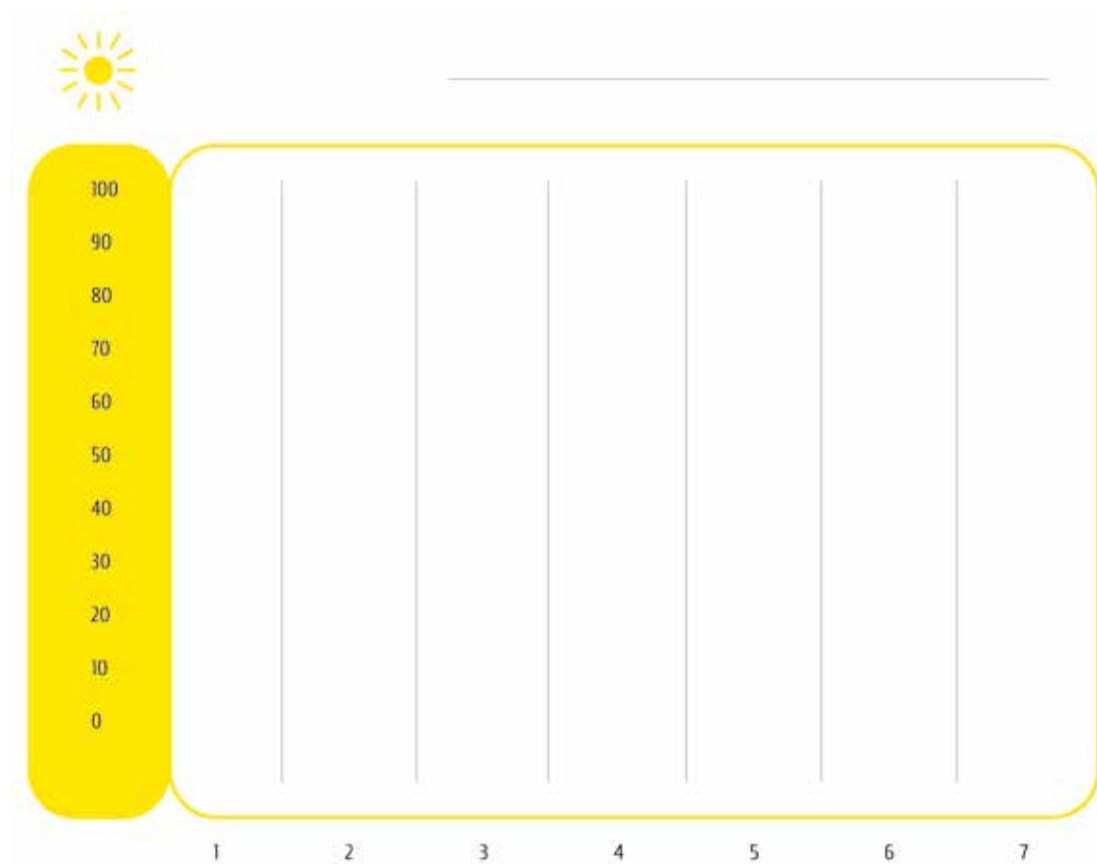
R. (Result-oriented) – orientowanie się na rezultat

Cel powinien być zorientowany na rezultat, a nie na wysiłki potrzebne do jego osiągnięcia. Rezultat wzmacnia motywację.

T. (Timed) – określony w czasie

Konieczne jest określenie czasu, w którym planuje się osiągnąć cel, unikając dawania sobie zbyt wiele czasu lub niedoceniań długości trwania działań.

Skala dla określenia i monitoringu celów



W trakcie pracy można nieustannie wracać do określonych celów i analizować stopień ich osiągnięcia. Proponujemy wykorzystać poniższy schemat, w którym cyfry (równoległe) odpowiadają postawionym celom, a liczby (prostopadłe) to skala od 0 do 100, odpowiadająca poziomowi osiągnięcia zaplanowanych celów. Zwracamy uwagę, że cele mogą dotyczyć wszystkich aspektów życia, nad którymi pracuje mentor i mentee, zarówno osobistych jak i zawodowych. .

Analiza SWOT

Strength - mocne strony

Weakness - słabe strony

Opportunity - szanse

Threat — zagrożenia

To proste narzędzie wykorzystywane jest do identyfikacji (w danym momencie), silnych stron i słabości osoby realizującej projekt, a także szans i zagrożeń związanych z samymi działaniami w projekcie. Jest to więc idealny sposób, aby rozwinąć umiejętność planowania i osiągania swoich celów.

Zasoby

Ćwiczenie potrwa co najmniej 60 minut. Potrzebny będzie flipchart (lub kartka formatu A3) i długopisy.

Komentarze dla mentora

Ćwiczenie może być zastosowane w przygotowaniach do konkretnego projektu lub do zobrazowania silnych stron uczestnika oraz obszarów, które powinien rozwijać. Ponadto ćwiczenie można wykorzystać do planowania działań w zespole projektowym.

Instrukcje

Wyjaśnij osobie realizującej projekt każde pojęcie: silne strony - to najbardziej rozwinięte umiejętności, słabe strony - to umiejętności, nad którymi musimy pracować, szanse - to sytuacja dla nas korzystna, zagrożenia - to czynniki, które stanowią zagrożenie dla naszych dotychczasowych osiągnięć i planów na przyszłość.

Poproś podopiecznego o «burzę mózgów» w każdym z powyższych obszarów i zapisanie każdego pomysłu na odpowiedniej ćwiartce kartki papieru. Jeśli dostępny jest flipchart, warto na nim zapisywać pomysły, ale poproś uczestnika, żeby wyniki koniecznie zabrał ze sobą. Pamiętaj, że realizujący projekt powinien być szczery, wykazywać twórcze myślenie i oceniać każdy obszar z kilku punktów widzenia.

Po zakończeniu zapytajcie:

Co możesz uczynić dla tego, żeby zwiększać liczbę swoich silnych stron i minimalizować konsekwencje słabości?

W jaki sposób można wykorzystać szanse?

Co można zrobić, żeby zminimalizować zagrożenia?

Niedokończone zdania

Ćwiczenie pomaga realizującemu projekt ustalić kolejność działań poprzez dokończanie zdań.

Zasoby

Ćwiczenie zajmie około 15 minut. Nie są wymagane materiały.

Komentarze dla mentora

Poniżej przedstawiamy listę propozycji, które można wykorzystać do opracowania jasnego planu działania. Jednakże ćwiczenie może się przydać też w pracy z dowolnym rodzajem zdań, dlatego jeśli pojawi się taka potrzeba, stwórzcie własną listę zdań.

Instrukcje

Powiedzcie podopiecznemu, że przeczytacie teraz początek kilku zdań i poproście go, żeby sam je dokończył w taki sposób, by było to odzwierciedleniem jego działań. Oto przykłady niedokończonych zdań:

Jutro mam zamiar przede wszystkim...

Zamierzam zapewnić...

Będę unikać...

Po wykonaniu swojego planu zamierzam...

Będę...

Nie będę...

Muszę...

Nie powinienem/ nie powinnam...

Czuję potrzebę, żeby...

Model GROW

Model GROW jest prostą metodą osiągnięcia celów i systemowego rozwiązywania problemów. Skrót jest jednocześnie angielskim inspirującym słowem oznaczającym wzrost. Najbardziej popularną interpretacją tego modelu jest poniższa:

G

Goal – cel
co chcesz osiągnąć?

Cel – finalny punkt, do którego dąży mentee. Najważniejsze przy określeniu celu to określenie warunków koniecznych dla osiągnięcia i jasne zrozumienie wskaźników sukcesu. Mentee powinien odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jaki cel chcę osiągnąć? Przy formułowaniu warto sięgnąć po model SMART.
- Jakie zadanie stoi przede mną? Na czym polega? Jak zmierzę rezultat?
- Rezultat, który ja osobiście chcę osiągnąć.
- Jakiego rezultatu oczekuje ode mnie otoczenie?
- Dlaczego osiągnięcie celu jest ważne dla mnie osobiście/ dla innych?
- Dla kogo/czego jeszcze rezultat będzie miał znaczenie?
- A co teraz?

R

Reality – rzeczywistość
co się dzieje teraz?

Warunki wstępne mentee – jak dalego jest do celu?
Mentee odpowiada na pytanie:

- Jaka jest aktualna sytuacja?
- Jakie są trudności? Co utrudnia mi rozpoczęcie?
- Jakie mam zasoby (informacja, ludzie, umiejętności, narzędzia i środki itd.) do wypełnienia zadania?
- Ważne, żeby na tym etapie skupiać się na faktach – co się dzieje teraz? A nie próbować zmieniać wszystko wokół – swoje otoczenie, sytuację życiową itd.

O

Obstacles – trudności
co przeszkadza?

Określenie trudności, które przeszkadzają w osiągnięciu celów. Określenie to jest ważne, ponieważ gdyby nie było trudności, cel byłby osiągnięty.

Options – warianty
co możesz zrobić

Po określeniu trudności, mentee proponuje warianty poradzenia sobie z nimi lub ich obejścia, które pozwolą na zbliżenie się do celu. Pomocne mogą okazać się następujące pytania:

- Co dokładnie mogę zmienić w danej sytuacji? Jak mogę na nią wpłynąć?
- Jak mogę poradzić sobie z trudnościami?
- Jakie zasoby przydadzą mi się do osiągnięcia celów (ludzie, informacja, umiejętności, środki)
- Jak mogę dotrzeć do tych zasobów?
- Kto może mi w tym pomóc?
- Jak może mi pomóc wcześniejsze doświadczenie – jak wcześniej radziłem sobie z takimi sytuacjami?
- Co pomoże jak najefektywniej zbliżyć się do celu?

W

Will – plany, chęci
jakie podejmiesz działania

Po określeniu wariantów, mentee tworzy plan z konkretnymi działaniami: Opisuując plany ważne jest ich pozytywne sformułowanie i unikanie słowa „nie”:

- Jakich działań trzeba podjąć do osiągnięcia celu?
- Co zrobić w pierwszej kolejności?
- Jakich są terminy wykonania działań?
- Co się stanie, jeśli nie zdążę z wykonaniem zadania?

Podsumowanie i wysnucie wniosków

Skale i cyfry

W zależności od treści projektu, wybierzcie pytania lub części projektu, które powinny zostać ocenione. Przykładem niech będzie poniższy rysunek.



Po zaznaczeniu przez osobę realizującą projekt odpowiedzi, omówcie każdą z nich odpowiadając na pytania.

1. *Jeśli miałbyś ocenić swój projekt w skali 1-10, jak byś go ocenił/-a?*
2. *Co pozwoliło ci na osiągnięcie takiej oceny?*
3. *Co można byłoby zrobić, żeby ocena była 9 lub 10?*

Wariacją tego ćwiczenia jest ćwiczenie zwane tort. Na dużej kartce papieru rysujemy koło i dzielimy je na części, które podpisujemy (PR, atmosfera, osiągnięcie celów). Realizujący projekt stawia jeden punkt w każdej części tortu w zależności od własnej oceny tej sfery. Im bliżej środka, tym ocena pozytywniejsza. Bardzo ważne jest, żeby omówić każdy obszar (patrz pytania wyżej).

Tort

Wariacją poprzedniego ćwiczenia może być wykorzystanie metafory tortu. Na dużej kartce papieru rysujemy koło, które rozdzielamy na sektory. Podpisujemy każdy z nich w zależności od potrzeb, np. PR, atmosfera, osiągnięcie celów... Mentee stawia kropkę w każdym sektorze w zależności od swojej oceny zadowolenia osiągnąć w tym obszarze. Im bliżej centrum, tym pozytywniejsza ocena. Ważne, by przedyskutować każdy sektor z pomocą zaproponowanych powyżej pytań.

Ręka

Realizujący projekt rysuje na kartce papieru rękę, której palce symbolizują jego ocenę.

Kciuk – udało mi się...

Palec wskazujący – następnym razem trzeba zwrócić na to szczególną uwagę...

Palec środkowy – to mi się zupełnie nie podobało...

Palec serdeczny – atmosfera i zespół w projekcie były...

Mały palec – zabrakło mi...

Pięstka – mój mentor...

Po zapisaniu odpowiedzi i wrażeń, w zależności od sytuacji zadajemy dodatkowe pytania. Ważne, żeby omówić:

- czego nauczyła się/czego nie nauczyła się osoba realizująca projekt

- jeśli w projekcie pojawiły się sytuacje problematyczne, spróbować zmienić perspektywę i zastanowić się nad tymi sytuacjami

- co można ulepszyć

- refleksje osobiste po realizacji projektu

P.S. Idealnym byłoby zapisywanie najważniejszych wniosków, ponieważ mogą się one przydać później.

Zakupy

Realizujący projekt rysuje torbę, w której zapisuje swoje „zakupy”, czyli wiedzę, umiejętności, emocje, kompetencje zdobyte w czasie przygotowania i realizacji projektu. Na oddzielnej kartce robi listę „produktów”, których mu zabrakło i które należy zdobyć.

Parowóz

Z pomocą symbolu parowozu analizujemy poszczególne aspekty:

LOKOMOTYWA – od czego zaczynałem/-am realizację projektu, co wtedy miałem/-am w kontekście doświadczenia, umiejętności?

WAGON PIERWSZY – jaka jest aktualna sytuacja? Czego się nauczyłem/-am? Jakie nowe doświadczenia się pojawiły?

WAGON DRUGI – w czym pomógł mi mentor w czasie opracowywania i realizacji projektu?

WAGON TRZECI – co chciałbym / -abym odczepić od składu pociągu, już nigdy się tym nie zajmować?

KOŁA – co pomogło mi w realizacji projektu? Co było motorem?

Wzloty i upadki

Wykorzystajcie to ćwiczenie dla zbadania wydarzeń, które miały miejsce z waszym podopiecznym. Przeprowadźcie badanie w kontekście wzlotów i upadków.

Zasoby

Ćwiczenie zajmie ok. 30-45 minut. Potrzebny jest papier i długopis.

Instrukcje

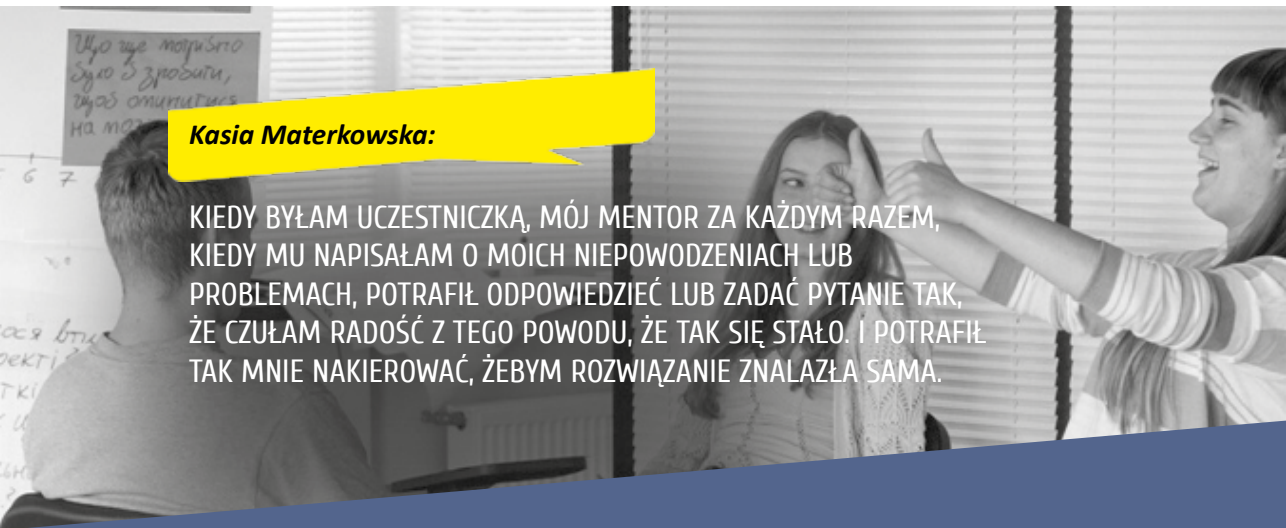
Poproście o przedzielenie horyzontalną linią kartki papieru na dwie części. Będzie to linia czasu, który upłynął od początku wykonywania danego zadania (wykorzystania danych umiejętności) do teraz.



Następnie poproście podopiecznego, aby z pomocą kolorowego pisaka nakreślić krzywą swoich odczuć związanych z rozwiązywaniem danego zadania (wykorzystaniem umiejętności) w czasie określonym na linii. Myśli i odczucia pozytywne zaznaczamy ponad linią, a negatywne poniżej.

Po wykonaniu zadania poproście o próbę określenia, co warunkowało te wzloty i upadki, czyli pojawienie się tym samym pozytywnych i negatywnych emocji.

Następnie omówcie z realizatorem projektu ogólne cechy grafiki, którą otrzymaliście w wyniku ćwiczenia, a także czynniki wpływające na osłabienie pewności siebie w danym okresie. Potem wyjaśnijcie, jak doświadczenia z przeszłości można wykorzystać w przyszłości. Część waszej dyskusji będzie poświęcona temu, co należy zrobić, żeby w przyszłości linia odczuć była w przestrzeni „pozytywnej”. Takie działania warto włączyć do waszej współpracy z ramach mentoringu.



Kasia Materkowska:

KIEDY BYŁAM UCZESTNICZKĄ, MÓJ MENTOR ZA KAŻDYM RAZEM, KIEDY MU NAPISAŁAM O MOICH NIEPOWODZENIACH LUB PROBLEMACH, POTRAFIŁ ODPOWIEDZIEĆ LUB ZADAĆ PYTANIE TAK, ŻE CZUŁAM RADOŚĆ Z TEGO POWODU, ŻE TAK SIĘ STAŁO. I POTRAFIŁ TAK MNIE NAKIEROWAĆ, ŻEBYM ROZWIĄZANIE ZNALAZŁA SAMA.

Na wszelki wypadek

Techniki pytań

Jedną z kluczowych kompetencji mentora jest prawidłowe zadawanie pytań. Pytanie należy zadać tak, by skłaniało uczestnika do zastanowienia się.

Każda sytuacja, która zdarza się realizatorowi projektu ma swoją specyfikę i odpowiednio do niej warto dobrać rodzaj pytania, które pomoże wam zbliżyć podopiecznego do dobrego rezultatu.

Pytania z perspektywy przyszłości, orientujące się na rezultat

«Wyobraź sobie, że wczoraj projekt pomyślnie się zakończył. Spójrz w przeszłość, co pomogło ci osiągnąć sukces?»

Pytania pokazujące inną perspektywę

«Mówimy teraz o konflikcie i zespole projektowym. Jak myślisz, jak inni członkowie zespołu opisują tę sytuację i konflikt?»

Pytania wykorzystujące skalę i cyfry

«Gdybyś miał/a ocenić projekt w skali 1-10, jakbyś go ocenił/a? Co powinno się wydarzyć, żeby ocena była 10?»

Pytania analizujące, walka z uogólnieniami

«No, praca w zespole szła normalnie. - Co masz na myśli mówiąc normalnie?»

Pytania celowe lub werbalizacja celów

«Po czym poznasz, że osiągnąłeś cele? Co powinno się zmienić, żeby cel był osiągnięty? Po czym osiągnięcie celu poznają inni?»

Pytania o wyjątki, odstępstwa

«A kiedy ten problem się nie pojawia? Co się wtedy zmienia? Jak wśześniej sobie radziłeś/-aś? Skąd czerpałeś/-aś energię i motywację?»

Dobre pytanie powinno być:

- proste
- otwarte
- jednoznaczne
- konstruktywne (zorientowane na konkretny cel)

Zasady dawania i przyjmowania informacji zwrotnej

Informacja zwrotna to jeden z ważniejszych instrumentów we wszystkich sferach życia, a zwłaszcza w działalności społecznej i pracy z ludźmi.

Im więcej nas będzie znać zasady dawania i przyjmowania informacji zwrotnej, tym łatwiej będzie nam wszystkim żyć. Informację zwrotną można wykorzystać w pracy, w codziennej komunikacji z ludźmi, w rodzinie, ale nie należy dawać jej na siłę. Informację zwrotną dajemy, gdy chcemy pomóc, wesprzeć lub nakierować daną osobę. Ta zasada jest niezmiennie ważna. Zanim przekażecie informację zwrotną zastanówcie się, po co chcecie to zrobić.

W procesie dawania/przyjmowania informacji zwrotnej należy opierać się na faktach i konkretnych przykładach, a nie na abstrakcyjnych i emocjonalnych wyrażeniach. Dobór odpowiednich słów i sformułowań jest niezmiennie ważny – pamiętajcie, że siedzi przed wami osoba dla nas bardzo ważna, lub z którą relacja jest dla was bardzo istotna. Przed przekazaniem informacji zwrotnej dobrze się zastanówcie, co dokładnie i dlaczego chcecie powiedzieć. Istnieje tak zwana „zasada kanapki”, która mówi o tym, że argumenty powinny być tak rozłożone jak chleb i ser. Zaczynamy od pozytywów (chleb), przechodząc następnie do negatywnego (ser) i ponownie kończąc pozytywnym.

Nie zaleca się używania słowa «ale» w informacji zwrotnej (wszystko mi się spodobało, ale...). Zarzeka ono temu, co zostało powiedziane lub umniejsza jego znaczenie. Jeśli wasza informacja zwrotna zawiera elementy pozytywne i negatywne, to po prostu je rozdzielcie, wyrażcie w odrębnych zdaniach. Wszakże nie są one od siebie zależne i nie negują się.

Pamiętajcie, że dobra informacja zwrotna to taka, która daje możliwość udoskonalania się osoba, która ją przyjmuje. Ponadto z racji subiektywności każdej oceny, nikt nie jest zobligowany do przyjmowania waszej informacji zwrotnej i zgadzania się z nią.

W informacji zwrotnej nie powinno mieć miejsca osądzanie, lecz wyrażenie waszych myśli i wrażeń dotyczących przyjmującego informację w odniesieniu do konkretnej sytuacji. Informacja zwrotna traci swą wartość, jeśli pojawia się w niej element osądu.

Jeśli to wy przyjmujecie informację zwrotną, nie zapomnijcie za nią podziękować. Po zdobyciu wiedzy należy oddzielić ziarna od plew i zastosować w dalszej pracy. Bardzo ważnym jest docenienie pozytywnej informacji zwrotnej, równie ważnej jak negatywnej.

Struktura rozmowy konsultacyjnej

	TECHNIKI	PERSPEKTYWA CZASOWA
Przygotowanie		
Wstęp	Przyjacielskie przywitanie Lekkie rozmowy	Tu i teraz
Faza eksploracji (badania)	Aktywne słuchanie* Spowolnienie tempa rozmowy Mówić o uczuciach Rekonstruować wydarzenia: «Co się dokładnie zdarzyło?»	Przeszłość i przyszłość
Faza konstruktywna	Informować Normalizować Scenariusze Przemyślenie i nowe podejście	Teraźniejszość i przyszłość
Tworzenie umowy	Planowanie Porozumienie	Bliska przyszłość
Faza końcowa	Wysnuć wniosków Życzenia «Wszystkiego dobrego» Rozmowy na inne tematy Perspektywa	Tu i teraz

* Aktywne słuchanie to technika pozwalająca na dokładniejsze zrozumienie psychicznego stanu, uczuć i myśli rozmówcy za pomocą specyficznego uczestnictwa w rozmowie, polegającego na aktywnym wyrażaniu swoich przeżyć i obserwacji.

TECHNIKI AKTYWNEGO SŁUCHANIA

- Przerwa to po prostu czas, który rozmówcy daje możliwość pomyśleć. Po przerwie rozmówca może coś dodać, o czym pewnie zapomniałby, gdyby nie przerwa. Przerwa daje też możliwość nabrania dystansu do samego siebie (swoich myśli, ocen i uczuć), skupienia się na rozmówcy. Umiejętność nabrania dystansu i wczucia się w sytuację rozmówcy to jeden z trudniejszych, ale koniecznych warunków aktywnego słuchania, pozwalający na budowę zaufania między rozmówcami.
- Uściślenie to prośba o doprecyzowanie lub wyjaśnienie tego, co zostało już powiedziane. W zwyczajnej

rozmowie niewielkie nieścisłości są domyślnie precyzowane przez rozmówców, jednak w rozmowie na tematy złożone i emocjonalnie angażujące, rozmawiający często starają się uniknąć podnoszenia delikatnych kwestii. Doprecyzowanie i wyjaśnienie pozwala na stworzenie sytuacji, w której zrozumienie uczuć i myśli współrozmówcy rozmówcy jest możliwe.

- Parafraza to próba powiedzenia krótko i swoimi słowami, tego, co właśnie usłyszał rozmówca. Jednocześnie słuchający powinien starać się akcentować najważniejsze jego zdaniem myśli. Parafraza daje rozmówcy informację zwrotną i

możliwość zrozumienia, jak jego przekaz brzmi z innych ust. W rezultacie rozmówca utwierdza się, że dobrze go/ ją zrozumiano lub dostaje możliwość zmiany/poprawy przekazu. Ponadto parafraza może być wykorzystana jako sposób na podsumowanie, także częściowe.

- Rozwinięcie myśli to próba ze strony słuchającego w celu uchwycenia i kontynuowania głównego wątku lub myśli rozmówcy.
- Informacja o postrzeganiu rozmówcy - słuchający wypowiedzi informuje rozmówcę o swoich wrażeniach jakie pojawiły się w trakcie rozmowy, np. «Ten problem jest dla Ciebie bardzo ważny».
- Informacja o postrzeganiu samego siebie — słuchający wypowiedzi informuje rozmówcę o tym, co się zmieniło w czasie słuchania wypowiedzi. Na przykład «Bardzo mi przykro to słyszeć».
- Uwagi dotyczące przebiegu rozmowy to próba podsumowania całej rozmowy przez słuchającego, np.: «Wygląda na to, doszliśmy do porozumienia».

Piszemy listy

Mail to tani, szybki i praktyczny sposób komunikacji. Wydawałoby się, że lepszego nie można wymyślić. Jednak to wcale tak nie jest. Kto z Was nie doświadczył nieporozumień z powodu niewłaściwie sformułowanej myśli lub błędu w liście adresatów?

Warto trzymać się kilku zasad, aby uniknąć ryzyka i uczynić pocztę elektroniczną jeszcze efektywniejszą.

Formułujcie swoje myśli krótko i na temat.

Starajcie się, aby jeden mail był na jeden temat.

Pamiętaj, by podać jasny tytuł maila. Jeśli potrzebujesz odpowiedzi, w temacie można przykładowo napisać: «Raport. Proszę o odpowiedź do 20. września».

Zanim wyślecie wiadomość, sprawdźcie jej rozmiar.

Jeśli korzystacie z list mailingowych, a chcecie odpowiedzieć tylko jednej osobie, koniecznie sprawdźcie adres mailowy, żeby nie okazało się, że odpowiadacie całej grupie.

Nastia Sawczenko:

NIE ZAWSZE MOĞŁAM BYĆ W SENSIE GEOGRAFICZNYM BLISKO OSOBY REALIZUJĄCEJ PROJEKT, Z RACJI POBYTU ZA GRANICĄ. Z TEGO POWODU KOMUNIKOWALIŚMY SIĘ GŁÓWNIIE ELEKTRONICZNIE. JESTEM PRZEKONANA, ŻE JEŚLI OSOBA PISZE SZCZERZE, TO BEZDUSZNE WIERŚZE NA EKRANIE NABIERAJĄ SENSU, A CZYTELNIK BĘDZIE W STANIE DOSTRZEC NIE TYLKO SŁOWA, LECZ TAKŻE ICH POZYTYWNE PRZESŁANIE. A WTEDY NAWET CZAT WYDAJE SIĘ ŻYWSZY I EFEKTYWNIJSZY NIŻ SUCHA ROZMOWA PRZEZ TELEFON. NIEKTÓRYM JEST ŁATWIEJ SIĘ WYRAZIĆ W FORMIE PISEMNEJ, JEDNAKŻE NIE JEST TO Z PEWNOŚCIĄ ZALECENIE DLA WSZYSTKICH, LECZ ZAPROSZENIE DO POSZUKIWANIA RÓŻNYCH ROZWIĄZAŃ I MOŻLIWOŚCI. W KAŻDEJ SYTUACJI MOŻNA ZNALEŹĆ PRZYCYNĘ, DLACZEGO ROZWIĄZANIE PROBLEMU JEST NIEMOŻLIWE. TAK SAMO JAK ZAWSZE MOŻNA TAKŻE ZNALEŹĆ SPOSOBY POKAZUJĄCE, ŻE ROZWIĄZANIE JEST MOŻLIWE.

BARDZO WAŻNE: nie prowadźcie sporów drogą mailową. Jeśli uważasz, że pojawił się problem, najlepiej skontaktuj się przez telefon lub Skype lub zorganizuj spotkanie.



Praca z sytuacjami trudnymi w mentoringu

Na przykładach prawdziwych sytuacji z programu „Pracownia Aktywności Obywatelskiej” proponujemy możliwe rozwiązania najbardziej powszechnych sytuacji problematycznych w mentoringu.

PROBLEM 1 Projekt mentee schodzi na drugi plan

Rozwiązanie:

- 1) przypomnieć o korzyściach wynikających ze zrealizowania projektu (uczestnictwo w ostatnim spotkaniu, członkostwo w sieci absolwentów)
- 2) przypomnieć o początkowym marzeniu związanym z projektem i o osobistej motywacji do jego realizacji
- 3) pomóc emocjonalnie wrócić do momentu największej motywacji i przypomnieć, co osoba chciała wtedy osiągnąć
- 4) wyobrażenie sytuacji zrealizowanego projektu – pozytywne i z dobrym rezultatem
- 5) priorytetyzacji (nauczenie się czegoś naprawdę ważnego)
- 6) relacja z innymi sferami życia („koło równowagi życiowej”).

PROBLEM 2 Utrata motywacji w trakcie realizacji

Rozwiązanie:

- 1) zebranie zespołu;
- 2) zlecenie innym działań rutynowych;
- 3) mówić o tym, że jeśli nie nauczymy się działać, to pomysły pozostają tylko pomysłami
- 4) uprościć projekt i etapy realizacji
- 5) konkretne przykłady realizacji pomysłów (Walt Disney, Mark Zuckerberg)

PROBLEM 3 Negatywny wpływ otoczenia na mentee

Rozwiązanie:

- 1) wyobrazić sobie inne otoczenia;
- 2) wyobrazić sobie, co zrobiłabym na twoim miejscu inna osoba, która jest twoim autorytetem;
- 3) pokazać, jak mentee może wpływać na swoje otoczenia;
- 4) stymulować rozmowy w kręgu wsparcia
- 5) pokazać na osobistym przykładzie jak można znaleźć wyjście z tej sytuacji;
- 6) przedstawić mentee komuś, kto mógłby zainspirować swoim przykładem (na przykład z absolwentem)

PROBLEM 4 Zbyt bliskie relacje między mentorem i mentee

Rozwiązanie:

- 1) świadome pojęcie decyzji o mentoringu przez mentora;
- 2) zaproszenie ekspertów zewnętrznych;
- 3) wykorzystanie bliskiej, pełnej zaufanie relacji;
- 4) przy wyborze mentee nie kierować się osobistą sympatią a własnym uczeniem się

PROBLEM 5 Mentee źle znosi niepowodzenia

Rozwiązanie:

- 1) pomóc doświadczyć sukcesu
- 2) pokazać, że negatywne doświadczenie jest także cenne
- 3) osobiste przykłady, przykłady innych
- 4) analiza sytuacji i powtórne jej odegranie
- 5) wspólne poszukiwanie nowych możliwości.

PROBLEM 6 Mentee twierdzi, że z projektem wszystko jest dobrze, lecz nie jest to prawdą

Rozwiązanie:

- 1) przejść na poziom osobisty – porozmawiać o zainteresowaniu projektem
- 2) zrozumieć, dlaczego mentee nie mówi o problemie;
- 3) przejść na poziom problematyki;

- 4) prześledzić plan działań;
- 5) wrócić do celów osobistych (jako wskaźnik);
- 6) przedyskutować ponownie rolę mentora – osoba pomagająca, nie kontrolująca.

PROBLEM 7 Mentee zmienił pomysł w trakcie realizacji projektu

Rozwiązanie:

- 1) orientacja na zainteresowanie i motywację mentee (dlaczego tak się stało);
- 2) upewnić się, że nie jest to chwilowy kaprys, lecz świadoma decyzja;
- 3) poznać przyczynę.

PROBLEM 8 Osobista niechęć.

Rozwiązanie:

- 1) procedura łączenia mentora z mentee (na przykład wspólne wartości);
- 2) rozdzielenie poziomów niechęci (do osoby czy do człowieka jako mentora)
- 3) akceptacja;
- 4) potraktować jako sytuację, dzięki której wiele można się nauczyć;
- 5) mentoring polega także na wzięciu na siebie odpowiedzialności i ryzyka – osobista niechęć się zdarza, lecz uczymy się pracować z takimi osobami;
- 6) jeśli niechęć na poziomie osobistym – dopuścić możliwość zmiany mentora;
- 7) mówić w swoim imieniu.

Nº	ZACHOWANIE	RZADKO	CZASAMI	ZAZWYCZAJ
1	W czasie konsultacji staram się wyjaśnić to, czego chce się dowiedzieć druga osoba			
2	Jak najczęściej dzielę się informacjami			
3	Rozdzielam adresata wiadomości od treści wiadomości			
4	Szybko odpowiadam na prośby (telefonicznie lub mailowo)			
5	Czekam dopóki osoba nie zakończyła mówić, nawet jeśli jestem pewien/pewna, że zrozumiałem/am jej argument			
6	W celu przekonania rozmówcy przedstawiam własne dowody			
7	Nie zapominam o mowie ciała			
8	Potrafię wyjść poza granice powierzchowności			
9	Więcej słucham niż mówię			
10	Więcej myślę o tym, co mówi mój rozmówca, niż o tym, co mu odpowiem			
11	Nie słyszę tylko tego, co chcę usłyszeć i naprawdę rozumiem, co mówią inni			
12	Wysyłam rozmówcy sygnały, że aktywnie słucham			
13	Przyjmuję ludzi jakimi są, a nie jakimi chcę ich widzieć			
14	Do bliskich mi osób odnoszę się z taką samą uwagą jak do obcych i znajomych			
15	Przyjmuję wszystko, co mówią mi inni i w razie konieczności zadaję pytania wyjaśniające			
16	Jestem obiektywny i nie oceniam w czasie codziennej pracy			
17	Kwestionuję pytania, a nie ludzi			
18	Daję ludziom możliwość zachowania twarzy			
19	Ograniczam sarkazm do minimum			
20	Dbam o atmosferę otwartości i zaufania			
21	Doceniam wkład innych			
22	Decydując się na coś, uwzględniam uczucia innych			
23	Buduję relacje z ludźmi, którzy różnią się ode mnie			
24	Kwestionuję moje uprzedzenia			
25	Dostosowuję się do innych poprzez wykonywanie zadań			
26	Nie proszę innych o zrobienie czegoś, czego sam/a nie jestem gotowy/a zrobić			
27	Chcąc, by ktoś zmienił swoje zachowanie, określam, co rozumiem pod aktualnym i oczekiwanym zachowaniem			
28	Wykorzystuję innych jako rezonatory w sektorze aktywności zawodowej			
29	Zachęcam do ciągłego doskonalenia sposobu myślenia			
30	W celu wsparcia innych uwzględniam, że zmiany potrzebują czasu			
31	Wyrażam konstruktywną krytykę, jeśli widzę kwestię, którą trzeba poprawić			
32	Regularnie przekazuję innym konstruktywną informację zwrotną			
33	Wciąż pomagam innym w moim środowisku pracy			
34	Znajduję czas na pomoc innym			
35	Zauważam słabe i silne strony innych			

Umiejętności mentorskie – test samooceny

1. Celem testu jest pomoc w ocenieniu swoich silnych i słabych stron, które jednocześnie odnoszą się do najważniejszych umiejętności mentora.
2. Ustosunkujcie się do każdego z twierdzeń bazując za swoim typowym i najczęstszym zachowaniu. Weźcie pod uwagę, że stwierdzenie może odnosić się do sytuacji, w której się znaleźliście w danym momencie, lub sytuacji, w których znajdowaliście się wielokrotnie w życiu prywatnym lub zawodowym.
3. Odnosicie się do tego, co zrobiliście lub robicie, a nie do tego, co Waszym zdaniem należałoby zrobić.
4. Test zajmie około 10 minut.
5. Po ustosunkowaniu się do każdego stwierdzenia przejdźcie do tabeli, która wskazuje jak policzyć punkty i uzyskać rezultat w odniesieniu do każdej umiejętności.

INSTRUKCJE DLA OCENY WŁASNYCH UMIEJĘTNOŚCI

KROK 1: Dla każdej wyżej wspomnianej umiejętności określ liczbę odpowiedzi wg kolumn/Pomnóż liczbę odpowiedzi o liczbę wskazaną w danej komórce. Określ swój wynik dla każdej umiejętności, dodając swoje wyniki w każdym wierszu. W celu określenia ogólnego wyniku, dodaj liczby w każdej kolumnie

UMIEJĘTNOŚCI	Liczba odpowiedzi «RZADKO» <i>0 punktów przy każdej odpowiedzi</i>	Liczba odpowiedzi «CZASAMI» <i>1 punkt za każdą odpowiedź</i>	Liczba odpowiedzi «ZAZWYCZAJ» <i>2 punkty za każdą odpowiedź</i>	Liczba punktów dla każdej umiejętności
Otwartość w rozmowie <i>Odpowiedzi 1 - 7</i>	X0	X1	X2	
Słuchanie <i>Odpowiedzi 8 - 12</i>	X0	X1	X2	
Tworzenie relacji <i>Odpowiedzi 13 - 22</i>	X0	X1	X2	
Odróżnianie wartości <i>Odpowiedzi 23 - 25</i>	X0	X1	X2	
Motywowanie otoczenia <i>Odpowiedzi 26 - 29</i>	X0	X1	X2	
Przygotowanie i rozwijanie otoczenia <i>Odpowiedzi 30 - 35</i>	X0	X1	X2	
Wyniki ogólne	X0	X1	X2	

KROK 2:

Zinterpretujcie Wasze wyniki korzystając z poniższej tabeli.

UMIEJĘTNOŚCI	Umiejętności należy poprawić, jeśli liczba zdobytych punktów waha się w następujących granicach	Opanowałeś/aś te umiejętności, jeśli wyniki wahają się w takich granicach
Otwarta komunikacja	0-8	9-14
Słuchanie	0-7	8-12
Tworzenie relacji	0-11	12-20
Rozróżnianie wartości	0-3	4-6
Motywowanie otoczenia	0-4	5-8
Przygotowanie i rozwijanie otoczenia	0-7	8-12
Wyniki ogólne	0-40	41-70

Literatura Przewodnik po mentoringu, Centrum IRIS, sierpień 2005., s.38

Możesz również skorzystać z drugiej opcji i poprosić o ocenę kogoś z zewnątrz. Na pewno można zapytać o to podopiecznego, ale są to bardzo indywidualne przypadki i nie ma wyraźnych instrukcji, w jaki sposób i kiedy należy to zrobić. Wszystko zależy od tego, na jakim poziomie komunikacji i zażyłości jesteście oraz od cech osobowościowych obu stron. Najczęściej stosowane metody oceniania wspólnej pracy to, na etapie oceny projektu, wzajemne danie sobie informacji zwrotnej. Jednak, jeśli chcesz uzyskać informację zwrotną jeszcze w czasie pracy, należy wtedy wyjaśnić, realizującemu projekt, dlaczego jest Ci ona potrzebna i jak Ci może pomóc w pracy.

Możliwe jest również, aby ocenić swoją pracę wracając do etapu «sporządzania umowy» i analizy punktów i warunków, które zostały uzgodnione z osobą realizującą projekt. W tym przypadku jakość oceny również zależy od jakości i szczegółowości uzgodnionej umowy.



Bibliografia

Coaching youth initiatives: Guide for Supporting Youth Participation // SALTO – link: https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-938/coaching_guide_www.pdf

Czym jest mentoring? // Polish Psychologist's Association. – link: http://www.polishpsychologists.org/projektybk/czym_jest_mentoring/

Jung, C.G., Psychological Types // *The Collected Works of C.G. Jung*. – Vol.6. – 1999.

Kolb D. Experiential learning: experience as the source of learning and development. – EnglewoodCliffs, NewJersey: PrenticeHall, 1984.

Kolb D. The Kolb Learning Style Inventory. –Boston: HayGroup, 1999

Mentoring Handbook: Providing Systematic Support for Mentee sand Their Projects. A Handbook for Facilitators. – MitOst Editionen. – link: http://theodor-heuss-kolleg.de/mentoringhb/#/Chapter_1

Monika Nikzentaitis-Stobbe, Irine Odisharia. Handbook for Mentoring for mentors and mentees. –Joint Civic Education. –MitOst-Editionen, 2014.

Ourtheory // 16 personalities. – link: <http://www.16personalities.com/articles/our-theory>

S. Karwala, Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty. – Wyższa Szkoła Biznesu: National Louis University. – NowySącz, 2009.

И. Грабовская. Философия коучинга, или Как стать настоящим коучем // Портал training.com.ua. – Link: http://www.training.com.ua/live/news/filosofija_kouchinga_ili_kak_stat_nastojashhim_kouchem

Трамбовецька Н. та ін. Ідеї. Натхнення. Рішення. Посібник для тренерів неформальної освіти. – Інша Освіта, Київ, 2015.

Literatura rekomendowana

Wewnętrzna dynamika coachingu // Atkinson Marilyn, Chois Rae T.

Coaching auf Ressource komm raus! // Werner Simmerl, Claudia Simmerl

Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach // Myles Downey

Motywacja i osobowość // Abraham H. Maslow

Eric Parsloe, Monika Jamieson Wray Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning

Inner Game Coaching // Timothy Gallwey

Coaching. Podręcznik dla trenerów i mentorów // Thorpe, S., J. Clifford.

Coaching for Performance (People Skills for Professionals) // John Whitmore

