

NIC O NAS **BEZ NAS**

Człowiek – najlepsza inwestycja

PRZEWODNIK PO MENTORINGU

Agnieszka Jeran

EGZEMPLARZ BEZPŁATNY



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



RECENZENCI

prof. UMK dr hab. Hanna Solarczyk-Szwec,
dr hab. Anna Frąckowiak

REDAKCJA

Agnieszka Jeran

KOREKTA

Elżbieta Rogucka

SKŁAD

Adam Kujawa

PROJEKT OKŁADKI

Adriana Górską

Copyright © by Wydawnictwo Uczelniane
Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2013
ISBN 978-83-61036-93-7

Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy
85-229 Bydgoszcz, ul. Garbary 2
tel. 52 567 00 47, 52 567 00 49
www.wsg.byd.pl, wydawnictwo@byd.pl

SPIS TREŚCI

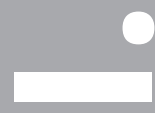
Część I Przewodnik po mentoringu... dla mentorów

Wstęp	7
1. ABC mentoringu <i>Agnieszka Jeran na podstawie materiałów Kuriteoennetuse Sihtasutus Crime Prevention Foundation (Fundacja ds. Zapobiegania Przeszeczności, ESTONIA)</i>	9
2. Początek wspólnej drogi <i>Dominika Heller</i>	15
3. Wyznaczanie celów <i>Dominika Heller</i>	19
4. Motywowanie <i>Przemysław Ziółkowski</i>	23
5. Monitorowanie relacji <i>Natalia Lejbman</i>	25
6. Komunikacja <i>Przemysław Ziółkowski</i>	29
7. Asertywność <i>Przemysław Ziółkowski</i>	33
8. Wyboje na drodze – ryzyko wypalenia <i>Przemysław Ziółkowski</i>	37
9. Kto może pomóc – mentor sięga po instytucje <i>Magdalena Talar</i>	41
10. Meta i co dalej? <i>Agnieszka Bąk</i>	45
Źródła – bibliografia i „czytelnia”	49
Załączniki: to się może przydać!	51

Część II Przewodnik po mentoringu... dla instytucji, dla zainteresowanych,

Wstęp	57
1. Czym jest mentoring? <i>Agnieszka Jeran</i>	59
2. Rekrutowanie kandydatów na mentorów <i>Magdalena Szwarz-Gajewska i Agnieszka Jeran</i>	65
3. Tworzenie par <i>Agnieszka Jeran i Magdalena Szwarz-Gajewska</i>	71
4. Dynamika relacji <i>Alina Matlakiewicz</i>	75
5. Jak nie stracić kontroli <i>Natalia Lejbman</i>	87

6. Jak pomagać mentorom – oparcie mentora w instytucji <i>Natalia Lejbman</i>	91
7. Dlaczego to działa – głos praktyka <i>Magdalena Talar</i>	93
8. Dlaczego to działa – komentarz <i>Agnieszka Jeran</i>	99
Źródła	103
Mentoring guide – part 1. For mentors	107
Mentoring guide – part 2. Mentoring guide – part2. For institutions, for those interested in it	109



Przewodnik po mentoringu... dla mentorów

Wstęp

Jesteś lub będziesz mentorem... może w sformalizowanej relacji, na pewno w jakiejś nieformalnej. Skąd ta pewność? Niezależnie od wielości definicji mentoringu, pomoc, doradztwo, prowadzenie, a czasem po prostu towarzyszenie komuś w jego trudnościach i wspieranie go w rozwoju, jest częścią życia każdego z nas. Słowo-klucz to właśnie „wsparcie”. Na mentoring można spoglądać z wielu perspektyw, jedną z nich jest WSPARCIE SPOŁECZNE.

Ten przewodnik, a może po prostu forma poradnika, powstał z myślą o mentorach zaangażowanych w projekty związane z przeciwdziałaniem wykluczeniu społecznemu. Wielkie i poważne to słowa, a w istocie chodzi o wyrównanie szans, o wsparcie (no właśnie!) tych Twoich rówieśników, którym życie dało mniej szans niż innym – bo mieszkają w mniej bezpiecznej dzielnicy, bo są niepełnosprawni, bo mają tylko jednego rodzica albo wiele rodzeństwa... społeczeństwo (choć to przecież my sami) „wymyśla” wiele barier, a potem definiuje je w oficjalnych dokumentach i zwalcza. Być może sama doświadczyłaś / sam doświadczyłeś i zderzenia z tymi barierami, i działania różnych projektów „integracji”. Zazwyczaj „ktoś” – minister z Warszawy, uczonej skądś, urzędnik z ośrodka pomocy społecznej w Twoim mieście – wymyśla komu i jak pomagać, a efekty... cóż, są różne.

Pewnie można całą tę sytuację uznać za dziwną i momentami absurdalną, ale trudno obrazić się na samych siebie, więc lepiej po prostu coś z tym zrobić. Tym „czymś” może być chociażby program mentoringu. Więcej o tym, czym jest mentoring, znajdziesz dalej w tej publikacji. Powstała ona jako część projektu (ma to w swojej nazwie! NIC O NAS BEZ NAS), który zakłada, że to my sami – TY, ja, Twój sąsiad – możemy najwięcej powiedzieć o tym, co jest dla nas przeszkodą, jakiej potrzebujemy pomocy, jakie cele chcemy osiągnąć. Czasem nie jest nam łatwo o tym myśleć, zaplanować, dokąd chcemy dojść i czego nam w drodze potrzeba, czasem trudno zachować determinację i iść dalej, kiedy jesteśmy zmęczeni lub rozprasza nas inne cele. I to jest właśnie

pole dla mentoringu – mentor nie wymyśla celów, ale pomaga je zdefiniować, mentor nie działa za kogoś, ale wspiera w działaniu, mentor nie jest magikiem czy uzdrowicielem, nie robi cudów – ale podtrzymuje, podpowiada, czasem po prostu jest.

Po polsku trudno pisać o mentoringu, bo brakuje nam dobrego słowa na określenie obu stron. Po jednej jest mentor, w porządku, a po drugiej... i tu pojawia się problem. W tej publikacji pisać będziemy o „podopiecznym”, ale to nie tak, że mentor się kimś opiekuje! Angielskie *mentee* jest może lepsze, bo wówczas jest mentor i *mentee*, dwie strony relacji, jak pracodawca (*employer*) i pracobiorca / pracownik (*employee*), a najistotniejsze jest to, że nie ma jednego bez drugiego. Jak spróbujemy wyjaśnić, nie chcemy pisać o mentoringu jako o opiece, ale jako o relacji, w której każda strona ma swoje racje i swój udział, jako o wymianie, jaka toczy się pomiędzy dwoma partnerami, z których jeden jest niejako o kilka kroków do przodu i dlatego może prowadzić czy podpowiadać drogę. Niemniej z braku dobrej nazwy będziemy używać określenia „podopieczny”.

1

ABC mentoringu

Agnieszka Jeran

na podstawie materiałów
Kuriteoennetuse Sihtasutus Crime Prevention Foundation
(Fundacja ds. Zapobiegania Przeszypczosci, ESTONIA)

Co to jest mentoring i kim jest mentor? Chcemy nie tyle pokazać definicję, co pewne zadania i swego rodzaju wzór – „kim powinien być mentor”, ale czytając to pamiętaj – mentor jest zawsze taki, jak pozwala mu relacja, jakie pole współpracy tworzy się między nim a podopiecznym. Ponadto w trakcie relacji rozwija się i zmienia także mentor, stając się lepszym mentorem niż był na początku. Tak bowiem jak podopieczny stawia sobie cele, tak i cel ma mentor – wsparcie i rozwój.

Mentoring to **partnerstwo** między dwójgim ludzi: mentorem i jego podopiecznym (*mentee*). Sposób, w jaki podopieczny doświadcza relacji w mentoringu, determinuje jego sukces; jeśli wszystkie jego/jej oczekiwane rezultaty są osiągnięte, wtedy relacja taka jest efektywna.

Funkcja mentora opisana jest przez odpowiedzialne role: **przewodnika, doradcy zawodowego, modelu**. Aby być dobrym mentorem, trzeba będzie przybrać niektóre, jeśli nie wszystkie te role.

Mentor jako przewodnik

- Bycie przewodnikiem wymaga wielu umiejętności: oceny, demonstrowania, stymulacji i / lub nauczania.
- Jako mentor będziesz zapewniać pomoc, udzielać rad i zachęcać, aby doprowadzić do uwolnienia potencjału swojego podopiecznego i poprawić jego wyniki. Działania takie mogą być nakierowane na zdanie egzaminu zewnętrznego lub zdobycie kwalifikacji.
- Może również zająć potrzeba wyznaczenia zadania do nauki i określenia jego celów, trzeba będzie również powiedzieć i pokazać, w jaki sposób je najlepiej osiągnąć.
- Efektywny przewodnik zawsze będzie czujny na sytuacje, które będą mogły wydobyć z podopiecznego to, co najlepsze.

Mentor jako doradca zawodowy

Doradztwo zawodowe to istotny element wśród narzędzi mentora. Pamiętaj jednak, że nie oznacza to wypełniania roli zawodowego doradcy, ale jedynie, że postawy, podejście potrzebne potem przy wypełnianiu obowiązków zawodowych, a często sam wybór zawodu, stanowią często (choć nie muszą!) ważne cele stawiane w mentoringu.

Oczekuje się, że będziesz:

- pomagać swojemu podopiecznemu rozwijać **pewność siebie i wzmacniać motywację** by sprostać zadaniom w nauczaniu / wykorzystać szanse do nauki;
- pomagać podopiecznym **wejrzeć w głąb** ich dążeń i obaw, tak by rozpoznali i zaakceptowali potrzebę poprawy lub zmian;
- pomagać **zaplanować** podopiecznym, co i jak w sobie zmienią (np.: jak będą się uczyć);
- pomagać rozwinąć **strategie radzenia sobie** w pokonywaniu barier w osiągnięciu celów i w nauce;
- być dostępnym, by proponować wsparcie lub po prostu słuchać ze współczuciem, jeśli będzie taka potrzeba;

- pokazywać drogę do innych form profesjonalnego wsparcia – np.: prawnego, medycznego czy psychoterapeutycznego, wtedy, kiedy podopieczny będzie miał specyficzne potrzeby wykraczające poza rolę doradcy.

Mentor jako model

Często mentor jest wzorcem, osobą do naśladowania w mniej lub bardziej bezpośredni sposób. Pamiętaj, że czasem Twój podopieczny zaakceptuje Cię tak bardzo, że będzie chciał być taki jak Ty, a czasem będzie odrzucał to, co sobą reprezentujesz. W gruncie rzeczy nie ma to znaczenia, jeśli okazywać będziesz szacunek, pokażesz zainteresowanie i troskę, w swoich zachowaniach pokazywać będziesz działania prospołeczne – pokażesz, że jest w tym „jakaś opcja”. Być może nie zostanie to wykorzystane od razu, ale „ziarno” zostanie zasiane.

Rola mentora

Kim jest mentor:	Kim mentor nie jest:
• przewodnikiem	• zbawcą
• przyjacielem	• rodzicem zastępczym
• słuchaczem	• terapeutą
• przewodnikiem	• kuratorem
• reagującym dorosłym	• kolegą



PYTANIA skłaniające do autorefleksji:

Pomyśl o sobie, kiedy byłeś / byłaś w tym wieku i (być może) sytuacji, w jakim jest Twój podopieczny. Czy był w twoim otoczeniu dorosły (nie rodzic), z którym lubiłeś spędzać czas? Jakie były cechy tej osoby?

Jakie są trzy lub cztery cechy, które posiadasz, które pomogą ci być dobrym mentorem?

Czy masz jakieś skłonności, które mogłyby utrudnić nawiązanie przyjaźni z twoim podopiecznym? (Na przykład czy lubisz raczej dużo mówić niż słuchać?) Co zrobisz, aby te skłonności pokonać?

Pomyśl o chwili, w której spotkasz swojego podopiecznego po raz pierwszy. Jak myślisz, jak ona lub on będą się czuć? Jak sądzisz, co ona lub on będą myśleć?

Wyobraź sobie, że właśnie powiedziałeś znajomemu o tym, że zostaniesz mentorem. Ta osoba zapyta: „Kim jest mentor?” Co odpowiesz? Jak opiszesz swoją rolę?

Co działa? – 10 czynników kluczowych, czyli dekalog mentora

1. Bądź przyjacielem.
2. Wyznaczaj realne cele i miej realne oczekiwania.
3. Bawcie się razem.
4. Daj swojemu podopiecznemu głos i wybór w decydowaniu o tym, co będziecie robić.
5. Przekazuj pozytywne emocje.
6. Pozwól swojemu podopiecznemu mieć kontrolę nad tym, o czym we dwoje rozmawiacie.
7. Słuchaj.
8. Szanuj zaufanie, jakim obdarzył cię twój podopieczny.
9. Pamiętaj, że budujesz relację z młodym człowiekiem, a nie jego rodzicem.
10. Pamiętaj, że jesteś odpowiedzialny za budowanie relacji.

1. BĄDŹ PRZYJACIELEM

Mentorów zwykle opisuje się jako przyjaciół. Ale co to oznacza? Co powoduje, że ktoś staje się przyjacielem? Trudno jest zdefiniować przyjaźń, bo dla każdego z nas oznacza coś trochę innego. Jedno z haseł projektu mówi, że „Mentor to więcej niż przyjaciel”, bo chcemy podkreślić, że istotą mentoringu jest mądra, poważna przyjaźń, w której jest i bycie jak starszy brat czy siostra, i bycie jak kolega, a często po prostu BYCIE.

Mentorzy są jak idealna starsza siostra lub brat – ktoś, kto jest modelem i może zaoferować wsparcie oraz delikatnie pokierować nimi. Są jak koledzy, ponieważ bawią się na równi ze swoim podopiecznym. Ale tak naprawdę nie są ani jednym, ani drugim. Czasami łatwiej jest powiedzieć, kim jest mentor przez opisanie tego, kim mentor nie powinien być.

- Nie zachowuj się jak rodzic.
- Nie staraj się być autorytetem.
- Nie wygłaszaj kazań na temat wartości.
- A pozytywnie ujmując: SKUP się na stworzeniu więzi, poczucia przywiązania, poczucia równości i wzajemnej radości ze wspólnie spędzanego czasu.

2. WYZNACZAJ REALNE CELE I MIEJ REALNE OCZEKIWANIA

Jak sądzisz, co zmieni się w Twoim podopiecznym na skutek Waszej relacji? Jak zmieni się życie? W jaki sposób będzie ono inne?

Silne relacje mentoringu prowadzą do pozytywnych zmian. Te zmiany pojawiają się jako rezultat bliskiej i pełnej zaufania relacji i często pojawiają się bardzo powoli. Jeśli oczekujesz, że życie Twojego podopiecznego zmieni się w sześć miesięcy lub przez rok spotkań, będziesz odczuwać frustrację. Nagrody płynące z mentoringu są najczęściej subtelne i mało widoczne.

- Skoncentruj się na podopiecznym jego lub jej całościowym rozwoju.
- Nie skupiaj się jedynie na tym, jak sobie radzi i na jego zmianach.
- Zwłaszcza na początku, celem powinno być ustalenie relacji między wami.
- Przez cały czas trwania waszej relacji podkreślaj wyższość przyjaźni nad osiągnięciami.
- Pozwól, by cele miały różną perspektywę czasową i by były celami, jakie postawił sobie Twój podopieczny – a nie tymi, które

mu wymyśliłaś / wymyśliłeś, które wynikają z jakiejś strategii, którą ktoś opracował albo które są w istocie celami rodziców. (Więcej o wyznaczaniu celów znajdziesz w części 3.)

3. BAWCIE SIE RAZEM

W mentoringu, jak w każdej dobrej relacji, powinna być przyjemność, zabawa. Znow róż- ne rzeczy to może oznaczać – ważne jednak, by dzielić z kimś swoje ulubione zajęcia, a być może – dodać do ich listy nowe? Możliwość zabawy jest jedną z korzyści bycia mentorem. Dla niektórych mentorów zabawa może wyda- wać się trywialna w świetle tego, czego o swoim podopiecznym nie wiedzą i w zetknięciu z jego potrzebami. Ale zabawa to nigdy nie jest nic trywialnego. Przez wspólną zabawę rozwijamy się i poznajemy. Czasem chwila odreagowania i śmiechu bardziej pomaga i wspiera niż godzina poważnej rozmowy. Często pozwala się poznać, bo nie da się udawać radości. Zabawa to możli- wość znalezienia ujścia dla emocji czy po prostu szansa na przyjemność.

4. DAJ SWOJEMU PODOPIECZNEMU GŁOS I WYBÓR W DECYDOWANIU O TYM, CO BĘDZIECIE ROBIĆ

Upewnij się, że Twój podopieczny jest partne- rem w procesie decydowania o tym, co będziecie robić razem. Udzielanie podopiecznemu głosu i dawanie wyboru będzie pomagało:

- budować przyjaźń: będzie pokazywać, że doceniasz pomysły i wkład Twojego pod- opiecznego, że zależy Ci na nim oraz że szan-ujesz go;
- rozwinąć umiejętności podejmowania decy- zji i negocjowania;
- uniknąć sytuacji, w których narzucisz swo- jemu podopiecznemu bez jej lub jego zgody, aktywności typu „to dobre dla Ciebie”.

- Zaproponuj dużą możliwość wyboru w kwe- stii proponowanych działań.
 - Stwórzcie wspólną „bazę pomysłów”.
 - Słuchaj.
 - Podkreślaj, że radość Twojego pod- opiecznego z wykonywanych czynności jest dla Ciebie ważna.
 - Negocjuj.
 - Wyznaczaj ograniczenia, m.in. co do wy- sokości wydatków.

5. PRZEKAZUJ POZYTYWNE EMOCJE

- Często mów, że jesteś pewien swego pod- opiecznego.
- Zachęcaj, nawet jeśli mówicie o potencjalnie kłopotliwych tematach, takich jak oceny.
- Oferuj konkretne wsparcie.

6. POZWÓL SWOJEMU PODOPIECZNEMU MIEĆ KONTROLĘ NAD TYM, O CZYM WE DWOJE ROZMAWIACIE

Na równi z wykonywaniem zadań, które Wam obojgu będą sprawiać radość, słuchanie i roz- mowa stanowią podstawę Waszej relacji.

- Nie naciskaj.
- Bądź delikatny i odpowiadaj na pytania swo- jego podopiecznego.
- Pamiętaj, że ludzie różnie się komunikują i odkrywają swoje wnętrze.
- Bądź bezpośredni w pokazywaniu swojemu podopiecznemu, że może ci się zwierzyć bez strachu przed osądem czy ujawnieniem ta- jemnicy.

- Pamiętaj, że wspólnie wykonywane czynności stanowią podstawę do rozmów.

7. SŁUCHAJ

Kiedy Twój podopieczny zaczyna „otwierać się”, sposób, w jaki zareagujesz, albo zachęci, albo zniechęci do dalszego otwarcia się. Najcenniejsze, co możesz zrobić, to jedynie słuchać – nie jest możliwe przecenienie ważności bycia dobrym słuchaczem.

8. SZANUJ ZAUFANIE, JAKIM OBDARZYŁ CIĘ TWÓJ PODOPIECZNY

- Reaguj w sposób, który pokaże, że rozumiesz punkt widzenia Twojego podopiecznego.
- Zapewnij swojego podopiecznego, że zawsze będziesz dla niego osiągalny.
- Jeśli udzielasz rad, rób to delikatnie.
- Jeśli udzielasz rad, upewnij się, że polegają one na pokazaniu rozwiązań.
- Jeśli zajdzie taka sytuacja, w której będziesz czuł, że musisz wyrazić niepokój lub obawy, zrób to tak, aby niosło to za sobą zapewnienie i akceptację.

- Brzmij jak przyjaciel, nie jak rodzic.

9. PAMIĘTAJ, ŻE BUDUJESZ RELACJĘ Z MŁODYM CZŁOWIEKIEM, A NIE JEGO RODZICEM

- Utrzymuj serdeczne, lecz z dystansem relacje z członkami rodziny.
- Koncentruj się na podopiecznym.
- Staw opór próbom rodziny zmierzającym do uzyskania pomocy wykraczającej poza przyjaźń.
- Nie osądzaj rodziny.

10. PAMIĘTAJ, ŻE JESTES ODPOWIEDZIALNY ZA BUDOWANIE RELACJI

Budowania relacji nie da się przyspieszyć. Na wczesnym etapie, kiedy się poznajecie, będziesz może musiał być szczególnie cierpliwy i uparty. Bierz odpowiedzialność za ustalenie i utrzymywanie kontaktu.



Krótko i na temat: wnioski i wskazówki dla mentorów

Efektywni mentorzy:

- Utrzymują stałą obecność w życiu podopiecznych
- Szanują punkt widzenia podopiecznych
- Zwracają uwagę na potrzebę „zabawy”
- Poznają rodziny swoich podopiecznych, ale nie wchodzą z nimi w relacje
- Szukają i korzystają z pomocy udzielanej przez organizatorów programu

2

Początek wspólnej drogi

Dominika Heller

Najtrudniejszy pierwszy krok...

Jak się poznać?

Budowanie relacji wymaga czasu. Nie da się tego przyspieszyć. Pierwszy okres tworzenia relacji z podopiecznym jest ważny, gdyż wtedy należy stworzyć podstawy do przyjaźni, która ma przyczynić się do wprowadzenia pozytywnych zmian w życiu podopiecznego. Wiele osób (szczególnie z negatywnymi doświadczeniami) ma trudność w nawiązywaniu bliskich relacji, dlatego na wczesnym etapie, podczas wzajemnego poznawania się, mentor powinien wykazać się szczególną cierpliwością i dbałością o swoje zachowanie – co nie znaczy, że miałbyś grać kogoś, kim nie jesteś!

Bardzo ważne jest pierwsze wrażenie, od którego zależy, jakie zdanie na temat mentora zbuduje sobie podopieczny. Pierwsze wrażenie jest jednym z najsilniejszych czynników wpływających na to, jak inni nas odbierają. Jest też szczególnie trudno zmienić je później. Jeśli uda Ci się zrobić dobre wrażenie już w pierwszych

sekundach od poznania, możesz stworzyć atmosferę szczerości, bezpieczeństwa i zaufania, dzięki czemu pojawi się możliwość wykonania kolejnego kroku i nawiązania kontaktu. Aby to osiągnąć, podczas pierwszego spotkania mentor powinien zachowywać się naturalnie, być otwarty i pozytywnie nastawiony. Należy pamiętać, że emocje są zaraźliwe.

Zgodnie z regułą podobieństwa należy uznać, że lubimy ludzi podobnych do nas samych. Próbując więc nawiązać pozytywną relację, mentor może poszukać tego, co ma wspólnego z podopiecznym. Może to zrobić np. poprzez różne ćwiczenia (przykładowe znajdziesz w załączniku), w trakcie rozmowy czy wspólnego działania.

Mamy także skłonność do lubienia ludzi mówiących o nas pozytywne rzeczy. Mentor powinien więc przekazywać podopiecznemu pozytywne informacje zwrotne, własne spostrzeżenia na temat jego zalet i mocnych stron. W ten spo-

sób łatwiej będzie „przełamać pierwsze lody” i zaskarbić sobie sympatię podopiecznego. Trzeba jednak uważać na odpowiednią formę przekazywanych komplementów. Przede wszystkim – nigdy nie okłamuj podopiecznego. Na przykład nie mów, że robi coś dobrze (np. ładnie maluje czy śpiewa), jeśli tak nie myślisz lub tak nie jest, gdyż w ten sposób możesz stracić zaufanie podopiecznego. Dobrze skonstruowana informacja zwrotna dla podopiecznego musi zawierać jedynie prawdziwe informacje. Najlepiej, jeśli odnosi się do pojedynczych zachowań, konkretnych sytuacji, w których można zaobserwować drobne sukcesy podopiecznego, jego pozytywne cechy, umiejętności itp.

Kluczowe znaczenie w relacji między mentorem a podopiecznym ma właściwa komunikacja (o czym więcej dalej). Relacja mentora z podopiecznym powinna być przede wszystkim nastawiona na dobro tego drugiego. Zadaniem mentora jest jak najlepiej zrozumieć podopiecznego oraz okazać mu odpowiednie wsparcie. Czasami zamiast rozmawiać, wystarczy posiedzieć wspólnie i pomilczeć, aby mogła nawiązać się relacja albo by podopieczny miał czas na to, by się przed mentorem otworzyć.

Warto również celowo aranżować sytuacje, w których podopieczny będzie miał czas na własne przemyślenia. Podczas poznawania się, pierwszego spotkania bądź początku rozmowy, można np. zacząć od pokazania podopiecznemu zdjęć, które mają wywołać u niego skojarzenia, pomóc opisać „z czym” – w jakim nastroju i z jakim bagażem doświadczeń od poprzedniego spotkania – przyszedł. Dając mu czas do zastanowienia, poprosić, by wybrał ten obrazek, który dobrze odzwierciedla jego obecny nastrój, a następnie opowiedział, z czym mu się kojarzy, jakie myśli wywołał ten obrazek. Jest to prosta, ale zarazem skuteczna metoda rozpoczęcia rozmowy. Dodatkowo ćwiczenie takie pomaga rozwijać umiejętność odczytywania i świadomości własnych emocji u podopiecznego.

Dwoje ludzi jest zwykle częścią większej społeczności – dbając o relację z podopiecznym, mentor powinien dowiedzieć się czegoś na te-

mat jego najbliższego otoczenia, np. rodziców, opiekunów, dzieci, innych krewnych, sąsiadów, przyjaciół i znajomych. Są oni częścią środowiska podopiecznego, które ma wpływ na jego codzienne funkcjonowanie. Aby lepiej poznać otoczenie podopiecznego, można razem z nim przeanalizować jego relacje z najbliższymi, pomóc mu ustalić ich wzajemne związki. W tym celu można np. wykreślić „mapę świata podopiecznego” – rysunek, na którym zaznaczone będą ważne dla niego obszary życia oraz osoby, które oddziałują na niego pozytywnie i negatywnie. Rysunek taki pozwoli mentorowi poznać sposób spostrzegania otoczenia przez podopiecznego. Może też być dobrą okazją do lepszego poznania się i rozwijania bliskiej relacji z mentorem. Dzięki rozmowie na ten temat, można też znaleźć sprzymierzeńców w najbliższym otoczeniu podopiecznego, którzy będą dla niego dodatkowym źródłem wsparcia.

Kontrakt

Jednym z początkowych etapów budowania relacji mentor-podopieczny jest tzw. KONTRAKT. Wspólnie obie strony ustalają w nim cele, jakie zamierzają osiągnąć w relacji, formułują zadania, a przede wszystkim – zasady. Ważne, by kontrakt powstał w ramach wspólnej pracy, to jedno z pierwszych zadań, jakie stoją wspólnie przed mentorem i jego podopiecznym.

- Czym jest kontrakt?

Kontrakt jest zbiorem zasad, które mentor oraz podopieczny formułują i decydują, że będą przestrzegać w relacji mentorskiej. Zasady te ustalane są wspólnie na pierwszym spotkaniu. Kontrakt można sporządzić pisemnie lub ustalić tylko ustnie. Zalecane jest jednak, szczególnie dla młodych mentorów, aby kontrakt zapisywać. Wówczas obie strony muszą się pod nim podpisać, co będzie wpływać na ich zaangażowanie w przestrzeganie określonych zasad. Co spisane i podpisane – nie zginie, nie będzie też wątpliwości co do tego, jak brzmiało jakieś ustalenie.

- Po co ustalać kontrakt?

Ustalanie kontraktu jest niezwykle ważne, gdyż zapewnia bezpieczeństwo zarówno podopiecznemu, jak i mentorowi. Jest to więc bardzo ważny etap na początku relacji mentorskiej, od którego w dużym stopniu zależy jej dalszy przebieg. W związku z tym, ustalając kontrakt, należy przede wszystkim pamiętać o zachowaniu równowagi i komfortu pracy obu stron. Podstawowym błędem, jaki popełniają młodzi mentorzy, jest zapominanie o własnych potrzebach i zatrącanie się w pomaganiu. Jest to równie niebezpieczne, jak lekceważenie drugiej osoby czy wywyższanie się.

- Co warto zawrzeć w kontrakcie?

- informacje praktyczne dotyczące np. częstotliwości, miejsca i okoliczności spotkań;
- zasady organizacyjne związane z przebiegiem spotkań, obejmujące ustalenie możliwości używania telefonów komórkowych w ich trakcie, rozmów z innymi osobami, uczestnictwa innych osób itp.;
- reguły dotyczące nieplanowanych wydarzeń, np. konieczności odwołania spotkania, spóźnienia;
- zasady, którymi będą kierować się obie strony podczas relacji mentoringu, m.in. otwartość, uczciwość, poufność;
- zakres odpowiedzialności mentora i podopiecznego – ustalenie zakresu praw i obowiązków dla obydwu stron, np. kto jest odpowiedzialny za ustalanie celów mentoringu.

Zasady, o których warto pamiętać przy ustalaniu kontraktu:

- Mentor musi być dostępny dla podopiecznego pod telefonem i/lub pod mailem.

W tym punkcie warto wyjaśnić, że mentor nie zawsze będzie mógł odebrać telefon, ale oddzwoni najszybciej, jak to będzie możliwe. Ten punkt warto dokładnie omówić, aby podopieczny nie poczuł się odrzucony lub zlekceważony, kiedy mentor nie będzie odbierał lub nie będzie odpisywał.

- Mentor nie musi ujawniać swojego miejsca zamieszkania podopiecznemu.
- Mentor nie może „wysłać” na spotkanie z podopiecznym kogoś innego na swoje miejsce. Kiedy zdarzy się coś, przez co mentor nie będzie mógł zjawić się na umówione spotkanie, wówczas będzie musiał jak najszybciej powiadomić swojego podopiecznego i przełożyć je na inny termin.
- Mentor musi utrzymywać regularny kontakt z rodzicami podopiecznego. Tutaj jednak należy pamiętać, że najważniejsza jest relacja z podopiecznym, mentor nie może mieć lepszego kontaktu z rodzicami niż z podopiecznym.
- Mentor nie może dawać ani pożyczać pieniędzy podopiecznemu.
- Mentor nie powinien dawać prezentów podopiecznemu (z wyjątkiem urodzin i świąt Bożego Narodzenia).
- Mentor nie jest upoważniony do przekazywania informacji związanych ze swoją relacją z podopiecznym poza programem mentorskim.
- W dowolnym momencie trwania relacji mentorskiej można zainicjować rozmowę na temat ustalonego kontraktu i w razie potrzeby wprowadzać do niego zmiany.

Proces formułowania kontraktu można przeprowadzić według schematu przedstawionego w załączniku.

3

Wyznaczanie celów

Dominika Heller

Przy drodze donikąd stoją tylko znaki zapytania
Marian Karczmarczyk

Wyznaczanie celów jest zawsze cenne i ważne, a szczególnie w mentoringu. Realizacja mentoringu bez wyznaczonego celu jest jak pływanie statkiem bez określonego kursu. Przypomina to bardziej dryfowanie, stracimy przez to wiele czasu i energii, a nie wiemy, dokąd dotrzemy (choć jest wersja mentoringu określana po prostu jako „befriending” – bycie przyjacielem jest głównym celem...). Niemniej – bez świadomości celu możemy łatwo się zagubić i wykonywać wiele niepotrzebnych zadań, które nie zbliżają nas do osiągnięcia sukcesu. Określenie celu pozwala nam wybrać najkrótszą drogę do tego, co chcemy osiągnąć.

Zanim jednak przystąpimy do wyznaczania konkretnych celów, musimy wiedzieć, czego chce nasz podopieczny, co jest dla niego ważne, jakie ma marzenia, co chciałby w życiu robić. Niestety, wiele osób nie wie, czego tak naprawdę chce od życia. Na początek warto więc poświęcić trochę czasu na rozmowę o marzeniach. W pierwszym etapie takiej rozmowy dopytuj,

co lubi robić Twój podopieczny, co sprawia mu przyjemność, jakich ludzi podziwia i dlaczego. O marzeniach rozmawia się tak, jakby żadne ograniczenia finansowe, fizyczne czy administracyjne na świecie nie istniały, jakby wszystko było możliwe i realne. Pomocne mogą być następujące pytania: „Co chciałbyś robić, gdyby nie istniały żadne bariery? Wyobraź sobie, że dostałeś 10 milionów złotych – co zrobisz, co zmienisz w swoim życiu? Kim chciałbyś być z zawodu, gdyby pieniądze nie miały znaczenia?” Kiedy wiesz już, o czym marzy Twój podopieczny – niezależnie, co to będzie: pieniądze, rodzina czy mieszkanie na bezludnej wyspie, trzeba zapytać, do czego jest jej/mu potrzebne to, o czym marzy? Na przykład: po co te pieniądze? Może się okazać, że wcale nie chodzi o pieniądze, ale o poczucie bezpieczeństwa albo egzotyczne podróże czy inne rzeczy, które mogą się za tym kryć. Kiedy dojdziemy do tego, co się kryje za marzeniami, jakie potrzeby i dążenia, jesteśmy na najlepszej drodze do ustalania celów.

Cele podzielić możemy według kilku kategorii, np. oficjalne – ukryte; ogólne – szczegółowe; długoterminowe (strategiczne) – krótkoterminowe (operacyjne).

Ustanowienie celów długoterminowych jest ważne dla zachowania kierunku planowanego rozwoju, cele krótkoterminowe pozwalają na codzienną realizację zadań.

SMART

W wyznaczaniu celów warto stosować zasadę SMART – to akronim w języku angielskim, dosłownie znaczy sprytny/bystry. Zasada ta funkcjonuje w kilku wersjach, poniżej znajduje się najczęściej stosowana i podstawowa wersja modelu SMART.

SMART – akronim ze słów:

S – Specific – szczegółowy, konkretny (nie ogólny czy ogólnikowy);

M – Measurable – mierzalny;

A – Acceptable – akceptowalny;

R – Realistic – realistyczny, realny, możliwy do osiągnięcia;

T – Timely defined – określony w czasie.

Przykład celu niezgodnego z zasadą SMART:
„Chcę poprawić wyniki w nauce”

- S – cel jest zdefiniowany zbyt ogólnie;
- M – w jaki sposób rozpoznam, że cel został osiągnięty – brak kryteriów;
- A – czy to moja własna decyzja, którą akceptuję?
- R – czy poprawienie wyników w nauce jest możliwe i w jakim zakresie?
- T – nie jest określone, do kiedy osiągnę mój cel?

Przykład celu zgodnego z zasadą SMART:
„Poprawić ocenę na wyższą niż 2 z ostatniego sprawdzianu z języka niemieckiego do końca marca 2014 roku”.

- S - konkretnie i szczegółowo zdefiniowany;
- M – mierzalny – jak zmierzę, czy osiągnąłem cel? Zobaczę w dzienniku ocenę wyższą niż 2;
- A – akceptowalny – wszyscy zainteresowani (rodzice, nauczyciel i ja) chcemy osiągnięcia tego celu (nie jest też niezgodny z prawem);
- R – realistyczny – możliwy do realizacji, w tym czasie zdążę się nauczyć;
- T – zdefiniowany w czasie – do końca marca 2014 r.



WAŻNE

Kiedy mamy już ustalony cel strategiczny (długoterminowy) zgodnie z regułą SMART, koniecznie trzeba zadać podopiecznemu poniższe pytania, aby szczerze sam przed sobą na nie odpowiedział:

Czy ja naprawdę chcę to osiągnąć?

Jak to wpłynie na inne sfery mojego życia? Czy np. gdy osiągnę ten cel, to nie stracę przyjaciół albo innych ważnych dla mnie wartości?

Jak osiągnięcie tego celu wpłynie na inne osoby w moim życiu?

Jakie są minusy osiągnięcia tego celu?

Czy pomimo minusów nadal chcę osiągnąć ten cel?

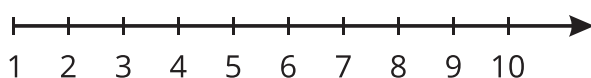
Jest to bardzo ważny punkt przy wyznaczaniu celów, gdyż może się okazać, że podopieczny osiągnie swoje cele, ale okaże się, że nie tego w życiu chce, albo co gorsza, straci coś dużo ważniejszego, np. zyskał sławę, ale stracił prywatność czy miłość. Kiedy jednak jest zdecydowany, aby osiągnąć ten cel, należy przystąpić do procesu planowania.

Planowanie

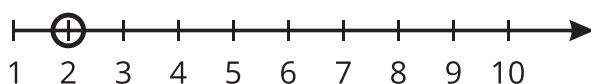
Kiedy ustalimy już, co chcemy osiągnąć i w jakim czasie, kolejnym krokiem jest sporządzenie planu określającego szczegółowo, jak to osiągnąć.

Pomocne w tym procesie może się okazać **skalowanie**.

Prosimy podopiecznego, aby narysował skalę od 1 do 10, taką jak na rysunku poniżej:



Następnie pytamy: „w jakim miejscu na skali określiłbyś siebie na dzień dzisiejszy, przy założeniu, że 1 oznacza, że w Twoim życiu nie ma nawet małego kawałka tego celu, który wyznaczyłeś, a 10 oznacza, że jest spełniony w 100%?”. To ułożenie podopieczny zaznacza na skali.



Założmy, że zaznaczył 2.

Wówczas zadajemy pytanie: „co takiego jest w Twoim życiu, że zaznaczyłeś 2, a nie 1 lub np. 3?”. Uważnie słuchamy odpowiedzi, dzięki temu będziemy wiedzieli, w jakiej odległości nasz podopieczny jest od wyznaczonego celu. Jest to też dobry moment, aby pochwalić naszego podopiecznego za dotychczasowe dokonania. Zadajemy kolejne kluczowe pytanie: „jaki musiałbyś zrobić pierwszy mały krok, aby znaleźć się na 3 lub zbliżyć się do 3?”. Pilnujemy, aby ten

krok naprawdę był niewielki, żeby wykonanie go w najbliższym czasie: tygodnia do miesiąca było realne. To będzie Wasz pierwszy mały cel operacyjny, który również trzeba sformułować zgodnie z zasadą SMART.

W taki sposób można stworzyć cały plan długoterminowy na 5 lub nawet 10 lat, rozpisując na następujące okresy planowania.

Rozpisanie ścieżki czasowej pozwala dokładniej przyjrzeć się, czy podopieczny posiada wystarczająco dużo zasobów, w tym czasu, aby plan się powiódł. Można też skupić się na pierwszym kroku i dopiero po jego wykonaniu ustalać kolejne małe cele. Kiedy mamy przed sobą cel, który jest niezbyt duży, łatwiej jest nam go osiągnąć.

WAŻNE

Wyznaczając cele, trzeba pamiętać, że najważniejszym celem każdego człowieka jest szczęście. Jak zdobędziesz pieniądze, sławę, dom i wszystkie inne cele, a nie osiągniesz szczęścia, to odnieściesz największą porażkę w życiu.



Co może pomóc w osiągnięciu celów?

Wizualizacja – zachęcaj podopiecznego, aby poczuł całym sobą cel długoterminowy, który wyznaczył i wyobraził go sobie, zobaczył, posmakował, powąchał, poczuł się tak, jakby już go osiągnął. Jest to metoda bardzo często wykorzystywana przed zawodami przez sportowców, którzy wizualizują swoje zwycięstwo.

Nagradzanie (motywowanie) – po każdym małym sukcesie pochwal swojego podopiecznego, docień jego sukces i osiągnięcia. Za każdym razem, gdy osiągnie nawet mały cel operacyjny pomyślcie o nagrodzie. Nagrodą może być komplement, podziw mentora, uroczysty posiłek itp. Zachęcaj swojego podopiecznego, aby sam siebie też nagradzał i doceniał swoje sukcesy.

**WAŻNE**

Kiedy podopieczny nie chce realizować wyznaczonych przez siebie celów należy sprawdzić, czy te cele są Jej/Jego, tzn. czy naprawdę tego chce? Czy to nie są cele mamy, babci albo kolegi, a podopieczny, chcąc być dobrą córką czy dobrym wnuczkiem, realizuje cele bliskich osób, a nie swoje. Warto wówczas powrócić do rozmowy: „czego chcesz w życiu”.

Pamiętaj! W pracy mentora najważniejsza jest bliska, przyjacielska relacja z podopiecznym, a nie

ścisłe trzymanie się planu celów operacyjnych; nie można tego traktować jak taśmy produkcyjnej w fabryce. Nie możemy traktować podopiecznego jak maszyny do realizacji planów. Najważniejsza jest relacja mentora z podopiecznym.

Pamiętaj też, że w miarę rozwijania się relacji podopieczny może „odsłaniać karty” – ujawniać swoje cele czy marzenia, o których wcześniej nie chciał opowiedzieć (mógł się ich wstydzić, uważać za niepoważne albo przeciwnie – za zbyt poważne). Ujawnienie skrywanych marzeń może „zrujnować” wcześniej zbudowany plan – NIE FRUSTRUJ SIĘ tym, ale docień, że podopieczny się otworzył i Ci zaufał. Zbudujcie nową listę celów i harmonogram (nie zapominając o SMART!).

4

Motywowanie

Przemysław Ziółkowski

Z sukcesem każdego człowieka związany jest jeden podstawowy fakt: ktoś kiedyś w jakiś sposób zadbał o jego rozwój
B. L. Kaye

Wiesz już, że mentoring to relacja i że ważne jest w nim wyznaczenie realistycznych, osiągalnych celów – ale najważniejsze jest „po prostu” wspieranie podopiecznego. Każdy potrzebuje kogoś, kto w jego życiu pełni funkcję mentora – kto pomoże uświadomić kierunek, w którym ma podążać, wydobyć drzemiący w nim potencjał, kto będzie go również wspierał i inspirował. Taka relacja oparta musi być na szczerości, zaufaniu, otwartości i wzajemnym szacunku mentora i podopiecznego. Wspólna droga mentoringu składa się z budujących dialogów oraz z formułowania celów i ich osiągnięcia. Jest ono możliwe dzięki m.in.:

- wspólnego identyfikacji oraz analizie mocnych i słabych stron podopiecznego;
 - wsparciu podopiecznego w podejmowanych przez niego wyzwaniach;
 - stymulowaniu kreatywności i przedsiębiorczości podopiecznego;
 - odkrywaniu w podopiecznym lidera i uświadomianiu mu jej/jego wpływu na innych;
 - otwarciu podopiecznego „na świat” – na inne relacje czy nowe doświadczenia i zachęcaniu go do poszukiwania prawdy;
 - analizie ścieżek kariery, jej zagrożeń i szans;
 - rozwijaniu kompetencji osobistych i społecznych;
 - nauczaniu, jak się uczyć, zarządzać sobą oraz żyć z pasją i entuzjazmem.
- rozwijaniu wewnętrznej motywacji podopiecznego;
 - rozwijaniu wewnętrznej automotywacji mentora;
 - stymulowaniu warunków zewnętrznej motywacji podopiecznego oraz mentora;
 - ciągłej i nieustającej informacji zwrotnej budującej samoświadomość;

Podsumowując zatem kwestię zdefiniowania, należy zauważyć, że motywacja jest procesem, który wyznacza kierunek i utrzymuje określone posta-

wy ludzi, aby mogli oni osiągnąć wyznaczony cel. Tego typu zachowanie ma miejsce w sytuacji, kiedy dana osoba jest przekonana, że osiągnięcie celu będzie dla niej korzystne pod względem materialnym (nagroda) lub niematerialnym (wyróżnienie, satysfakcja), wtedy szanse na realizację określonego zadania przez człowieka są zdecydowanie większe. Mówiąc wprost – motywacja jest tym, co sprawia, że nam się chce – że podejmujemy działania, żeby osiągnąć zamierzony, zdefiniowany cel. Ciężko nam ją utrzymać, jeśli cel jest odległy, dlatego ważne są małe cele operacyjne, informacja zwrotna i wsparcie.



Zawartość naukowa: osiągnięcia ludzi zależą od różnych bodźców, które tworzą dwa rodzaje motywacji, tj.:

- motywacja zewnętrzna, na którą składają się otaczające nas sytuacje zewnętrzne, czyli osobowość naszych mentorów (formalnych lub nieformalnych), wpływ grup rówieśniczych, dobór metod pracy, funkcjonowanie systemu wzmacnień;
- motywacja wewnętrzna, która dotyczy uwarunkowań wewnętrznych każdego z nas.

Najbardziej wartościowa jest motywacja wewnętrzna, która polega na czerpaniu zadowolenia z wnętrza siebie – wówczas człowiek dąży do osiągnięcia celu, kierując się wyłącznie pobudkami, które tkwią w nim samym. Dzięki motywacji wewnętrznej człowiek odczuwa ogromną przyjemność z wykonywanej pracy, mobilizując całą swoją wiedzę w celu rozwiązania powierzonego mu zadania.

Warto zwrócić także uwagę na podstawowe i sprawdzone metody oraz techniki motywacji. Jedną z najskuteczniejszych metod motywacyjnych jest informowanie osób z najbliższego otoczenia o celach, jakie sobie wyznaczaliśmy. W takiej sytuacji bowiem dążymy do realizacji zadań wyjątkowo intensywnie,

ponieważ w pewnym sensie zobowiązaliśmy się także przed innymi, publicznie. Niepodjęcie działania, bądź niewykonanie zadeklarowanego zadania może wywołać w nas nieprzyjemne napięcie, które będzie wynikiem niezgodności tego, co zapowiedzieliśmy, że zrobimy, z tym, co robimy (brak działania). Zaistniałe napięcie motywuje nas do jego usunięcia. Najkorzystniejsze dla nas jest podjęcie działania. Jeżeli tego nie zrobimy, może ucierpieć nasza samoocena oraz nie będziemy w stanie usunąć dyskomfortu, gdyż mamy świadków naszego niepowodzenia. Jako mentor – będziesz właśnie takim świadkiem, ważne więc, by Twoja opinia i ocena była dla Twojego podopiecznego ważna – a będzie, jeśli Ty i Wasza relacja będą dla niego cenne.

Kolejną techniką jest wykorzystanie nagrody. Świadomość jej uzyskania za wykonanie zadania pobudza do zaangażowanej realizacji celu. W ten sposób nasze myśli nie skupiają się wyłącznie na trudach podejmowanego działania. Pozytywne myśli i uczucia względem nagrody mogą zostać przeniesione na myśli i uczucia względem działania. Z czasem może się nawet okazać, że choć było ono z początku nieprzyjemne, to ostatecznie stanowić będzie dla nas źródło pozytywnych odczuć. Obok nagród warto też wykorzystać analizę negatywnych konsekwencji. Wizualizacja komplikacji i negatywnych wydarzeń w momencie niewykonania zadania jest równie silnym czynnikiem motywującym do aktywnego realizowania celu. Odmianą tej metody jest wizualizacja pozytywnych wydarzeń wiążących się z realizacją celu.

Przy podejmowaniu każdego działania dobre jest wyznaczenie sobie najpierw małego celu, który osiągniemy w najbliższej przyszłości. Kiedy zakończy się on już sukcesem, o wiele łatwiej jest podjąć się realizacji zadań trudniejszych i dalekosiężnych, ponieważ jesteśmy nastawieni pozytywnie. Dlatego ważne jest formułowanie celów zgodnie z zasadą SMART. Pierwsze powodzenia skutecznie zachęcają nas do dalszej pracy.

5

Monitorowanie relacji

Natalia Lejbman

Nie tylko w projektach warto monitorować, co się dzieje... Jako mentor także potrzebujesz celu i motywacji, a czymś, co pomaga i w jednym, i w drugim, są narzędzia monitorowania – bieżącego odnotowywania tego, co się dzieje. Monitoring pozwala sprawdzać, czy osiągasz kolejne wyznaczone cele operacyjne, a na najbardziej podstawowym poziomie – czy w ogóle się spotykacie. Często ma to duże znaczenie dla projektu, w ramach którego realizowany jest mentoring, ale ważniejsze jest to, że pomaga Tobie: w utrzymaniu zaangażowania, w zapobieganiu zniechęceniu i frustracji (pamiętaj – ważniejsza jest relacja niż same cele) i w motywowaniu do spotkań.



Pamiętaj! Narzędzia monitorowania to jednak tylko narzędzia – wypełnienie karty, opisanie spotkania itp. nie jest celem samym w sobie!

Obserwacja

Niezwykle ważne narzędzie w twojej pracy mentorskiej. Polega na postrzeganiu pewnych faktów, zdarzeń i zjawisk, wymaga określenia celu, jakiemu ma służyć oraz pisemnej rejestracji, a także interpretacji zaobserwowanych danych. Postrzeganie, gromadzenie i interpretowanie stanowią ważne składniki obserwacji i w pewnym sensie trzy podstawowe jej etapy.

Pamiętaj, że podstawowym przedmiotem obserwacji w pracy mentorskiej mogą być:

- a) warunki, w których aktualnie przebywają osoby obserwowane i z którymi pozostają najczęściej w kontakcie;
- b) sytuacje, w których uczestniczą w charakterze czynnych lub biernych ich członków;
- c) reakcje obserwowanych osób na owe warunki i sytuacje, łącznie ze wspomnianymi

wyżej powiązaniemi i zależnościami, w tym również z ich treścią psychologiczną.

Karta pracy

Stosując kartę pracy z każdego spotkania mentor-podopieczny, możesz – wspólnie z podopiecznym, wypełnić kartę sprawozdania. Zebranie informacji z kart pozwala na ocenę dokonywanych postępów wynikających z zamierzonych i przeprowadzanych działań, odnotowuje działania doraźne jako odpowiedź na nowe problemy, które mogą pojawiać się w wyniku dynamicznej sytuacji. Jest również narzędziem pomiaru i efektywności spotkań mentor-podopieczny. Kluczowe jest wspólne jej wypełnianie – przez mentora i podopiecznego, tylko wtedy macie zgodność interpretacji tego, co się działo, co zostało osiągnięte.

Karta sprawozdania współpracy mentorskiej

Imię i nazwisko mentora	
Imię i nazwisko podopiecznego	
Zadania ustalone do realizacji na okres od ... do ...	

Data	Długość spotkania (w godzinach)	Temat wspólnej pracy / zrealizowane zadanie (opis)	Uwagi

Sprawozdanie

Choć wydaje się, że nie sposób zapomnieć o najprostszym – często zapominamy. Warto, byś rozważył stosowanie prostego i jednocześnie cennego narzędzia, jakim są sprawozdania ze spotkań, w których opisujesz swoje spotkanie z podopiecznym – zaczynając od informacji o czasie i miejscu spotkania, przez krótką notatkę z jego przebiegu, po Twoje wnioski i odczucia po nim. Jeszcze większej wartości nabierze pisanie sprawozdań, jeśli będziecie to z Twoim podopiecznym robić równolegle i wspólnie je omawiać – dzięki temu sprawdzicie, jak każde z Was postrzega spotkanie, co z niego zapamiętało, co uznało za ważne i godne zapisania... Pomyśl, że często relacje dwóch osób z tego samego wydarzenia bardzo się różnią, czasem można pomyśleć, że każdy był gdzie indziej. Ale różnice te oddają to, w jak różnych światach żyją te osoby – z odmiennymi światopoglądami, doświadczeniami, planami...

Tak jest z Tobą i Twoim podopiecznym. Różnice w sprawozdaniach to właśnie to, o czym możecie dyskutować, co pozwala Wam się poznać i zrozumieć wzajemnie swoje punkty widzenia.

Wywiad

Wywiad pozwala zebrać szereg niezbędnych informacji zarówno od samego podopiecznego, jak również instytucji czy środowiska rodzinnego czy rówieśniczego. Pozyskane wiadomości możesz wykorzystać przy diagnozie problemów podopiecznego, przy pomaganiu w uświadomieniu problemu, którego podopieczny do tej pory nie dostrzegał, w wyszukiwaniu potencjałów (czyli mocnych stron) podopiecznego. Ale uważaj! Wywiad może kojarzyć się podopiecznemu z rozpyty-

waniem charakterystycznym dla komunikowania się w konwencji dorosły-dziecko, a tego typu konwencji podopieczni chcą raczej unikać.

List

W sytuacji, gdy wasze wzajemne relacje mentor-podopieczny opierają się na wypracowanym zaufaniu podopiecznego oraz jego rodziny, możesz

wykorzystać jako narzędzie list. W celu podsumowania zaplanowanych i zrealizowanych etapów pracy z podopiecznym można wykorzystać formę listu, skierowanego do podopiecznego z prośbą o odczytanie wszystkim domownikom, np. podczas niedzielnego obiadu, co podkreśli jego rangę. Mentor opisuje w nim zamierzony cel i podejmowane przez podopiecznego wysiłki, dzięki którym udało się go zrealizować.

6

Komunikacja

Przemysław Ziółkowski

Odniesiesz sukces tylko wówczas, gdy ludzie będą się ze sobą komunikować, nie wydawać rozkazy, ale wymieniać informacje. Komunikacja będzie skuteczna, gdy zapanujemy nad swoim ego i zaczniemy słuchać

Bill Walsh

Komunikacja interpersonalna, rozumiana zarówno jako zachowanie werbalne, jak i niewerbalne, zachodzi nieustannie. Każda sytuacja społeczna, każda relacja z inną osobą, ma w sobie proces nadawania i odbierania różnych informacji. Nie wypowiadając ani słowa, nasze ciała nieustannie emitują sygnały, które wyrażają nasze samopoczucie, nastawienie, postawy. Najczęściej komunikowanie się rozumiemy jako przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Na proces ten składają się: nadawca, przekaz, odbiorca i sytuacja, w której dochodzi do komunikacji.

Istotną sprawą w komunikowaniu się mentora z podopiecznym jest podmiotowe traktowanie partnera, czyli uznanie go za kogoś równie ważnego, jak mentor. Należy stworzyć możliwości stałego i komfortowego wyrażania tego, co i po co się robi (jakie są intencje i motywacje), ale też – co się w związku z tym działaniem czuje (zaangażowane emocje). Bardzo ważna jest dbałość o informację zwrotną – mó-

wiąc wprost, Wasza komunikacja powinna być zawsze dialogiem, a nigdy monologiem! Istotna ze względu na efekty procesu mentorskiego jest rzeczywista zmiana poglądów i stanowisk osób, które się porozumiewają. Równie ważny jest klimat zaufania. Mentor jako nadawca komunikatu powinien być przede wszystkim wiarygodny – jego wychowanek powinien go postrzegać jako kompetentnego w dziedzinie, jakiej dotyczy dany przekaz (a co więcej – powinnaś/powinieneś faktycznie być kompetentny!). Odbiorcy komunikatów pozytywniej odbierają intencję nadawcy, gdy spostrzegają, że chce on przyjść z pomocą, a nie uzyskać przez przekonanie odbiorcy jakąś własną korzyść. Warto, byś pamiętała/pamiętał, że Twoje zachowania, słowa, postawa wpływają na Twojego podopiecznego – formujesz jego psychikę, choć nie zawsze z tego sobie zdajesz sprawę. Pamiętaj zawsze, kim jest Twój podopieczny – z jakiego środowiska pochodzi, jakie są jego doświadczenia, co Ci o sobie dotąd opowiedział – Twoja komunikacja powinna być do tego zawsze „dostrojona”.

Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie w toku rozmowy sprawia, iż staje się ona prawdziwym dialogiem. Mentor, pomagając podopiecznemu, formułuje własnymi słowami swoje rozumienie jego komunikatu. Mentor stosujący aktywne słuchanie powinien pamiętać o:

- odzwierciedlaniu uczuć, emocji w stosunku do podopiecznego;
- skupianiu się na najważniejszych kwestiach rozmowy z wychowankiem;
- umiejętności formułowania pytań w stosunku do podopiecznego;
- wykazywaniu zainteresowania przekazywaną przez wychowanka treścią rozmowy;
- zapamiętywaniu najistotniejszych kwestii rozmowy z podopiecznym.

Barier

1. Intencje i empatia: warto pamiętać, że przeszkody w komunikacji interpersonalnej tkwią bardzo często w samej osobie mentora, np. braku empatii, chęci manipulacji oraz niezrozumienia tego, co podopieczny (nadawca) miał na myśli, przekazując określony komunikat.
2. Bariera językowa to czynnik, który stanowi istotne źródło nieporozumień w komunikacji. Źródłem frustracji mentora staje się często pobieżna znajomość języka, jakiego używają podopieczni i niechęć do jego zrozumienia. Dzieje się tak np. gdy któraś strona używa bardzo potocznych określeń bądź slangu.
3. Komunikacja niewerbalna: niezgodne ze sobą komunikaty werbalne i niewerbalne wprowadzają niejasności i fałszywe interpretacje. Często stawiają nas przed dylematem, jak zrozumieć komunikat. Jeśli ktoś mówi

do nas: „jak miło cię widzieć”, a jednocześnie splata ręce na piersiach i „chowa się” za biurkiem, to czy faktycznie cieszy się z naszej wizyty? Skoro się cieszy, że nas widzi, to spodziewamy się, że i w komunikacji niewerbalnej wyjdzie do nas, zbliży się, okaże swoją radość, a nie, że się schowa i zasłoni. To dosyć banalny przykład, ale pamiętajmy, że nasze ciało „mówi” tak, jak i nasz język – a jeśli komunikaty te są sprzeczne, to zwykle za prawdziwszy uznamy ten, który przekazało ciało. Wiemy bowiem (z własnego doświadczenia), że język łatwiej kłamie niż ciało.

4. Dystans: każdy z nas ma wokół siebie tzw. sfery, które wyznaczają odległości, na jakie gotowi jesteśmy „wpuszczać” inne osoby. Najbliżej nas jest sfera osobista – to przestrzeń, którą każdy z nas uważa za własną i do której „wpuszcza” tylko najbliższe, najbardziej zaufane osoby. Oczywiście, czasem sytuacja wymusza na nas wpuszczenie blisko innych ludzi, którzy wcale nie są nam bliscy – czujemy wtedy dyskomfort. Pomyśl, jak czujesz się w zatłoczonym przedziale kolejowym albo jak specyficznie zachowują się ludzie w windzie! W pociągu, kolejce czy windzie nie mamy wielkiego wyboru, ale jeśli możemy decydować o zachowaniu własnej przestrzeni nienaruszonej, to staramy się to robić – np. odsuwając się od kogoś, odgradzając czymś, a czasem – reagując agresywnie. Jeśli więc rozmawiasz ze swoim podopiecznym – rozpoznaj, gdzie znajduje się granica przestrzeni, do której gotowa/gotowy jest on Cię wpuszczać. Pamiętaj, że są dwie grupy ludzi bardzo wyczulone na zachowanie własnej przestrzeni – dojrzewająca młodzież i osoby o wysokiej pozycji społecznej! Z tych dwóch wymienionych grup młodzi ludzie reagują na pewno bardziej impulsywnie!
5. Zachowania w przestrzeni: postawy ciała przyjmowane przez mentorów oraz podopiecznych wysyłają szereg komunikatów (np. usadowienie się mentora za biurkiem buduje barierę i jednocześnie jest sygna-

łem, że uważa się on/ona za ważniejszego). Dobrym rozwiązaniem jest poruszanie się po pomieszczeniu – wyraża gotowość do współpracy i partnerstwa, możesz też „wyczuć”, jaka odległość jest komfortowa dla Twojego rozmówcy. Nie chodzi jednak o to, żeby „miotac” się po pomieszczeniu! Czasem dobrym pomysłem jest toczenie rozmowy w trakcie wspólnego spaceru.

6. Wygląd: wiadomości zawarte w wyglądzie i ubiorze samego mentora mogą postawić go na przegranej pozycji lub może on się okazać wielkim zwycięzcą podczas pierwszego kontaktu z podopiecznym. Niedbały wygląd powoduje, iż pojawia się niechęć do jakiegokolwiek komunikacji. Nie chodzi o to, żeby być zawsze „pod krawatem” – ale żeby pokazywać swoim wyglądem, że nam zależy na spotkaniu, że jest ono dla nas ważne – czy ubierzemy się starannie (jak na nasz styl), czy nie – to informacja o tym, czy szanujemy rozmówcę i sytuację. Pamiętaj przy tym,

że często ubiór i dodatki (np. biżuteria) są manifestacją przynależności do grupy czy subkultury, opowiadania się za jakimś poglądem albo po prostu – zafascynowania kimś. Bądź świadoma/świadomy, co komunikujesz swoim wyglądem i co komunikuje Ci Twój podopieczny. Uważaj przy tym na stereotypizację i na „zaszufladkowanie”! To cenne i przydatne, jeśli rozpoznasz subkulturę czy poglądy ukryte za wyglądem Twojego podopiecznego, ale niczyja osobowość nie sprowadza się do tego, co wynika z przynależności!

7. Szumy komunikacyjne: czasem któraś ze stron zwyczajnie nie ma motywacji lub nastroju do rozmowy – przekłada się to na bierne słuchanie albo „odpływanie myślami” w trakcie rozmowy, uniemożliwiając jej rzeczywiste toczenie. Istotne są także zakłócenia zewnętrzne, np. hałas, za duży dystans, rozprasający strój, brak czasu.

7

Asertywność

Przemysław Ziółkowski

Brak asertywności: dla ciebie wielka wada, dla innych zaleta...

Aby ocenić własny poziom asertywności, warto odpowiedzieć sobie na pytanie: jak reagujemy, kiedy ludzie nas krytykują, krzyczą na nas, niesłusznie nas obwiniają, przeszkadzają nam lub nas wykorzystują?

Wielu z nas przyjmuje wtedy taktykę obronną: „To nie moja wina. Ja chciałem jak najlepiej”. Inni reagują atakiem: „Ty zawsze wszystko wiesz najlepiej, trzeba było samemu to zrobić!”

- Kiedy stosujemy taktykę obronną, zachowujemy się ULEGLE.
- Kiedy atakujemy rozmówcę, zachowujemy się AGRESYWNIE.
- Istnieje jeszcze trzecia możliwość: możemy zachować się ASERTYWNIE.

Jedni potocznie definiują asertywność jako umiejętność mówienia „nie”. Inni jako złoty środek między dwiema skrajnościami: agresją

oraz uległością. Zarówno ci pierwsi, jak i drudzy mają oczywiście rację. Być asertywnym to jednak znacznie więcej. To przede wszystkim umieć wyznaczać własne granice i respektować granice innych ludzi. Postawa asertywna zakłada stanowcze, a jednocześnie łagodne wyrażanie siebie – swoich opinii, pragnień i potrzeb. Osoby asertywne szanują siebie i innych, mają na względzie interes własny, dostrzegając, rozumiejąc i szanując interesy innych osób. Asertywność to świadomość swoich praw i praw pozostałych ludzi, rozumienie, że nasze prawa kończą się tam, gdzie zaczynają się prawa innych.

Każdy człowiek ma wrodzone tendencje do uległości lub dominacji. W niektórych wypadkach są one bardziej wyraźne, w innych mniej. Niektórzy są tylko ulegli lub tylko agresywni, ale większość z nas reaguje uległością lub agresją w różnych sytuacjach. Ulegli bywamy wobec tych, od których zależy życie. Na dominację pozwalamy sobie wobec tych, którzy zależą od nas. Ważne jest to, że asertywności można się nauczyć!

Wyrażanie własnego zdania

Osoby uległe nie wyrażają swojego zdania, jeśli jest ono sprzeczne z tym, co mówi rozmówca lub są skłonne do zmieniania go.

Osoby agresywne nie wyrażają swojego zdania, lecz narzucają je innym.

Osoby manipulujące nie wyrażają swojego zdania, mówią to, co wydaje im się najbardziej opłacalne w danej sytuacji. W innej sytuacji ich opinia na ten sam temat będzie zupełnie inna.

Osoby asertywne wyrażają swoje zdanie, nie odczuwając przy tym potrzeby ustępowania rozmówcom, ani przekonywania ich do tego, co mówią. Asertywność to umiejętność akceptowania różnic, a jeśli trzeba, pójścia na kompromis, to znaczy znajdowania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. To odwaga bycia sobą w rozmowie.

Wyrażanie prośby

Osoby uległe rzadko kiedy o coś proszą, bo są pewne, że inni im odmówią. Jeśli proszą, to czują zakłopotanie i wyrażają je. Chętnie natomiast spełniają wszelkie prośby innych. Są to ci, na których można zawsze liczyć, bo oni bardziej liczą się z innymi, niż ze sobą.

Osoby agresywne nie mają żadnych oporów w wyrażaniu prośb, a ich prośby są raczej rozkazami. Wyrażając je, nie biorą nawet pod uwagę, że ktoś może odmówić. Same czują się dotknięte i niemile zdziwione, gdy ktoś je o coś prosi. Nie mają zwyczaju spełniać prośb innych ludzi.

Osoby manipulujące dodają dramaturgii swoim prośbom, wymuszając tym samym ustępstwa. Mówiąc wprost, stawiają innych pod ścianą.

Osoby asertywne wyrażają prośby bez skrępowania, ale biorą pod uwagę fakt, że ktoś może im odmówić. Nie czują się tym urażone

i same spełniają prośby innych, jeśli nie koliduje to z ich własnym interesem.

Odmawianie

Osoby uległe prawie nigdy nie odmawiają. Słowo „nie” z trudem przechodzi im przez gardło. Gdy odmawiają, czują się z tym źle.

Osoby agresywne odmawiają prawie zawsze, za to nie tolerują odmów ze strony innych.

Osoby manipulujące odmawiają, ale nie wprost. Kręcą, odsyłają na potem, nie dają wyraźnych odpowiedzi.

Osoby asertywne odmawiają uczciwie, jeśli nie chcą czegoś zrobić i nie czują się z tym źle. Jednocześnie respektują prawo innych do odrzucania ich prośb.

Pochwały i krytyka

Osoby uległe czują się zakłopotane i zawstydzone, gdy się je chwali. Same chętnie chwala innych. Krytyka innych przychodzi im z trudem, za to krytykę własnej osoby przyjmują bez sprzeciwu. Same nadmiernie się krytykują, wyolbrzymiają swoje wady, a pomijają zalety.

Osoby agresywne domagają się pochwał, same są w nich bardzo oszczędne. Krytykują wszystko i wszystkich, nie akceptując krytyki własnej osoby. Czują się dotknięte, gdy ktoś je skrytykuje.

Osoby manipulujące chwala innych, gdy chcą czegoś w zamian, załatwić coś lub uzyskać. Chwala nieszczerze i tylko wtedy, gdy im się to opłaca. W tym samym celu udają, że zgadzają się z krytyką własnej osoby.

Osoby asertywne z przyjemnością słuchają pochwał i nie szcędzą ich innym. Chwala szczerze i tylko wtedy, gdy naprawdę coś im się podoba. Krytykują innych, gdy uważają to za słuszne i przyjmują krytykę na swój temat. Mają zrównoważony obraz własnej osoby, to jest znają swoje plusy i minusy.

Krytyka to jedna z bardziej problemowych sytuacji. Trudność z przyjmowaniem krytyki polega najczęściej na tym, że traktujemy ją jako rodzaj obiektywnej, całościowej prawdy o nas lub swego rodzaju wyrok, przeciwko któremu się buntujemy. Zapominamy natomiast, że jest to tylko czyjaś opinia – często trudna dla nas, ale jedna z wielu możliwych. Każdy człowiek ma prawo posiadania własnych opinii, ale nikt nie dysponuje monopolem na prawdę. Traktując czyjąś ocenę jako opinię na swój temat, łatwo możesz wyrazić swoje zdanie bez wdawania się w polemikę i tłumaczenia. Sensem asertywnego radzenia sobie z krytyką jest świadomy manewr: traktowanie ocen jedynie jako opinii (jednej z wielu możliwych) oraz umiejętne przejście od bolesnych ogólników do konkretnego.

Zamiast podsumowania – 10 asertywnych praw każdego człowieka.

MASZ PRAWO:

1. do oceny swoich własnych zachowań, myśli i emocji oraz do brania odpowiedzialności za ich inicjowanie i konsekwencje;
2. nie podawać powodów bądź usprawiedliwień, aby wyjaśniać swoje zachowanie;
3. oceniać, czy jesteś odpowiedzialny za znalezienie rozwiązań problemów innych ludzi;
4. do zmiany swoich poglądów;
5. popełniać błędy i brać za nie odpowiedzialność;
6. powiedzieć: nie wiem;
7. być niezależny od życzliwości innych;
8. być nielogiczny, podejmując decyzje;
9. powiedzieć: nie rozumiem;
10. powiedzieć: nie obchodzi mnie to.

Dlaczego asertywność jest ważna dla mentora? Po pierwsze – ważne, byś sama/sam zachowywał/a się asertywnie w stosunku do swojego podopiecznego (jak i reszty świata). Po drugie, ważne jest, abyś zachowania Twojego podopiecznego wobec Ciebie umiał sobie zdefiniować jako uległe, agresywne, manipulujące lub asertywne. Nie obrażaj się na żadne z nich, ale asertywnie reaguj na każdy z tych typów i pomagaj swojemu podopiecznemu rozpoznawać je. Po trzecie bowiem – wspieranie i rozwój zachowań asertywnych jest jednym z ogólnych celów Twojej współpracy w ramach mentoringu!

8

Wyboje na drodze
– ryzyko wypalenia

Przemysław Ziółkowski

Im dłużej pozostajesz w jednym miejscu,
tym większą masz szansę na rozczarowanie
Art Spander

Nikt nie twierdzi, że mentoring i bycie mentorem jest łatwe. Każda relacja z innymi, każde wprowadzanie zmian we własne lub czyjeś życie, jest trudne. Z pewnością napotkasz wiele barier – komunikacyjnych, motywacyjnych, braku założonych osiągnięć itp. Specyficznym problemem osób, które pomagają innym, jest tzw. wypalenie zawodowe (choć nie musi wiązać się z zawodem, raczej chodzi o stałe zadania, jakie wykonujemy).

Zjawisko wypalenia charakterystyczne jest m.in. dla ludzi, którzy pracują krótko, ale z zapałem, entuzjazmem i stawiając sobie bardzo wysokie wymagania. Wypalenie pojawia się w trakcie napotkania trudności, których jednostka nie może sama przezwyciężyć. Często dotyczy to trenerów, coachów i mentorów. Może wynikać z frustracji, braku przygotowania do wykonywania określonych zadań, nadmiernych wymagań, cech

osobowości (jak impulsywność i niecierpliwość, niska samoakceptacja) i wreszcie braku wsparcia ze strony rodziny, przyjaciół, znajomych czy instytucji.

Cechami wypalenia zawodowego wśród mentorów są:

- w sferze psychicznej – negatywny obraz własnych umiejętności, negatywny stosunek do podopiecznych, zanik zainteresowań



Zawartość naukowa: wypalenie to złożony problem, na który składają się: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i obniżenie oceny własnych dokonań zawodowych, radykalny spadek poczucia swoich kompetencji i utrata przeświadczenia o możliwości odnoszenia sukcesów w pracy z ludźmi. Zespół wypalenia zawodowego jest rodzajem znużenia, które może spotkać człowieka w zróżnicowany sposób. Syndrom wypalenia dotyczy sfery fizycznej, psychicznej, intelektualnej oraz duchowej.

problematyką zawodową, ucieczka w fantazje, trudności z koncentracją;

- w sferze emocjonalnej – poczucie bezsilności, przygnębienie, użalanie się nad sobą, pobudliwość, znerwicowanie, poczucie braku uznania za wykonywaną pracę;
- w sferze fizycznej – szybka męczliwość, podwyższona skłonność do zachorowań, trudności wegetatywne, bóle głowy, napięcia mięśniowe, zakłócenia snu, wysokie ciśnienie krwi;
- w sferze społecznej – zanik dotychczasowego zaangażowania, utrata chęci pomagania podopiecznym mającym trudności, problemy, ograniczanie kontaktów z koleżankami i kolegami, narastanie konfliktów w życiu prywatnym, niedostateczne przygotowywanie się do realizowanych zadań.

Należy jednak pojawiające się symptomy zwiastujące wypalenie zawodowe traktować jako informację zwrotną o własnych zachowaniach i wykorzystać do wprowadzenia zmian, zweryfikować swój styl życia, tak aby syndrom wypalenia zawodowego nie ujawnił się. Jak zatem przeciwdziałać „wypaleniu zawodowemu”? Z badań prowadzonych w różnych krajach (w tym w Polsce) wynika, że:

- ważne jest wczesne rozpoznawanie objawów „wypalenia”, samoświadomość, autorefleksja, odpowiedzialność za samego siebie;
- pomaga korzystanie z różnych źródeł pomocy terapeutycznej, zwracanie się do specjalistów (np. psychologa, psychoterapeuty, psychiatry);
- mentorzy, którzy odpowiedzialność za wyniki swojej pracy przypisują różnym czynnikom zewnętrznym, wiecznie niezadowoleni i winiący za swoje niepowodzenia „cały świat”, są bardziej podatni na „wypalenie”, niż ci, którzy są przekonani o swoich wysokich kompetencjach i doświadczeniu;



Zawartość naukowa:

Syndrom wypalenia zawodowego mentorów jest efektem przebiegu zaangażowania zawodowego o następujących etapach:

1. zafascynowanie własną pracą – mentor bazuje na wysokich ideałach i niezwykle silnie angażuje się na rzecz swoich podopiecznych;
2. stagnacja – coraz trudniej jest mentorowi realizować ideały: oczekiwania czy roszczenia wychowanków i przełożonych zaczynają denerwować i irytować;
3. frustracja – mentorzy zaczynają negatywnie postrzegać swoich podopiecznych;
4. apatia – między mentorem a wychowankiem zanika wzajemna więź. Mentor wykonuje tylko to, co jest jego najpilniejszym obowiązkiem, unika rozmów na tematy zawodowe i wszelkiej dodatkowej aktywności;
5. syndrom wypalenia – pojawia się w momencie całkowitego wyczerpania.

- ważnym czynnikiem przeciwdziałającym wypaleniu jest umiejętność wycofywania się z sytuacji stresowej; wypoczynek w czasie weekendu i wakacji, uprawianie sportu i rekreacji, zainteresowania kulturalne;
- skutecznym środkiem radzenia sobie z sytuacjami stresowymi są towarzysko-zawodowe grupy wsparcia; analiza problemów i odczuć w czasie dzielenia się nimi z kolegami z pracy, daje nie tylko pociechę i wsparcie emocjonalne, ale także inne spojrzenie na swoje problemy.

Aby uniknąć wypalenia w wymiarze psychicznym, należy często upewniać

się, czy to, co robimy, nadal jest ciekawe, czy nadal sprawia nam przyjemność. Musimy pamiętać, że zasoby naszej energii psychicznej są ograniczone – nie dopuścimy zatem do ich wyczerpania. Każdy z nas posiada olbrzymi potencjał i możliwości budowania efektywnego stylu

przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Aktywność fizyczna, odpoczynek, relaks, hobby ma tu niebagatelne znaczenie. Szeroko rozumiana, ale mieszcząca się w zdrowych granicach, troska o siebie może przynieść wymierne efekty.

9

Kto może pomóc – mentor sięga po instytucje

Magdalena Talar

Jako mentor w swojej pracy będziesz niewątpliwie potrzebował/a pomocy i wsparcia osób z zewnątrz bądź też przedstawicieli instytucji pomocowych. Ponieważ pracownicy socjalni znajdują się często na „pierwszej linii frontu”, warto zwrócić się do nich, porozmawiać, przedstawić problem i spróbować wspólnie znaleźć instytucje czy osoby, do których można się zwrócić z konkretnym problemem. Pracownik socjalny w ramach pracy socjalnej, leżącej w jego obowiązkach, udzieli porady lub wskaże, gdzie poszukać konkretnej pomocy, będącej odpowiedzią na konkretną potrzebę.

Ciekawie i ze swadą opisał, kim jest pracownik socjalny, autor bloga TWILLA1987. *Pracownik socjalny to tak naprawdę „człowiek orkiestra”. Musi umieć i znać się na wszystkim. Musi znać przepisy prawne i to nie tylko te dotyczące pomocy społecznej. Musi wiedzieć, jak i gdzie, co uzyskać. Musi znać zasady obowiązujące w urzędach pracy, ZUS-ie, urzędzie skar-*

bowym, urzędzie miasta/gminy, w szpitalach i przychodniach. Zdarza się, że jest lekarzem i majsterkowiczem. Trzeba przecież wiedzieć, jak pani Józsi pomóc uszczelnić okna, kiedy nie stać ją na uszczelki do okien, a OPS nie ma kasy, czym zlikwidować grzyb na ścianach i gdzie poszukać tańszej farby, żeby odświeżyć zakopcony od pieca pokój. Dobrze jest też wiedzieć gdzie jest najtańsza apteka, bo jak klient ma receptę na 300 zł, a zasiłku stałego 529 i 90 zł zasiłku celowego, to ciężko wyżyć z tego, co mu by zostało. Dobrze jest też wiedzieć, jak pracują ośrodki terapii uzależnień i trochę się też znać na terapii, bo alkoholicy różne kity wciskają, żeby kasę „wyrwać” z OPS-u. Trzeba być też niegłupimi i wiedzieć, że przez kilka miesięcy bez żadnego dochodu żyć się nie da i zbieranie surowców wtórnych to też dochód. Pisać ładnie, czytelnie i składnie, żeby ci wyżej zrozumieli, o co chodzi. Trzeba mieć też dobrą kondycję fizyczną, bo czasem, jak winda w wieżowcu się zepsuje, to i na 10. piętro na piechotę trzeba zasuwać. Zdrowie też dobre wymagane, bo czy

śnieg, deszcz, burza, mróz czy skwar, pracować w terenie trzeba. Chyba, że się pracuje w DPS-ie czy noclegowni, czy innych takich, to można przeczekać niepogodę. No i liczyć też trzeba umieć i trzeba pamiętać, że najlepiej liczyć na siebie¹.

Ktoś inny określił pracownika socjalnego jako skrzyżowanie Matki Teresy ze Spidermenem. Jako mentor nie musisz być tak wszechstronny, wystarczy, że sprawdzisz, do kogo możesz udać się po pomoc – choć wymaga to przyznania przed sobą, że tej pomocy potrzebujesz Ty i Twój podopieczny (przydaje się asertywność!).



Informacje lokalne:

W Bydgoszczy jest kilka Rejonowych Ośrodków Pomocy Społecznej („Błonie”, „Szwederowo”, „Bartdzieje”, „Śródmieście”, „Wyżyny”, „Fordon”), a zarządza nimi Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Bydgoszczy. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Bydgoszczy ma swoją stronę, na której można znaleźć wiele istotnych informacji, jak dane teled adresowe rejonowych ośrodków, godziny przyjmowania interesantów czy obszary ich działania <http://www.mopsbydgoszcz.pl/>. W strukturze MOPS znajduje się także Powiatowy Zespół Orzekania o Niepełnosprawności.

Jeśli Twój podopieczny miał kiedyś lub miewa problemy z prawem, warto porozmawiać z kuratorem. Także przy podejrzeniu, że w rodzinie podopiecznego dzieje się źle, występują uzależnienia czy przemoc, bądź też zagrożone jest zdrowie lub życie dziecka, istotne jest, by jak najszybciej poinformować o tym fakcie kuratora nadzorującego rodzinę czy też pracownika socjalnego o swoich podejrzeniach.

Informacje lokalne:

Przy Sądzie Rejonowym w Bydgoszczy powołane są Zespoły Kuratorów:

- Zespoły Kuratorów Zawodowych dla Dorosłych:
 - Zespół I Kuratorskiej Służby Sądowej Bydgoszcz – Południe
 - Zespół III Kuratorskiej Służby Sądowej Bydgoszcz – Północ
- Zespoły Kuratorów Zawodowych dla Nieletnich:
 - Zespół II Kuratorskiej Służby Sądowej Bydgoszcz – Południe
 - Zespół IV Kuratorskiej Służby Sądowej Bydgoszcz – Północ.



Kurator sądowy to osoba, która realizuje określone przez prawo zadania na rzecz sądu rodzinnego oraz karnego. Zadania mogą mieć charakter wychowawczo-resocjalizujący, diagnostyczny, profilaktyczny oraz kontrolny. Kuratorów sądowych dzielimy na kuratorów zawodowych i społecznych oraz na kuratorów rodzinnych i kuratorów dla dorosłych².

Kurator sądowy rodzinny i dla nieletnich wykonuje orzeczenia sądu rodzinnego, na podstawie których sprawuje nadzory nad rodzinami, rodzinami zastępczymi, udziela pomocy w wychowaniu małoletnich, nadzoruje nieletnich, nadzoruje przebieg leczenia odwykowego, przeprowadza wywiady kontrolne na zlecenie sądu w nadzorach powierzonych, w rodzinach zastępczych i w sprawach osób ubezwłasnowolnionych częściowo lub całkowicie.

¹ <http://socjalni.blox.pl/2011/11/Kim-jest-pracownik-socjalny.html> (17.08.2013 r.).

² U. Kalina-Prasznic (red.), *Encyklopedia prawa*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 511.

Na dyżurach w sądzie kuratorzy przyjmują interesantów, wtedy też mogą porozmawiać z Tobą i Twoim podopiecznym – udzielić pomocy, doradzić...³

Przy pracy mentora z uzależnionym podopiecznym ogromnym wsparciem może okazać się współpraca z instytucjami czy organizacjami zajmującymi się terapią odwykową.



Informacje lokalne:

Wojewódzka Przychodnia Zdrowia Psychicznego w Bydgoszczy znajdująca się przy ul. Dworcowej 67 (<http://www.wpzp.bydgoszcz.pl/index.php/poradnie/alko-uzal>) czy Bydgoski Ośrodek Rehabilitacji, Terapii Uzależnień i Profilaktyki „BORPA” ul. Przodowników Pracy 12 (<http://www.borpa.bydgoszcz.pl/>) proponują terapię indywidualną, grupową, czy też terapię rodzinną. Prowadzą także na terenie miasta szeroko pojętą profilaktykę uzależnień, np. w formie zabaw dla dzieci czy w formie Akademii Rodzica dla dorosłych mających problemy w relacjach ze swoimi młodszymi czy starszymi pociechami.

³ http://przemoc.wola.waw.pl/files/docs/zadania_kuratorow_sadowyc.pdf, <http://www.arslege.pl/zadania-kuratora-rodzinne-go/k381/a31724/> (17.08.2013 r.).

W rodzinach zagrożonych wykluczeniem społecznym (w których oprócz ubóstwa istnieje jeszcze wiele nawarstwiających się problemów), będących pod opieką ośrodka pomocy, mentor może spotkać asystenta rodziny, którego ośrodek przydziela na wniosek pracownika socjalnego zajmującego się rodziną (za zgodą podopiecznej/podopiecznego).

Informacje lokalne:

Dział Wsparcia Rodziny i Asysty Rodzinnej MOPS-u. (http://www.mopsbydgoszcz.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=246:mops&catid=34:dzialy).



Asystentura rodziny polega na towarzyszeniu rodzinie z dziećmi w poszukiwaniu rozwiązań trudnej sytuacji życiowej, z wykorzystaniem mocnych stron członków rodziny, zasobów rodziny pochodzenia i rodziny dalszej, społeczności lokalnej i zasobów instytucjonalnych. Głównym celem asystentury jest podniesienie umiejętności opiekuńczo-wychowawczych, prowadzenia gospodarstwa domowego, radzenia sobie z sytuacjami dnia codziennego rodziców lub opiekunów dzieci. Efektem powinno być odzyskanie przez osoby przyjmujące pomoc kontroli nad własnym życiem, które pozwala im być samodzielnymi oraz tak wypełniać role rodzica, aby środowisko rodzinne sprzyjało bezpieczeństwu i rozwojowi dzieci⁴.

⁴ <http://www.asystentrodziny.info/strona-glowna/> (15.08.2013 r.).

10

Meta i co dalej?

Agnieszka Bąk

W czasie trwania każdej relacji przychodzi moment jej zakończenia. Może on oznaczać pożegnanie i brak kontaktu, ale też może być początkiem nowego rozdziału znajomości.

Koniec relacji mentor- podopieczny?⁵

Uczymy się przez całe życie. Jednak są momenty, kiedy należy iść własną drogą – dotyczy to także relacji mentorskiej. Tymi momentami są:

- Osiągnięty cel/cele.
- Kiedy podopieczny stwierdzi, że może działać w pojedynkę. To bardzo ważny moment w relacji. Uświadomienie sobie własnych możliwości i chęć samodzielnego działania jest kolejnym krokiem w stronę rozwoju.

- Gdy wspólne rozmowy nic już nie wnoszą. Brak konstruktywnych treści jest powodem nudy, która może prowadzić do niepotrzebnego napięcia i pogorszenia relacji. Lepiej skończyć spotkania, gdy przestaną przynosić zamierzone efekty lub zastanowić się, dlaczego tak jest i dokonać zmian.
- Gdy mentor lub podopieczny czują się ograniczeni. Bywa też tak, że w wyniku np. niedopasowania charakterów (np. gdy jedna ze stron jest autorytarna) relacja może być męcząca. W takim wypadku lepiej zakończyć spotkania i/lub pomóc poszukać innego mentora dla podopiecznego.
- Gdy podopieczny uzależnił się od mentora i konsultuje z nim wszystko, rezygnując z odpowiedzialności i podejmowania samodzielnie decyzji.
- Zmiana miejsca pobytu jednej ze stron. Bardzo ważne jest, by nie zostawiać podopiecznego sa-

5 Na podstawie: *The good mentoring guide*, s. 16-26, http://www.versa.uk.com/apprenticeship/mentor_handbook.pdf, data dostępu: 10.08.2013; Karwala, S. (2007). *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, s. 49-77, <http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf>, data dostępu: 11.08.2013

mego sobie i upewnić się, że ma sieć wsparcia. Można też pomóc mu poszukać innego mentora.

- Brak satysfakcjonującej relacji (np. małe zaangażowanie, brak zaufania, czasu, niechęć). Jest to jeden z największych grzechów mentora. Dobra relacja jest bazą do rozwoju. Jej brak może skutkować nieporozumieniami, a w konsekwencji zerwaniem kontaktu.

Oprócz powyższych prozaiczną przyczyną końca relacji jest często po prostu koniec projektu. Dla działań mentorskich związanych ze współpracą w szkole czy na uczelni granice czasowe są wyznaczone przez rok szkolny, w wielu innych działaniach – projekt, w ramach którego realizowany jest mentoring, zakłada jakieś ramy czasowe. Wiele poradników wskazuje jednak, że relacja powinna trwać przynajmniej rok, choć zależy to od postawionych celów i częstotliwości spotkań (często ilość spotkań mentora z podopiecznym jest ważniejsza dla rozwoju i dojrzałości relacji, niż sam czas).

Przed zakończeniem relacji należy zastanowić się nad kilkoma kwestiami:

- Czy zakończenie relacji wyjdzie podopiecznemu na dobre?
- Czy cele zostały osiągnięte?
- Czy podopieczny jest gotowy na samodzielne działanie?
- Czy podopieczny za bardzo nie podporządkował się i nie uzależnił od mentora?
- Czy rozmowy wnoszą coś nowego?
- Czy relacja jest satysfakcjonująca?
- Czy są postępy?
- Czy opuszczone spotkania nie wzbudziły poczucia winy, co hamuje dalszy rozwój relacji?

Ponadto:

- Podopieczny powinien mieć plan dalszego działania – już po zakończeniu relacji.
- Mentor powinien upewnić się, że podopieczny ma inne źródło wsparcia.

By dobrze przygotować siebie i podopiecznego do zakończenia spotkań:

- ✓ Zaplanuj wcześniej zakończenie i powiedz o tym swojemu podopiecznemu z wyprzedzeniem – pozwól mu się oswoić z tą myślą.
- ✓ Dokonuj częstej refleksji na temat Waszej relacji – będzie bardziej satysfakcjonująca.
- ✓ Bądź otwarty i szczery w swoich uczuciach – to pozwoli otworzyć się Twojemu podopiecznemu i wyjaśnić ewentualne obawy związane z zakończeniem relacji.
- ✓ Podkreślaj wagę wzajemnego uczenia się.
- ✓ Uczcij sukcesy – to wzmocni samoocenę, poczucie kompetencji i motywację do dalszego rozwoju.
- ✓ Wspólnie przygotujcie plan dalszego rozwoju – to obniży lęk związany z rozstaniem i zapewni poczucie bezpieczeństwa poprzez kontynuację rozwoju.
- ✓ Zachęć podopiecznego do bycia mentorem – to wzmocni samoocenę, poczucie kompetencji.
- ✓ Określ warunki utrzymywania dalszego kontaktu, ale zasadniczo – ogranicz kontakt do minimum.

Przy kończeniu relacji unikaj:

- ✗ Nagłego kończenia relacji.
- ✗ Pozostawienia spraw ich własnemu biegowi.

- * Sytuacji, w której przyjaźń ważniejsza jest od obranych celów.
- * Wpajania sobie i podopiecznemu poczucia winy za to, że uzyskał on samodzielność.

Ewaluacja celów i relacji⁶



Ewaluacja pozwala określić stopień osiągnięcia założonego rezultatu i ewentualnego wyciągnięcia wniosków, zaplanowania dalszych działań. Pomocą w ewaluacji jest bieżący monitoring celów.

Należy zatem zadać pytania ogólne:

- Czy cel został osiągnięty? Jeśli nie, to dlaczego?
- Czy relacja była satysfakcjonująca dla obu stron? Jeśli nie, to dlaczego?
- Jakie odczucia ma mentor i podopieczny w związku z ich relacją?

Pytania szczegółowe⁷:

MENTOR

- Czy mentor był cierpliwy, dojrzały emocjonalnie, wzbudzał zaufanie i angażował się, potrafił wysłuchać?
- Czy akceptował krytyczne uwagi?
- Czy świętował sukcesy razem z podopiecznym?
- Czy motywował do dalszego działania?

- Czy działania były zaplanowane, czy przeciwnie – miały chaotyczny charakter?
- Czy informacje były przekazywane w sposób jasny, zgodny ze sposobem uczenia się podopiecznego (poprzez wpływ autorytetu, dedukcję, doznania zmysłowe, uczucia, intuicję, poprzez podejście naukowe)?
- Czy naprowadzał/dawał gotowe rady?
- Czy poświęcał wystarczającą ilość czasu na spotkania z podopiecznym?

Jednym słowem: czy mentor zachowywał się, jak mentor? Jeśli odpowiedzi na wszystkie pytania są twierdzące – bardzo dobrze. Jeśli jednak nie – te pytania wyznaczają obszar do dalszej pracy, bowiem w relacji mentoringowej nie tylko uczeń rozwija swoją osobowość. Dla mentora zwłaszcza obszar dotyczący relacji jest bardzo ważny – jest podstawą, bez której nawet doskonały plan się nie powiedzie.

PODOPIECZNY

- Czy ufał mentorowi?
- Czy aktywnie uczestniczył w zadaniach?
- Czy był krytyczny?
- Czy boi się podejmować ryzyko?
- Czy ma świadomość swoich słabych i mocnych stron, obaw i oczekiwań?
- Czy jego samoocena wzrosła?
- Czy poświęcał wystarczającą ilość czasu na wykonanie zadań?

W przypadku oceny podopiecznego ważne jest początkowe nastawienie – jeśli był chętny, by coś zmienić, by zaangażować się w działania – wówczas jest to dobry fundament dla przyszłej relacji. Pytanie o podejmowanie ryzyka ma na celu uświadomienie gotowości do

6 Na podstawie: Sadecka, S. (2012). *Mentoring krok po kroku*, <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=48>, data dostępu: 14.08.2013; Karwala, S. (2009). *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, s. 100-139, <http://mentoring.com.pl/mentoring2.pdf>, data dostępu 15.08.2013.

7 Rola mentora: instrukcje na podstawie przykładów. [W:] Holliday, M. (2006). *Coaching, mentoring i zarządzanie*. Gliwice.

zmian, zakończenia relacji mentoringowej i polegania wyłącznie na sobie.

Ważne jest, by ewaluacji nie dokonywać zaraz po zakończeniu relacji. Potrzebny jest czas

na zadziałanie, ułożenie poglądów, myśli przez podopiecznego. Warto też spotkać się po pewnym czasie i omówić zmiany, jakie zaszły dzięki relacji mentoringowej.

Źródła – bibliografia i „czytelnia”

Holliday, M. (2006). *Coaching, mentoring i zarządzanie*. Gliwice.

Karwala, S. (2007). *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, s. 49-77, <http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf>, data dostępu: 11.08.2013.

Karwala, S. (2009). *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, s. 100-139. <http://mentoring.com.pl/mentoring2.pdf>, data dostępu: 15.08.2013.

Sadecka, S. (2012). *Mentoring krok po kroku*. <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=48>, data dostępu: 14.08.2013.

The good mentoring guide, s. 16-26. http://www.versa.uk.com/apprenticeship/mentor_handbook.pdf, data dostępu: 10.08.2013.

Przydatne linki:

http://fim.org.pl/wp-content/uploads/2012/01/Zalacznik_nr_9_ABC_Mentoringu.pdf,

<http://mindts.files.wordpress.com/2010/01/mind-ts-konspekt-szkolenia.pdf>,

<http://www.brat-siostra.org/informacje.html>,

Załączniki: to się może przydać!

„...po trzy”

Instrukcja: podczas spotkania lub wcześniej wypełnijcie karty. Na spotkaniu omówcie swoje odpowiedzi i porównajcie. Podczas porównywania warto podkreślić te elementy, które są wspólne, zgodnie z wcześniej opisaną zasadą „podobieństwa”. Ale warto też pamiętać, że cenne są i różnice. Ćwiczenie służy również lepszemu poznaniu się mentora z podopiecznym, szczególnie przydatne jest na początku relacji.

Trzy...	1	2	3
... cechy, które posiadam, z których jestem dumny/a			
... rzeczy, dzięki którym dobrze się czuję			
... miejsca, w które lubię jeździć na wakacje			
... miejsca, które chciałbym/abym kiedyś zobaczyć			
... rzeczy, które lubię robić			
... ulubione programy telewizyjne			
... książki, które przeczytałem/am			
... cechy dobrego przyjaciela			
... ulubione filmy			
... ulubieni sportowcy			
... ulubione formy spędzania wolnego czasu			
... ulubione potrawy			
... ulubione napoje			
... ulubione płyty/zespoły			
... cechy, które chciałbym/abym u siebie poprawić			
... rzeczy, które chciałbym/abym osiągnąć w tym roku			

„Silne strony”

Instrukcja: podczas spotkania lub w domu podopieczny wypełnia kartę i wpisuje swoje mocne strony w różnych aspektach życia. Następnie wspólnie z mentorem omawiają odpowiedzi.

Celem tego ćwiczenia jest poznanie mocnych stron podopiecznego, co będzie pomocne do dalszej pracy. Będzie też stwarzało okazję do komplementowania podopiecznego, co sprzyja budowaniu bliskiej relacji. Ćwiczenie to pomaga również mentorowi poznać poziom świadomości mocnych stron podopiecznego, a także wyciągnąć pewne wnioski na temat poczucia własnej wartości podopiecznego. Osoby, które będą miały duże trudności z wykonaniem tego ćwiczenia, prawdopodobnie mogą mieć zaniżone poczucie własnej wartości. Osoby, które będą wypisywały więcej pozytywnych cech niż jest to wskazane w ćwiczeniu, mają prawdopodobnie zawyżone poczucie własnej wartości.

Trzy...	1	2	3
... moje mocne strony w życiu (ogólnie)			
... moje mocne strony w szkole/pracy			
... zwierzęta, które oznaczają moje mocne strony			
... najważniejsze rzeczy w moim życiu			
Określ, jaka Twoja pozytywna cecha/mocna strona pomaga Ci w trudnych sytuacjach:			
Określ, jaka Twoja pozytywna cecha/mocna strona pomoże Ci w życiu osiągnąć sukces:			
Określ, jaka Twoja pozytywna cecha/mocna strona pomaga Ci w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi:			

„Drzewo”

Można też wykonać wspólnie ćwiczenie „Drzewo”: mentor wraz z podopiecznym na dużej karcie papieru rysują drzewo, a następnie na pniu wypisują wszystkie rzeczy, cechy, zainteresowania itp., które mają wspólne, na gałęziach natomiast wpisują wszystkie różnice między mentorem a podopiecznym. Ćwiczenie to pomaga poznać się wzajemnie, jest też dobrym pretekstem do dyskusji nad wspólnymi cechami, ale także nad tym, że każdy jest również wyjątkowy i jedyny w swoim rodzaju.

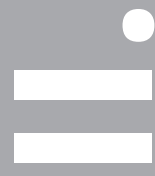
Formularz kontraktu

1. Poniższy formularz wypełnia osobno mentor i podopieczny. Możecie to zrobić przed pierwszym spotkaniem lub w trakcie.
2. Wspólnie dokonujecie przeglądu i omówienia odpowiedzi każdej osoby, aby osiągnąć porozumienie.

3. Na czystym formularzu zapisujecie wspólnie uzgodnione odpowiedzi.
4. Obydwoje podpisujecie się pod razem wypracowanymi zasadami.
5. W trakcie relacji mentorskiej możecie, po wcześniejszym uzgodnieniu, zmienić kontrakt mentorski.

Jakiego rodzaju pomocy podopieczny oczekuje od mentora?	
Jakie oczekiwania ma mentor wobec podopiecznego?	
Jakie oczekiwania ma podopieczny wobec mentora?	
Jak często można się spotykać?	
Kiedy i gdzie można się spotykać?	
Jak długo mają trwać spotkania?	
Kto będzie odpowiedzialny za planowanie naszych spotkań?	
Jakie będą podstawowe zasady podczas naszych rozmów? Na przykład poufność, otwartość, szczerść, prawdomówność itp.	
Jeśli pojawią się problemy, jak zostaną one rozwiązane?	
Chcę, aby wszelkie obawy podopiecznego zostały omówione i rozwiązane?*	
Chcę, aby wszelkie obawy mentora zostały omówione i rozwiązane?*	
Po czym poznasz, że związek mentorski był pomocny i jego cele zostały osiągnięte?	
Chciałbym/abym, aby nasze początkowe spotkania koncentrowały się na trzech tematach:	1. 2. 3.
Co jeszcze chciałbyś zawrzeć w kontrakcie? Jakie jeszcze tematy/zagadnienia chcesz poruszać?	
Podpis podopiecznego	Data
Podpis mentora	Data

*Do powyższych dwóch punktów należy przeprowadzić wspólną dyskusję, w jaki sposób obawy mentora i podopiecznego będą rozwiązywane. Punkt ten służy podkreśleniu wagi omawiania na bieżąco wszelkich niejasności, nieporozumień i wątpliwości.



**Przewodnik po mentoringu...
dla instytucji, dla zainteresowanych**

Wstęp

Niniejszy podręcznik stanowi efekt prac realizowanych w ramach projektu „Nic o nas bez nas”. Motywami przewodnimi podejmowanych oddziaływań i proponowanych rozwiązań są: po pierwsze – mentoring rówieśniczy, po drugie – oddolne osadzenie wszystkich podejmowanych działań. Celem jest uruchomienie i podtrzymanie procesów przewyciężających przechodzenie młodych ludzi z zagrożenia wykluczeniem społecznym w faktyczne wykluczenie. Chcemy zatem przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu, poprawiać poziom integracji społecznej i inkluzji młodych ludzi (w wieku 18-24 lata), których warunki życia, ramy funkcjonowania społecznego lub indywidualne cechy, stanowią czynniki zagrażające wykluczeniem.

Wskazane motywy przewodnie to efekt dążenia do przewyciężenia schematu oddziaływań, w którym systemowo osadzeni przedstawiciele instytucji podejmują działania, które w ich rozumieniu i zgodnie z ramami formalnymi, mają przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu. Często są one skuteczne, ale wpisują się w stosunkowo sztywny i sformalizowany schemat działań odgórnych. Jego przeciwieństwem jest partycypacja i działania oddolne. Dlatego rekomendujemy wykorzystanie mentoringu rówieśniczego uważając, że ma w sobie wymiar elastyczności i oddolności, a także rozwoju obu stron relacji, który w niebagatelny sposób uzupełnia oddziaływania instytucjonalizowane. Chcemy w młodych ludziach widzieć partnerów, którzy wprawdzie potrzebują rozwoju kompetencji, by odpowiedzialnie kształtować swoje życie, ale którzy też są bezwzględnie ekspertami – od własnego życia. Oni to, dzięki szkoleniom, stają się mentorami dla swoich rówieśników, poprzez pomoc innym rozwijają własne kompetencje społeczne, uczą się odpowiedzialności i refleksyjności, podnoszą swoją samoocenę i zwiększają wiarę we własne możliwości, dostają narzędzia oddziaływania na bezpośrednio ich otaczającą rzeczywistość, a przez to zwiększają poczucie kontroli nad nią i nabierają nawyku aktywnego jej kształtowania.

Powstały podręcznik, który właśnie oddajemy w ręce kolejnych użytkowników, jest swego rodzaju skrzynką narzędziową, ma przy tym dwie podstawowe części – otwierającą się właśnie część „dla zaawansowanych”, skierowaną przede wszystkim do przedstawicieli instytucji, które rozważają zastosowanie mentoringu w swoich działaniach i osób zainteresowanych mentoringiem oraz część skierowaną do młodych mentorów. Taka konstrukcja wynika bezpośrednio z informacji zwrotnych, uzyskanych po opracowaniu pierwszej wersji tego podręcznika. Wśród postulatów szczegółowych pojawiło się wówczas oczekiwanie, by zróżnicować treści i formę, tworząc dwie skrzynki narzędziowe (to już niemal szafka!). W tej części w ośmiu przegródkach zamieszczamy przykłady, wskazówki i przede wszystkim – uzasadnienia poszczególnych oddziaływań i opisy zachodzących procesów. Przedkładamy je do twórczego przekształcania, zdajemy sobie bowiem sprawę, że każde sięgnięcie do tej skrzynki będzie inne, narzędzia muszą więc być odpowiednio wszechstronne i elastyczne. Mamy nadzieję, że nie tylko wskazówki, ale i uzasadnienie, z jakich założeń wynikają, pozwoli użytkownikom metody mentoringu rówieśniczego i oddolnej partycypacji na ich owocne wykorzystanie.

1

Czym jest mentoring?

Agnieszka Jeran

Definiowanie mentoringu

Trudno o dobrą definicję mentoringu – taką, która nie budziłaby zastrzeżeń i jednocześnie wyjaśniała kim w istocie jest mentor. W pewnym sensie sytuacja ta oddaje największą siłę i największą słabość mentoringu jako metody wczesnej interwencji i wspierania rozwoju. Słabość, bo łatwo zapytać – „ale co to właściwie jest i jak działa”? Siłę, bo można oddziaływanie zaplanować i dopasować, niejako „skroić na miarę” w zależności od sytuacji i uwarunkowań. Jako wprowadzenie do zagadnienia sięga się czasem do mitologii greckiej. Wskazuje się wówczas, że termin „mentor” pochodzi z eposu greckiego „Odyseja” od imienia przyjaciela Odyseusza, Mentora, któremu – wyruszając pod Troję – powierzył swój dom... Mentor miał za zadanie wychowywać, nauczać i doskonalić syna Odyseusza – Telemacha¹. Pamiętając, co zastał

Odyseusz wracając do domu, można poważnie zastanowić się nad efektywnością tej opieki. Colley przytacza interpretacje wskazujące, że w eposie tym to raczej boginię Atenę można postrzegać jako mentora w stosunku do samego Odyseusza². Abstrahując od nierozstrzygalności tej kwestii, istotniejsze od efektywności są z pewnością role, jakie miał podjąć Mentor w stosunku do Telemacha – a można je definiować jako opiekę i wychowanie, prowadzenie ku samodzielności i dorosłości. Nie są to w istocie role odmienne od roli rodzica, stąd i w mentoringu, szczególnie gdy mentor jest starszy od podopiecznego, pojawia się element podobieństwa do relacji rodzic-dziecko, najbardziej istotna jest jednak długoterminowość i emocjonalne zaangażowanie obu stron.

Definiując mentoring poprzez realizowane w tejże relacji zadania, autorzy opracowania

1 S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Nowy Sącz 2008, s. 110.

2 H. Colley, *Mentoring for Social Inclusion. A Critical approach to nurturing mentor relationships*, New York 2007, s. 39.

Mentoring w działaniu wskazują, że jest to w ich ocenie „udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy w przekształceniu wiedzy, pracy lub myślenia. (...)”³. Karwala z kolei, przyjmując nieco inny punkt widzenia uznaje, że „mianem mentora określa się osobę o rozwiniętych kompetencjach oraz godną zaufania, będącą, podobnie jak mistrz, wzorem do naśladowania. Często też nazywamy tak kogoś, kto wywarł na nasze życie duże piętno, był inspiracją i wsparciem”⁴. Tu zatem rolę jest raczej stanowienie wzorca, niż wspieranie wykorzystania zasobów, którymi dysponuje podopieczny.

Powyższe ujęcia nie wyczerpują zestawu ról związanych z mentoringiem. Role, jakie w relacji pełni mentor, Karwala opisuje jako role: lidera, doradcy i ewaluatora. Rola lidera to wskazanie, że mentor odpowiedzialny jest za kierowanie relacją, winien motywować i inspirować podopiecznego. Jako doradca mentor jest źródłem wsparcia pomysłami i radami, wskazuje dostępne ścieżki rozwiązań i zachęca do samorozwoju. I wreszcie jako ewaluator dostarcza informacji zwrotnych i czuwa nad realizowaniem wyznaczonych, wspólnie wypracowanych celów. Nie oznacza to, by podopieczny nie miał odpowiedzialnych zadań – to on podejmuje odpowiedzialność za własny rozwój i realizuje ustalone cele, powinien przy tym rozwijać kompetencje społeczne i komunikacyjne, być proaktywny i formułować swoje oczekiwania wobec mentora (wszak nie jest on jasnowidzem!).

Nieco inaczej zestawia role mentora przywoływana już Fundacja ds. Zapobiegania Przemocy z Estonii, która wskazuje na łączenie zadań **doradcy zawodowego, przewodnika i modelu** (opisano je w części I niniejszej publikacji).

Wyjaśnić należy też relacje mentoringu i coachingu. Coaching w porównaniu do mentoringu operuje krótszą perspektywą czasową i jednocześnie jest bardziej nastawiony na kształtowanie sposobów działania. Można stwierdzić,

że o ile mentoring nastawiony jest na „być” i to w długiej perspektywie, o tyle coaching na „działać” w krótkiej perspektywie czasowej. Owo „być” w mentoringu to nastawienie na długoterminowy rozwój, który ma prowadzić do samo-realizacji podopiecznego, a w efekcie „Wiąże się to także z większą odpowiedzialnością mentora aniżeli coacha, którego zadaniem jest osiągnięcie konkretnego celu, sprowadzającego się najczęściej do pewnego wąskiego obszaru”⁵.

Istotne wydaje się w tym punkcie wskazanie, że to relacja, a nie cechy mentora czy podopiecznego są kluczowym wymiarem mentoringu i to właśnie cechy relacji rozstrzygają, czy mówimy o „zwykłym” spotykaniu się dwóch osób, nawet w ramach zdefiniowanego programu, czy o mentoringu. Relacja ta powinna mieć przede wszystkim charakter partnerski – mentor, choć z definicji jest osobą dojrzałszą (w aspekcie istotnym dla mentoringu – nie samego wieku!), nie może traktować podopiecznego jak dziecka czy osoby zależnej. Ważne jest także to, że relacja pomiędzy mentorem a podopiecznym zmienia się, przechodząc od nawiązywania kontaktu i budowania zaufania do realizacji celów.

Autorzy poradnika *Mentoring w działaniu* na podstawie licznych analiz wskazali na szereg cech, które pozwalają na utrzymywanie wysokiej jakości relacji mentorskiej⁶:

- jasność celu – każdej relacji musi towarzyszyć wyraźne poczucie celu, a zadowolenie z relacji oraz jej jakość ściśle zależą od posiadania przez podopiecznego konkretnych i/lub osobistych celów rozwojowych;
- umiejętność nawiązywania i utrzymywania kontaktów – istotna jest podstawowa zgodność wartości wyznawanych przez mentora i ucznia, zarówno jeśli chodzi o pojawienie się początkowej sympatii i wzajemnego przyciągania, jak i późniejsze utrzymywanie relacji. Ale z punktu widzenia uczenia się partnerzy

3 D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, *Mentoring w działaniu. Praktyczny przewodnik*. Poznań 2008, s. 17.

4 S. Karwala, op. cit., s. 110.

5 S. Karwala, op. cit., s. 111.

6 D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, op. cit., s. 31-33.

nie mogą być zbyt podobni, gdyż nie będą stanowić dla siebie wyzwania, a ich perspektywy nie różnią się wówczas na tyle, by doprowadzić do dialogu. Do stworzenia relacji potrzebna jest więc umiejętność wzajemnej akceptacji i doceniania różnic, będąca podstawą uczenia się;

- rozumienie roli i jej granic – w czym pomaga chociażby kontrakt;
- podstawowe kompetencje mentora i podopiecznego – do wspólnych kompetencji można zaliczyć kompetencje komunikacyjne, służące przedstawianiu problemów i pomysłów oraz słuchaniu i konstruktywnej krytyce, szczerłość wobec siebie i partnera, zdolność do empatii i refleksji nad tym, co zostało powiedziane, zarówno w trakcie spotkania, jak i poza nim.

Z kolei w poradniku *A Guide to Youth Mentoring*, autorzy wskazują, że mentoring, który ma być pomocą i wsparciem dla młodych osób będzie wówczas efektywny, gdy dostarczy im „wsparcia nieformalnych więzi, które są odbierane jako autentyczne, oparte na zaufaniu i znaczące”⁷. Autorzy przytaczają badania, z których wynika, że „młodzi ludzie nie ujawniają swoich problemów w relacjach formalnych, ponieważ nie wierzą, że pozostaną one poufne. Dlatego potrzebne są podejścia, które nie mają charakteru odgórnego... mentoring to nie jest działanie «w godzinach pracy urzędu»”⁸. Mentor ma szansę usłyszeć o problemach, o których nie usłyszy pracownik socjalny, kurator czy asystent rodziny. Ma także szansę usłyszeć o marzeniach i celach, które nie zostaną ujawnione przedstawicielom „służb”, jakkolwiek szczerze będzie ich zainteresowanie, chęć pomocy i zachowanie poufności. Mentoring w oddziaływaniach pomocowych postrzegany jest i wykorzystywany jako swego rodzaju „pomost” – narzędzie pośredniczące pomiędzy wsparciem nieformalnym, którego dostarcza obecność mentora a formalnym, po które moż-

na sięgnąć do instytucji, przy czym mentor nigdy nie zastępuje podopiecznego w ubieganiu się o wsparcie formalne, a jedynie wskazuje dostępne ścieżki.

Ważne zastrzeżenie odnośnie spodziewanych efektów sformułowali autorzy Dolan i Brady, wskazując, że „za pozytywny rozwój młodych odpowiada wiele czynników i mentoring sam w sobie nie jest panaceum, które może zaleczyć wszystkie szkody spowodowane przez niekorzystne okoliczności życiowe. Mentoring to tylko część «armii» czynników potencjalnie odpowiedzialnych za zdrowy rozwój młodych ludzi”⁹. Wydaje się to dosyć oczywiste, często jednak podejmując stosowanie jakiegoś narzędzia, łatwo zapomnieć, że nie można liczyć na „cud” za jego przyczyną – wdrożenie oddziaływań mentorin- gowych nie pomoże ani każdemu, ani zawsze¹⁰ – ale niewątpliwie uzupełni zestaw narzędzi oddziaływania i pomocy o nowy element. Podopieczni muszą być gotowi do pełnienia swojej roli – wystarczająco otwarci, by przynajmniej dać szansę mentorowi na rozpoczęcie relacji.

Mentoring jako wsparcie społeczne

Drugie kluczowe podejście, opisujące mechanizm odpowiedzialny za efekty mentoringu, to wsparcie społeczne. Pojęcie wsparcia społecznego odnieść można do zasobów, po które jednostka może sięgać w razie potrzeby, a które wprost zależą od jej relacji z innymi ludźmi. Kapitał społeczny, warunkujący dostęp do tych zasobów, to sieć osób, które znamy na tyle, że możemy się do nich zwrócić o pomoc – przy czym pomoc ta może mieć różny charakter, co oddają typy wsparcia społecznego. Ponieważ „szereg badań pokazuje, że młody człowiek doświadczający trudności chętniej zwraca się do kogoś, z kim ma bliską i pełną zaufania relację”¹¹ niż do osoby zawodowo oferującej pomoc jak pracownik socjalny czy nauczyciel, a nie zawsze w otoczeniu znajduje się taka osoba – przyjaciel, krewny, sąsiad – ktoś, to jest naturalnym mento-

7 P. Dolan, B. Brady, *A Guide to Youth Mentoring. Providing Effective Social Support*, London and Philadelphia 2012, s. 18.
8 Ibidem, s. 18.

9 Ibidem, s. 15.

10 H. Colley, op. cit., s. 162.

11 P. Dolan, B. Brady, op. cit., s. 13.

rem, potrzebny jest mentor wprowadzony konkretnym programem.

Wyróżnić można cztery podstawowe rodzaje wsparcia społecznego, zestawione w model TEA (akronim nazw rodzajów wsparcia w języku angielskim): wsparcie poprzez konkretną pomoc i działanie (T: tangible), wsparcie emocjonalne (E: emotional), wsparcie radą (A: advice) i wsparcie poprzez okazywanie szacunku (E: esteem)¹².

Wykorzystując pomysł autorów na ujęcie poprzez akronim, można zaproponować model **SzREK** (Szacunek – Rada – Emocje – Konkret). Istotne jest przy tym nie tylko wskazanie czterech rodzajów wsparcia, ale i podkreślane przez autorów konieczne stosowanie ich w zrównoważony sposób w danej relacji mentorskiej. Oznacza to, że mentor powinien wspierać swojego podopiecznego – w zależności od sytuacji i zapotrzebowania – wsparciem uwzględniającym wszystkie jego rodzaje, chociaż często jednego z nich będzie w danym momencie więcej.

Sz: wsparcie przez okazanie szacunku – szacunek, wiara w czyjeś siły, w możliwości, w dobre wybory – często młodym ludziom, których decyzje są kwestionowane, których nieustannie pouczają dorośli, którym inni „wymyślają” życie, szczególnie brakuje okazywanego szacunku. W należyłej ilości, ale przecież każdy zasługuje na szacunek. Nie chodzi o czołobitność i traktowanie jak księżniczki/księcia – ale o uznanie (i okazanie tego!) za równego, za godnego szacunku, własnych decyzji i wyborów, samodzielnego.

R: wsparcie poprzez radę – wskazanie rozwiązania albo tylko wskazanie możliwej drogi. Rada nie powinna zastępować dyskusji, wspólnego dojścia do rozwiązania, samodzielnego myślenia, ale powinna m.in. wskazywać zasoby, którymi dysponuje podopieczny, możliwe do zaangażowania osoby i instytucje. Często istotą rady jest ukazanie perspektywy i dystansu, przypomnienie celów strategicznych, które może w ferworze osiągnięcia celów operacyjnych i bo-

rykania się z napotkanymi przeszkodami zostały w jakimś stopniu zapomniane.

E: wsparcie emocjonalne – empatia, ujawnienie współodczuwania, solidaryzowanie się – wsparcie emocjami poświadcza podopiecznemu wagę jego doświadczenia (poruszyło mentora!), potwierdza znaczenie tego, co przeżywa (to jest prawdziwe, mój mentor czuje podobnie!). Wsparcie emocjonalne, najbardziej z wszystkich wskazanych, potrzebne jest stale. Jednym z powodów jest nazbyt częste zaprzeczanie emocjom, ich negowanie lub lekceważenie, z jakim spotykają się młodzi ludzie ze strony dorosłych.

K: wsparcie przez konkretne działanie – czasem nie ma po co rozmawiać, trzeba coś zrobić... wsparcie poprzez konkret to właśnie podjęcie przez mentora działania, zaoferowanie podopiecznemu konkretnej aktywności, czasem (ale nie może to być reguła) obejmuje wsparcie materialne (gotówkowe lub przedmiotowe), „załatwienie” czegoś przez mentora, jego interwencję. Ważne, by nie było to stałe zastępowanie podopiecznego czy wyręczanie go.

Wyróżnione cztery rodzaje wsparcia oferowane są przez mentora jego/jej podopiecznemu w różnych proporcjach – tak, jak jest to w danym momencie potrzebne. Można mówić o dynamicznym i elastycznym balansowaniu pomiędzy rodzajami wsparcia. Jest to istotne o tyle, że stosowanie tylko jednego rodzaju wsparcia zaburza relację, nie pozwala się jej rozwijać – np. oferowanie zawsze porady sprawi, że podopieczny przestanie sam wypracowywać rozwiązania, co będzie przeciwieństwem mentoringu, z kolei oferowanie zawsze tylko konkretnego to nie relacja mentorska, tylko wyręczanie podopiecznego.

Model **SzREK** wskazuje, czym mentor może wspierać podopiecznego, natomiast pozostawia otwarte pytanie, jak to robić. Podpowiedzią są wymiary wsparcia, ponownie ujęte w postaci modelu-akronimu, tym razem w wersji anglojęzycznej autorzy zaproponowali model **CARD**¹³:

12 Ibidem, s. 34-40.

13 Ibidem, s. 46.

Closenes – bliskość;

Reciprocity – wzajemność / odwzajemnianie;

Admonishment – troskliwość / upominanie (chodzi o zwracanie uwagi, w którym nie ma krytyki, a jeśli jest, to konstruktywna);

Durability – stabilność, trwałość;

W języku polskim odpowiedź na pytanie „jak wspierać” można skonstruować w postaci stylu **SOBoT**niego – a więc działając: Stabilnie i Stale, Odwzajemniając Bliskość i okazując Troskę.

S: Stabilnie i Stale – relacja mentorska powinna być pewna, ustabilizowana, przewidywalna, np. w zakresie terminów spotkań, mentor powinien być niezawodny;

O: Odwzajemniając – relacja mentorska jest dwukierunkowa i wiąże się z wzajemnością, tzn. nie można jej ustalić jednostronnie, odwzajemnianie to także zalecenie odzwierciedlania zmian, jakie zachodzą w miarę rozwoju relacji, przechodzi kolejne etapy – mentor nie tyle je w jakikolwiek sposób narzuca, co czuwa, by w nie wchodzić, gdy gotowy jest do tego podopieczny;

B: Bliskość – to przypomnienie, że relacja mentorska jest relacją osobistą i bezpośrednią, w toku jej rozwoju mentor i podopieczny stają się sobie bliscy na wielu poziomach – wartości, postaw, ale przede wszystkim – zaufania. Bliskość jest warunkiem i jednocześnie efektem zaufania;

T: Troska – a może lepiej troszczenie się, wywodzi się ze wskazań dotyczących mądrej krytyki, upominania – korygowanie zachowań, często same ich uświadamianie, wpływające z rzeczywistego zatroskania o dobro podopiecznego, a nie z krytykanctwa. Mentor upomina podopiecznego w sprawach, które uzgodnili albo o których wie, które dostrzega jako źródło problemów – ale nie krytykuje dla samego wygłoszenia kazania, tym ma się odróżniać od rodziców czy nauczycieli!

Podobnie jak w przypadku SzREKa, tak i SOBo-Ta to pole, w ramach którego zachodzi relacja mentorska. Sztuką jest tak w niej działać i tak oferować wsparcie, by we właściwy sposób dobrać proporcje.

Składowe programu mentoringowego

Zgodnie z ustaleniami autorów *Mentoringu w działaniu*, kluczowe składowe każdego programu oddziaływania, w którym wykorzystywany jest mentoring, niezależnie od tego, czy rówieśniczy, czy w innej formie, obejmują¹⁴:

- a. Określenie celu – cel programu powinien wynikać ze stwierdzonej potrzeby, w odpowiedzi na którą podejmowane jest działanie.
- b. Ewaluację – ustalenia odnośnie ewaluacji, tj. wskazanie kryteriów i sposobów oceny konieczne są od samego początku programu. Zdefiniowanie sposobów ewaluacji jeszcze przed podjęciem oddziaływania pozwala określić, jakie wydarzenia czy osiągnięcia będą istotne dla wskazania, czy program zakończył się sukcesem. Można tu odwołać się do zasady SMART i wyznaczania celów, które mają być mierzalne.
- c. Rekrutację i selekcję, które obejmują decyzję, kto ma być zaangażowany w mentoring, co można określić poprzez: uprawnienia (kryteria, które umożliwiają podjęcie roli podopiecznego), wiarygodność (cechy, atrybuty, doświadczenie bądź wiedza, jaką winien posiadać mentor, aby być wiarygodnym dla podopiecznego), dostępność (w stosunku do obu stron) oraz motywację (cechy programu, które potencjalnie zmotywują mentorów i podopiecznych do uczestnictwa). Ponownie decyzje podejmowane w tym punkcie zależą w dużym stopniu od celu programu i przesłanek jego podjęcia. Często warunki brzegowe wyznaczone są przez zakres działania instytucji (np. jej podopieczni) albo reguł finansowania (np. oddziaływania

¹⁴ D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, op. cit., s. 21-24.

skierowane do osób w wieku 18-24 lata zamieszkujących tereny wiejskie), jednak w ich obrębie należy skonstruować jasne i jednoznaczne kryteria. Istotne jest także pytanie, jak uniknąć zrekrutowania osób, których motywacje nie pokrywają się z celami projektu, np. tych, którzy liczą na certyfikat czy zysk materialny, ale nie zależy im na jakości relacji, jaką będą tworzyć. Częściowo odpowiedzią na te pytania są mechanizmy rekrutacji wykorzystujące narzędzia diagnozy psychologicznej i rekomendacji.

- d. Szkolenia skierowane do mentorów, które powinny obejmować zarówno kształtowanie umiejętności niezbędnych w spotkaniach mentor-podopieczny (komunikacyjne, psychologiczne, asertywności itp.), jak i zwiększanie samoświadomości mentorów, w tym stosowanych przez nich metod – dla każdego mentora nieco inna kombinacja rodzajów wsparcia (SzREK) i stylu udzielania wsparcia (SOBoTa) będzie typowa i podejmowana niejako „odruchowo” – warto, by mentorzy byli świadomi swoich metod i mogli je przekształcać i dostosowywać, koncentrując się dzięki temu na podopiecznym i jego potrzebach. Można także w tym punkcie wskazać na style realizowania doradztwa, omówione szerzej w punkcie 4.
- e. Dopasowanie par mentor-podopieczny. Określenie procedur dopasowania obejmuje uwzględnienie takich kwestii, jak:
- kryteria dopasowania (wywodzące się z celu);
 - kontakt mentora z uczniem – intensywność kontaktu (gotowość obu stron do typu i nasilenia kontaktu powinna być zbliżona);

- równowaga między podobieństwami a różnicami;
 - wybór (udział w programie powinien być dobrowolny, a jednocześnie w odniesieniu do oddziaływań skierowanych do młodzieży warto wskazać na duże znaczenie samodzielności dokonywanego przez podopiecznych wyboru, tj. umożliwienie dokonania go samodzielnie, wskazania mentora, z którym chce się pracować);
 - rozwiązywanie problemów (ustalenie procedur interweniowania w razie problemów i ewentualnego rozwiązania relacji, zmiany mentora itp.).
- f. Monitorowanie i wsparcie mentorów: mentorzy narażeni są na wypalenie, sami także potrzebują wsparcia i w zakresie umiejętności, np. psychologicznych i terapeutycznych, i w zakresie emocjonalnym. Jako jedno z rozwiązań wskazuje się wdrożenie procedur superwizji, realizowanej przez specjalistów (doradcy, psychologowie, psychoterapeuci), innym mogą być spotkania grupowe mentorów, zawierające elementy treningu grupowego, dzielenia się problemami i osiągnięciami, ale także odreagowania i relaksu. Estońska Fundacja ds. Zapobiegania Przestępczości (Kuriteoennetuse Sihtasutus Crime Prevention Foundation) wskazuje, że grupy wsparcia dla mentorów są ważne, ponieważ ochotnicy mogą porozmawiać o tym, co ich frustruje z osobami (innymi mentorami), które miały podobne doświadczenia.

2

Rekrutowanie kandydatów na mentorów

Magdalena Szwarc-Gajewska i Agnieszka Jeran

Jednym z kluczowych czynników, w istocie decydujących o powodzeniu oddziaływań, które zakładają znaczną oddolność procesów, jest odpowiedni dobór uczestników – odbiorców oddziaływania, ale i aktywnych jego partnerów. Dlatego też wskazujemy na wykorzystanie szeregu narzędzi – formalnych i psychologicznych, których zastosowanie związane jest z procedurami doboru uczestników. Istotne jest przy tym uwzględnianie zarówno cech związanych z pełnieniem funkcji mentorskich, jak i formalnych wymogów związanych z danym projektem czy planem oddziaływania – chociażby z kwestiami zagrożenia wykluczeniem społecznym. Podając jako przykład narzędzia wykorzystane w projekcie „Nic o nas bez nas”, należy podkreślić wielokryterialność, która wiąże się z odejściem od dedykowania oddziaływań spójnym, co do kryterium wykluczenia, kategoriom odbiorców. W przypadku „Nic o nas bez nas” oddaje to podstawową „filozofię” projektu, który miał z definicji pozostawać otwarty na potrzeby uczestników

różniących się w zakresie barier (lub potencjalnych barier) integracji społecznej, jakie napotykają w swoim życiu. Włączenie w procesy rozwoju kompetencji odbiorców, którzy doświadczają zagrożenia wykluczeniem ze względu na wiele odmiennych czynników, pozwala uzyskać efekt oddziaływania podobny, jak stojący za klasami integracyjnymi. Z jednej strony jest to uświadomienie każdemu dobrych stron własnej sytuacji dzięki uzyskaniu punktu odniesienia i porównania się z innymi – z osobami, które doświadczają odmiennych trudności. Z drugiej zaś sytuacja taka umożliwia każdemu z odbiorców wykorzystanie własnych silnych stron i zarówno uzyskiwanie, jak i ofiarowanie pomocy. Sprzyja to integracji, tworzeniu silnych więzi, podnoszeniu kompetencji społecznych i samooceny. Stanowi też podstawę dla relacji mentorskiej, która wymaga zarówno wystarczającego podobieństwa, by możliwy był prawdziwy kontakt i relacja, ale i wystarczającej odmierności, by relacja ta miała w sobie element „twórczego tarcia” – dwie bar-

dzo podobne do siebie osoby nie mają czego od siebie nawzajem czerpać, dwie nazbyt odmienne – nie czują ze sobą żadnej wspólnoty. Właściwe zbilansowanie podobieństw i różnic to zresztą jeden z głównym problemów tworzenia par mentor-podopieczny w sytuacji, gdy nie zachodzi to naturalnie, samoistnie w relacji społecznej, ale jest związane z realizacją zaplanowanego oddziaływania.

Ze względu na wielokryterialność zaproponowaliśmy sięgnięcie po szeroki zestaw kryteriów formalnych, wynikających z treści przepisów i dokumentów systemowych, a definiujący grupy zagrożone wykluczeniem społecznym. Uzupełniając kryteria te uszczegółowiono na posiedzeniach panelu ekspertów projektu. Jednak obok kwestii formalnych, istotne są motywacje i zasoby uczestników. Dlatego też proponujemy wykorzystanie kilkustopniowego procesu rekrutacji, który nie tylko pozwala na wyciągnięcie wniosków co do zasobów potencjalnego uczestnika (społecznych, psychicznych, poznawczych), ale i na sprawdzenie jego motywacji (czy wystarczy jej na przejście przez poszczególne etapy?). W tej części przedstawiamy sformułowane w projekcie kryteria naboru, ale przede wszystkim zarysy kwestionariuszy do wykorzystania w procesie naboru, a także opis procedur zastosowanych w ramach diagnoz psychologicznych, które stanowiły ostatnią przesłankę w procesie decyzyjnym w odniesieniu do rekrutacji.

Kryteria naboru uczestników

Kryteria wypracowane w ramach projektu „Nic o nas bez nas” – nabór w grudniu 2011 r. (zatwierdzone na spotkaniu panelu ekspertów w dniu 5 grudnia 2011 r.)

Na podstawie wskazań Narodowej Strategii Integracji Społecznej, kryteriów wynikających z Ustawy o pomocy społecznej [Przyczyny uprawniające do uzyskania świadczeń z pomocy społecznej określa art. 7 Ustawy o pomocy społecznej (Dz.U. z 2008 r. nr 115, poz. 728)], a także wskazówek zawartych w „Poradniku dotyczącym realizacji wsparcia dla osób wykluczonych

społecznie oraz zagrożonych wykluczeniem społecznym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, kryteria formalne naboru beneficjentów projektu „Nic o nas bez nas” sformułowano jako:

1. Wiek w chwili złożenia aplikacji do projektu w granicach: **18-24 lata**.
2. Zamieszkiwanie na terenie województwa **kujawsko-pomorskiego**.
3. Złożenie przez kandydata oświadczenia o spełnianiu przynajmniej jednego z kryteriów przynależności do **grupy zagrożonej wykluczeniem społecznym** (lub wykluczonej społecznie) – według charakterystyk zawartych w przywołanych powyżej dokumentach.
4. Wykazanie się **rekomendacją** organizacji pozarządowej lub innej organizacji prowadzącej działalność o charakterze pomocowym w odniesieniu do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym lub wykluczonych albo innych działań o charakterze charytatywnym (konieczne jest przedłożenie rekomendacji potwierdzającej przynajmniej półroczną współpracę i pozytywną ocenę działań rekomendowanego w ramach owej współpracy, rekomendację należy złożyć w biurze projektu do chwili przystąpienia do diagnozy psychologicznej wskazanej w punkcie 6.).
5. Wypełnienie **testu kwalifikacyjnego** (w wersji papierowej lub w wersji elektronicznej).
6. Wzięcie udziału w procesie przygotowania **diagnozy psychologicznej** (w terminach wskazanych i uzgodnionych z biurem projektu).

Wypełnienie kryteriów 1-5 (w tym – uzyskanie pozytywnej weryfikacji testu kwalifikacyjnego) umożliwi przystąpienie do diagnozy (kryterium 6), która pozostaje ostatecznym i rozstrzygającym kryterium przyjęcia do projektu. Kandydat zobowiązany jest ustalić w biurze projektu termin wypełnienia testów diagnostycznych oraz spotkania z psychologiem i stawić się w obu terminach.

Kwestionariusz osobowy uczestnika projektu

Kwestionariusz osobowy obejmował informacje umożliwiające realizację procedur naboru (dane kontaktowe) oraz weryfikację spełniania kryteriów formalnych – przede wszystkim znajdowania się w sytuacji zagrożenia wykluczeniem społecznym. Kwestionariusz udostępniano w formie elektronicznej i papierowej. Podstawowe dane gromadzone za jego pośrednictwem:

- dane uczestnika: imię, nazwisko, płeć, wiek, nr PESEL, poziom wykształcenia;
- dane kontaktowe: adres zamieszkania i korespondencyjny, numer telefonu, adres e-mail;
- dane dodatkowe: status na rynku pracy, opieka nad osobą (osobami) zależnymi.

Deklaracja przynależności do kategorii osób zagrożonych wykluczeniem społecznym

Kryteria uszczegółowione przez panel ekspertów projektu:

- dochód w rodzinie na członka rodziny mniejszy niż spełniający kryterium dochodowe wynikające z Ustawy o pomocy społecznej;
- sieroctwo lub wychowywanie się w rodzinie niepełnej;
- wychowywanie się w rodzinie zastępczej lub placówce opiekuńczo-wychowawczej;
- usamodzielnianie się z rodziny zastępczej lub placówki opiekuńczo-wychowawczej;
- doświadczenie przemocy w rodzinie (potwierdzone zgłoszeniami do instytucji pomocowych);
- wychowanie w rodzinie wielodzietnej;
- niepełnosprawność (orzeczenie o niepełnosprawności);

- zwolnienie z zakładu karnego lub zakładu wychowawczego;
- uzależnienie od substancji psychoaktywnych (potwierdzenie przebytej terapii);
- zamieszkiwanie w bardzo trudnych warunkach mieszkaniowych (przeludnienie, brak dostępu do mediów typu bieżąca woda, ogrzewanie itp.);
- zamieszkiwanie na terenach popegeerowskich;
- zamieszkiwanie na terenie wiejskim;
- zamieszkiwanie w małym mieście (do 25 tys. mieszkańców).

Dodatkowe kryterium wypracowane przez ekspertów to zamieszkiwanie w dzielnicach o wysokim stopniu zagrożenia przestępczością i demoralizacją.

Test kwalifikacyjny

W wyniku wstępnych prac ekspertów biorących udział w projekcie, nacisk położono na psychologiczne oczekiwania wobec uczestnika projektu. Założono, że uczestnik projektu/mentor powinien być:

- zagrożony wykluczeniem społecznym;
- zdrowy psychicznie – tzn. bez objawów choroby psychicznej (nie wykluczają go cechy nadwrażliwości i niedojrzałości emocjonalnej itp.);
- łatwo nawiązujący kontakty z innymi ludźmi;
- samodzielny w relacjach społecznych;
- przeciętnie inteligentny;
- empatyczny;
- zmotywowany do udziału w projekcie;

- prospołeczny;
- otwarty na nowe doświadczenia.

W ramach wstępnych testów kwalifikacyjnych wykorzystano narzędzia zdalne – ankietę on-line zawierającą opisy zachowań i umiejętności społecznych – w podstawowym zakresie, np. znalezienia się w nowej sytuacji, załatwienia prostych spraw, np. na lotnisku, w urzędzie, wejścia w nową, nieznaną grupę. Celem tej części testu jest zapewnienie, by przyszły mentor poradził sobie z załatwianiem prostych, codziennych spraw, by był samodzielny w działaniu i nie bał się kontaktów interpersonalnych. Odniesienia potencjalnego uczestnika do zawartych w ankiecie opisów zachowań mają charakter deklaracyjny, podobnie jak w kolejnej części testu związanej z samooceną. Ta część ma na celu ustalenie, czy lęk (cecha często towarzysząca osobom zagrożonym wykluczeniem, a zwłaszcza wykluczonym społecznie) jako nabyta dyspozycja behawioralna czyni jednostkę (przyszłego uczestnika projektu) podatną na postrzeganie szerokiego zakresu obiektywnie niegroźnych sytuacji jako zagrażające i reaguje na nie nadmiernym pobudzeniem.

W projekcie „Nic o nas bez nas” wykorzystano platformę edukacyjną Moodle i stanowiącą jej część narzędzie tworzenia quizów. W ten sposób osoba zainteresowana udziałem w projekcie, rejestrując swoje zgłoszenie w bezpieczny sposób wypełnia wymagania ankiety psychologicznej, a z punktu widzenia realizacji rekrutacji zaletą są: tryb naboru niezależny od czasu pracy biura projektu czy obecności pracowników oraz możliwość zautomatyzowania analizy wyników (wstępna analiza ilościowa, analiza sumarycznej punktacji z każdej części testu). Dane osobowe i wyniki są przy tym dobrze zabezpieczone przed dostępem osób nieupoważnionych.

Część 1. testu kwalifikacyjnego: zachowania

W pierwszej części testu zawarto opisy 21 sytuacji, w odniesieniu do każdej z nich osoby rekrutowane proszono o ocenę, jak poradziłyby

sobie w danej sytuacji – skala oceny obejmowała cztery stopnie:

- a. Zdecydowanie dobrze
- b. Nieźle
- c. Raczej słabo
- d. Zdecydowanie źle

Poniżej zestawienie sytuacji, które otwierało polecenie: „Poniżej wymienione są różne zachowania czy działania. Proszę, oceń, jak dobrze poradził(a)byś sobie z każdym z nich i zaznacz wybraną odpowiedź”.

1. Odebrać z lotniska ważnego gościa
2. Zabrać głos w dyskusji w większym gronie
3. Kwestować na ulicy na cele społeczne
4. Zadzwoić do telefonu zaufania, żeby zwieryć się ze swoich problemów
5. Przytulić osobę, która potrzebuje pocieszenia
6. Opowiedzieć komuś bliskiemu o zdarzeniach z przeszłości, które źle o Tobie świadczą
7. Zerwać bez kłótni niesatysfakcjonujący związek
8. Wejść swobodnie do pokoju, w którym znajduje się grono mało znanych Ci osób
9. Porozumieć się z kimś bez słów
10. Wystąpić w reklamie telewizyjnej
11. Złożyć komuś kondolencje
12. Opowiedzieć o sobie psychologowi
13. Wejść na ważne zebranie 20 minut po czasie
14. Poprosić kierowcę autobusu o zatrzymanie się w lasku
15. Odmówić komuś znajomemu pożyczenia pieniędzy

16. Podtrzymać na duchu bliską osobę, która ma kłopoty
17. Przeprzić kogoś za wyrządzoną mu przykrość
18. Zwrócić uwagę powszechnie szanowanej osobie, że się myli
19. Poprosić kogoś w tramwaju o ustąpienie miejsca, gdy się źle czujesz
20. Obronić niesprawiedliwie osądzoną koleżkę
21. Znaleźć właściwy adres w mieście, którego nie znasz

Część 2. testu kwalifikacyjnego: samoocena

W drugiej części testu zawarto opisy 10 stanów psychicznych, w odniesieniu do każdego zadaniem odpowiadającego było określenie, czy uwzględniając własny typowy stan, opis ten uznasz za prawdziwy czy fałszywy. Tę część testu otwierało polecenie: „Przeczytaj każde z twierdzeń, a następnie zaznacz odpowiedź właściwą dla Ciebie. Podawaj odpowiedzi, które – jak Ci się wydaje – najlepiej opisują, jak się czujesz na ogół”.

1. Szybko się męczę
2. Jestem osobą zrównoważoną
3. Brak mi pewności siebie
4. Jest mi smutno
5. Czuję, że trudności tak się piętrzą, że nie potrafię ich pokonać
6. Za bardzo martwię się czymś, co w gruncie rzeczy nie jest ważne
7. Jestem osobą szczęśliwą
8. Staram się nie zauważać kryzysów i trudności
9. Przeżywam rozczarowania tak dotkliwie, że nie mogę przestać o nich myśleć
10. Jestem osobą spokojną i opanowaną

Badania psychologiczne – opis strategii

Część pierwsza rekrutacji – test kwalifikacyjny w postaci ankiety on-line – została stworzona przez psychologa uczestniczącego w projekcie specjalnie na potrzeby projektu, chociaż wykorzystuje niektóre itemy testów używanych w psychologii stosowanej. Część druga – diagnoza psychologiczna – została w znacznej części oparta na testach psychologicznych stosowanych w selekcji. Na potrzeby projektu stworzono jedynie test motywacyjny, badający poziom motywacji do udziału w projekcie i ewentualnego utrzymania się w nim uczestnika.

Badanie psychologiczne składało się z obserwacji, rozmowy klinicznej, wypełnienia trzech testów:

- do badania osobowości – metoda Wielkiej Piątki – w projekcie użyto testu NEO-FFI, ale w tym względzie istnieje dowolność stosowania narzędzia;
- do badania poziomu stresu (lęku);
- do badania motywacji.

Ponadto kilkakrotnie użyto testu do badania poziomu intelektualnego – by wykluczyć ociężałość umysłową lub upośledzenie oraz kilkakrotnie także zastosowano test tzw. ogólnego stanu zdrowia (w projekcie: GHQ 28), zwłaszcza gdy kandydaci leczyli się psychiatrycznie lub neurologicznie, by wykluczyć poważne dysfunkcje zdrowia psychicznego.

Badanie psychologiczne kończyło się opisem opracowywanym indywidualnie dla każdego uczestnika projektu. Opis ten, o charakterze diagnozy psychologicznej, zawierał:

1. Dane personalne.
2. Dane z rozmowy i obserwacji.
3. Ocenę osobowości z uwzględnieniem funkcjonowania psychologicznego w sytuacjach

trudnych, poczucia własnej wartości oraz wiary we własne możliwości.

4. Ocenę poziomu dojrzałości społecznej i motywacji.
5. Ocenę predyspozycji psychologicznych do udziału w projekcie:
 - zdecydowanie powinien uczestniczyć w projekcie;
 - raczej powinien uczestniczyć w projekcie;
 - nie powinien uczestniczyć w projekcie.

Powyżej wskazana procedura diagnozy psychologicznej ma charakter przykładowy. Dobór metod badawczych jest dowolny i zależy od osoby przygotowującej profil/diagnozę uczestnika projektu. Jednak ze względu na wymagania stawiane przyszłym mentorom i ich odpowiedzialne zadania, eksperci projektu uznali za niezbędne zastosowanie pogłębionych analiz psychologicznych. W przypadku długotrwałej wcześniejszej współpracy instytucji lub pracownika instytucji z potencjalnym mentorem narzędzie takie może nie być potrzebne.

3

Tworzenie par

Agnieszka Jeran i Magdalena Szwarc-Gajewska

Metoda mentoringu rówieśniczego wymaga funkcjonowania par mentor-podopieczny. Ich tworzenie może odbywać się spontanicznie, może być odgórne, może też mieć charakter partycypacyjny. Doświadczenia różnych projektów mentorskich wskazują, że efektywne dobranie par mentor-podopieczny stanowi sporą trudność, ale jednocześnie – że jest kluczowe dla powodzenia oddziaływania, tzn. dla powstania dobrej relacji. Jednocześnie wskazuje się na większe szanse powodzenia, jeśli dobór był efektem faktycznego wyboru dokonanego przez uczestników, szczególnie podopiecznych. Należałoby zatem w taki sposób dokonywać „parowania”, by zachowywać partycypacyjny, oddolny charakter. Należy przy tym liczyć się z tym, że część utworzonych par nie podejmie współpracy – bywają projekty, w których pozostawia się pewną grupę „wolnych” mentorów, którzy stanowią swoistą rezerwę, można także rozważyć

niż jednym podopiecznym. W tej ostatniej sytuacji pojawia się jednak bardzo poważne pytanie o wystarczalność zasobów (czasu, wiedzy, empatii, ale także odporności i dystansu) owego mentora.

Poniżej prezentujemy przesłanki, jakie przyświecały naszym decyzjom w trakcie tworzenia metody o charakterze partycypacyjnym, a także powstałe i wykorzystane narzędzia, których zastosowanie pozwoliło na „sparowanie” uczestników z bardziej zaawansowanej w zakresie szkoleń grupy „mentorskiej” oraz wchodzących w proces szkoleń uczestników – podopiecznych. Ubocznym, ale zamierzonym efektem zastosowania opisanego narzędzia „karty samoanalizy” jest podtrzymywanie autorefleksyjności, niezbędnej, by kartę wypełnić. Przedstawiamy nasze narzędzie, zdając sobie sprawę z jego niedoskonałości, niemniej pozostaje ono propozycją, z którą można dalej pracować.

Opis procedury tworzenia par „mentor-podopieczny”:

Zgodnie ze wskazaniem partnera, para mentor-podopieczny podejmująca swoją pracę, powinna mieć charakter relacji **nowej** dla obu stron. Oznacza to, że możliwe są dwa wyjścia – przydzielenie par odgórnie, na podstawie opinii psychologicznych i kryteriów sytuacji społecznej lub stworzenie procedury gwarantującej oddolność. Zgodnie z ideą projektu, postawiono na drugie rozwiązanie. W ramach obrad ekspertów powstała karta samooceny, obejmująca odniesienie do silnych i słabych stron każdego z uczestników – zarówno mentora, jak i przyszłych podopiecznych. Obok dostarczenia informacji dla wzajemnych wyborów, karta jest też składową rozbudzania wglądu w siebie uczestników. Karta z założenia obejmuje nie tylko silne strony, a więc zalety każdego z uczestników, ale i ich słabości, słabe strony rozumiane jako obszary, w których wypełniający kartę dostrzega potrzebę zmian. W ten sposób każdy podaje to, co może dać innym i jednocześnie – czego potrzebuje od innych.

Szczegółowo procedura obejmuje następujące kroki:

1. Wypełnienie przez uczestników kart samooceny (samoanaliz).
2. Anonimizacja kart, tj. zastąpienie imion i nazwisk osób wypełniających numerami.
3. Przygotowanie kopii wypełnionych kart w postaci zestawów – każdy uczestnik z grupy pierwszej otrzymuje pakiet kart pochodzących od wszystkich uczestników z grupy drugiej i odwrotnie (każdy mentor może więc poznać autoopisy każdego potencjalnego podopiecznego, każdy podopieczny pozna autoopisy każdego mentora).
4. Uczestnicy analizują otrzymane pakiety i na kartach wyboru wpisują swoje wybory, rangując je (wskazują do 5 osób, które wybierają na podstawie opisów, ponieważ karty samo-

analizy są zanonimizowane – podają numery przypisane kartom; wskazują też swój pierwszy, najbardziej preferowany wybór i kolejne, według malejącej preferencji).

5. Wskazania zostają zebrane w bazę wyborów, w której numery zastępowane są danymi uczestników. Na podstawie deklaracji obu stron tworzone są pary, jako pierwsze – w sytuacji wyboru wzajemnego, w drugiej kolejności – według wyborów mentora, w trzeciej – na podstawie opinii psychologa w odniesieniu do treści zawartych w opisach samoanalizy i w diagnozach psychologicznych. Dodatkowo na podstawie znajomości uczestników unieważnione zostają wybory, przy których wskazały się nawzajem osoby, które się wcześniej znały.

Uwagi praktyczne:

1. W wyniku rozmów psychologicznych i wstępnych przy wejściu kandydata do projektu warto pytać, z czyjej rekomendacji kandydaci chcą uczestniczyć w projekcie – bardzo często są motywowani przez swoich przyjaciół lub znajomych, uczestniczących już w projekcie. Dzięki tym informacjom łatwiej wyeliminować niektóre pary.
2. Szybko tworzą się stosunki lubienia i nielubienia się wśród mentorów i ich podopiecznych – co można zauważyć podczas spotkań integracyjnych, czy wspólnych wyjazdów; oczywiste z punktu widzenia psychologii społecznej jest to, że większe szanse powodzenia mają pary, które się polubiły. „Efekt lubienia” zwiększa szanse powodzenia „pary”.
3. Należy unikać łączenia w pary osób słabo lub przeciętnie zmotywowanych do udziału w przedsięwzięciu, ponieważ para słabo zmotywana będzie miała nikłe szanse na powodzenie w projekcie. Podobnie słabszy efekt może przynieść łączenie w parę dwóch osób dominujących (z cechami przywódczymi w grupie) – w parze ujawniać się będzie nastawienie rywalizacyjne.

4. Organizując „parowanie”, warto rozdzielić poszczególne etapy albo organizować zajęcia lub warsztaty „zajmujące” czas – przygotowanie zestawów dla większej liczby uczestników może być dosyć czasochłonne.

Imię i nazwisko		Grupa
		(numer wpisywany po anonimizacji)

Sprawdź, ile pozytywnych informacji na swój temat jesteś w stanie napisać w ciągu 10 minut. Przemyśl swoje silne strony i skup się na wypisaniu najważniejszych z nich. Weź pod uwagę, że mają one pomóc Ci w przedstawieniu się i znalezieniu osoby, z którą będziesz współpracował/a w relacji mentorskiej.

Wypisz wszystko, co jest w Tobie dobre. Nie porównuj się z innymi, nie musisz być od nich w czymś lepszy, by uznać, że jesteś w tym dobry. Pisz o swoim wyglądzie zewnętrznym, o tym „co jest w środku”, a także o wyjątkowych, tylko Tobie właściwych cechach. Pomoże Ci w tym następujący schemat.

1. Jestem (tu przymiotniki, np. zdolna, przystojny itp.).
2. Mam (tu rzeczowniki z przymiotnikami lub same rzeczowniki, np. świetną pamięć).
3. Potrafię(tu czasowniki lub czasowniki z przymiotnikami, np. zreperować rower).
4. Ostatnia kategoria to cechy pozytywne niemieszczące się w trzech poprzednich, np. lubię ludzi, dobrze znoszę stres itp.

Jestem:
1.
2.
3.
4.
Mam:
1.
2.
3.
4.
Potrafię:
1.
2.
3.
4.
A ponadto:
1.
2.
3.
4.

Oprócz pozytywów każdy z nas ma słabości, braki, cechy, które chciałby i powinien w sobie poprawić, żeby być lepszym. Pomyśl o takich swoich słabościach, które można pokonać. Pomyśl o nich w kategoriach takich, jakie wcześniej organizowały wypisanie silnych stron.

Nie jestem (a chciał(a)bym być):

1.

2.

3.

4.

Nie mam:

1.

2.

3.

4.

Nie potrafię:

1.

2.

3.

4.

A ponadto (odnieś się do organizowania swoich czynności i czasu, uczenia się, relacji z innymi ludźmi, charakteru):

1.

2.

3.

4.

4

Dynamika relacji

Alina Matlakiewicz

Relacja mentor-podopieczny, jak każda relacja społeczna, charakteryzuje się wewnętrzną dynamiką, zależną zarówno od cech uczestników, jak i warunków, w których została podjęta. Niniejszy fragment ma charakter wprowadzenia w podstawowe procesy zachodzące w relacji mentor-podopieczny, a także w relacji pracownik instytucji-mentor. Chcemy przybliżyć kluczowe zjawiska, kierując ten opis przede wszystkim do przedstawicieli instytucji, opowiadając o relacji, jaką będą monitorować: pomiędzy mentorem a jego podopiecznym. Relacja ta ma charakter formalny, nie powstaje naturalnie, ale zostaje nawiązana w ramach projektu lub planowego oddziaływania, nie ma więc charakteru spontanicznego lub naturalnego. Natomiast wytyczne w zakresie formułowania celów i ich monitorowania przygotowano w części skierowanej do mentorów.

Umiejętność nawiązywania i budowania relacji interpersonalnych, ze względu na swoją wieloaspektowość, stanowi przedmiot zainte-

resowania i badań wielu dziedzin naukowych: zarówno antropologii, biochemii, fizyki, jak i filozofii, pedagogiki, psychologii, socjologii, które traktują to zagadnienie ze skrajnie różnych perspektyw.

O zaistnieniu relacji można mówić wówczas, gdy spełnione są minimum trzy warunki: ludzie muszą być świadomi wzajemnego istnienia i liczyć się ze sobą; między uczestnikami występuje pewien rodzaj wpływu (pozytywnego lub negatywnego); powinno nastąpić też uzgodnienie społecznej formy i oczekiwań, które rządzą interakcją. Dodatkowo *Słownik języka polskiego* podkreśla kontekst zarówno indywidualny, jak i mający miejsce w odniesieniu do grup społecznych¹⁵. Relacje nie są raz na zawsze ustalone, są dynamicznym procesem o dużej zmienności.

15 <http://sjp.pwn.pl/slownik/2573836/relacja> [dostęp: 10.08.2013].

Formułowanie celów w pracy indywidualnej i zespołowej

Jednostka lub grupa, chcąc osiągnąć wyższy poziom rozwoju, powinna umieć doprecyzować – co chce osiągnąć, w jakim kierunku zmierza. Bardziej motywująca jest sytuacja, gdy uczestnicy procesu zmian czują się autorami celów, utożsamiają się z nimi. Ważne jest, aby zarówno w pracy indywidualnej, jak i grupowej cele były ustalane przez osoby zainteresowane. W pracy zespołowej cele winny wyrażać jednocześnie potrzeby indywidualnych osób, jak i grupy jako całości.

Cel podopiecznego definiowany jest najczęściej jako wypracowanie u siebie trwałej, wymiernej, pozytywnej zmiany, zależnej od woli i działania jednostki oraz znajdującej się w zakresie jej możliwości. Cel może dotyczyć zaspokojenia uświadomianych potrzeb, wiązać się z realizacją jego pragnień, dążeniem do rozwoju. Może także być reakcją na zewnętrzne okoliczności, pojawiające się wyzwania, zarówno szanse, jak i trudności. Istotna jest praca z mentorem nad dookreśleniem celów faktycznych, realistycznych i wypracowanie możliwych sposobów ich osiągnięcia.

Na początku pracy w parze mentor-podopieczny ważne jest zawiązanie kontraktu określającego zasady i reguły obowiązujące obie strony umowy, co eliminuje ewentualne nieporozumienia (*Kontrakt indywidualny, Czarno-biała lista zachowań, Moja najlepsza oferta*¹⁶). W przypadku pracy nad formułowaniem celów pomocne mogą być narzędzia stosowane w pracy doradczej i coachingowej (Model GROW¹⁷, CARE¹⁸,

SMART¹⁹ czy *Arkusze hierarchii wartości, Formularz skali zmiany, Arkusze wartości zawodowych*), dostępne i opisane w sieci. Warto, by – zwłaszcza początkujących mentorów – wesprzeć znajomością tych lub podobnych narzędzi. Ponadto z punktu widzenia instytucji – można mówić o kilku poziomach celów, najbardziej podstawowym są cele wyznaczone i osiągnięte przez podopiecznego w ramach relacji mentorskiej, ale pozostają one wpisane w obręb ogólniejszych celów, z jakimi podjęte zostało oddziaływanie i jakie są wyznaczone celami strategicznymi samej instytucji, swoje cele (choćby rozwoju kompetencji mentorskich) realizuje także mentor.

Obok wyznaczenia celów istotne jest wskazanie procedur monitorowania ich osiągania, więc systematyczna ocena ich realizacji. Przydatny jest tu system feedbacku, który polega na ocenie zachowania i działania, ważne jednak, by były to informacje zwrotne o charakterze konstruktywnym („To zrobiłeś źle, w taki sposób można to poprawić”), a nie oceniającym („Nie potrafisz współpracować z innymi”, „Jesteś leniwy”) czy ekspresyjnym, który wyraża jedynie nasze uczucia, nie podając propozycji zmiany („Denerwujesz mnie”, „Nie mam ochoty z Tobą pracować”). Konstruktywny *feedback* odbierany jest jako udzielanie pomocy.

Budowanie relacji

Przedstawiciele instytucji realizującej działania mentoringowe z jednej strony współpracują i wspierają mentorów w ich relacji z podopiecznymi, są więc ich doradcami, z drugiej winni pamiętać, że sam mentor pełni funkcję doradcy dla swojego podopiecznego/swoich podopiecznych. Poniższe uwagi dotyczące doradzania mają odniesienia do obu tych sytuacji. Ze względu na uniwersalność określenia „klient” będzie ono wykorzystywane w dalszym opisie i dla określenia podopiecznego i (w pewnym sensie) mentora w jego relacji z instytucją.

16 Ł. T. Marciniak, S. Rogala-Marciniak, *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Warszawa 2012.

17 Model GROW – nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: Goal (cel), Realisty (rzeczywistość), Options (opcje), Will (wola). Opis dostępny na stronach: <http://www.educoaching.pl/2011/06/model-grow-struktura-sesji-coachingowej.html> [dostęp: 10.08.2013]; <http://www.ipri.com.pl/newsletter/listopad2009.pdf> [dostęp: 10.08.2013]; <http://www.alfabetsukcesu.pl/rozwoj-osobisty/model-grow-uznana-technika-wzrostu-kompetencji/> [dostęp: 10.08.2013].

18 Model CARE – nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: Concept (pomysł), Action (Działanie, Reflection (refleksja), Evaluation (Ocena). Opis dostępny na stronie: <http://coaching4smart.wordpress.com/2013/01/03/model-sesji-coachingowej-care/> [dostęp: 10.08.2013].

19 Model SMART – dotyczy sposobu formułowania celów; opis dostępny na stronach: <http://sukcesikariera.pl/cele/2009/cele-smart> [dostęp: 10.08.2013]. <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/rozwoj-osobisty/wyznaczenie-celow/art,2,jak-formulowac-cele-metoda-smart.html> [dostęp: 10.08.2013].

Osoby, które współpracują na zasadzie doradztwa, powinny być świadome konieczności przyjęcia pewnych założeń teoretycznych, na bazie których należy rozwinąć swój własny styl doradzania. Dana koncepcja wyznacza postępowanie doradcy, determinuje sposób udzielania porad. Na podstawie psychologicznych koncepcji osobowości (behawiorystycznej, poznawczej, humanistycznej) i wychodząc od teoretycznych typów poradnictwa A. Kargulowej (poradnictwo dyrektywne, dialogowe, liberalne), Bożena Wojtasik określiła pięć modeli działalności doradcy: eksperta, informatora, konsultanta, opiekuna spolegliwego i leseferystę.

Jeśli doradca będzie postrzegać klienta jako istotę słabą, nieświadomą, wymagającą pomocy, wówczas roztoczy nad nim opiekę, traktując go jako osobę niesamodzielną, którą należy pokierować i kontrolować. Gdy natomiast przyjmie stanowisko skupiające się na mocnych stronach człowieka, doradca będzie raczej osobą towarzyszącą, partnerem, przyjacielem. Zatem przyjęcie określonej koncepcji psychologicznej człowieka wiąże się z kształtowaniem zupełnie odmiennych stylów doradzania, innych modeli działania doradców i radzących się²⁰. Co oczywiste – sprawowania opieki nie można w istocie traktować jako podstawy relacji mentoringowej.

U podstaw **poradnictwa dyrektywnego** leży koncepcja behawioralna człowieka. W konsekwencji przyjęcia tej teorii, zakładającej słabość i niesamodzielną człowieka, doradca podejmuje następujące działania: nakłanianie, przekonywanie, stosowanie wzmocnień pozytywnych, ocenianie, dawanie wskazówek, wykład, trening. Zatem ten typ poradnictwa zakłada konieczność odgórnej ingerencji, które można określić jako sterowanie pozytywne polegające na modyfikacji zachowań. Typowym przedstawicielem tego doradztwa jest **ekspert** – doradca narzucający, który „posiada wiedzę”, jest przeświadczony o swoich kompetencjach do udzielania porad. W związku z tym steruje, podając mu gotowe rozwiązania. Doradca uwa-

ża, że potrafi trafnie zdiagnozować sytuację radzącego się, określić problem i znaleźć rozwiązanie. Aktywność i odpowiedzialność leży po stronie doradcy, radzący się jest bierny, poddaje się decyzjom eksperta, który stosuje odpowiednie kary i nagrody, aby nakłonić radzącego się do podjęcia decyzji zgodnie z oczekiwaniami doradcy. Modelem doradcy leżącym na pograniczu poradnictwa dyrektywnego i dialogowego jest **informator**.

Na drugim biegunie kontinuum znajduje się **poradnictwo liberalne**, które wywodzi się z koncepcji humanistycznej człowieka. Teoria ta stawia jednostkę w centrum zainteresowania, koncentrując się na jej potrzebach, zwracając uwagę na jej mocne strony, silnie akcentując samoświadomość i samosterowność. Tym samym doradca liberalny pozostawia dużą swobodę radzącemu się, nie jest skłonny do formułowania gotowych rozwiązań. Pełni rolę pomocniczą, wspierającą, pobudzającą, zakładając, że czasami człowiek potrzebuje pozytywnie nastawionego słuchacza, przyjaznej osoby, która pomoże w podjęciu decyzji. Typowym przedstawicielem poradnictwa liberalnego jest **leseferysta**. Doradca jest tym, który nastawia się na słuchanie, akceptuje radzącego się, nie krytykuje go. Przerzuca odpowiedzialność wyszukiwania rozwiązań na radzącego się. Doradca stwarza pełną akceptacji atmosferę, pobudza radzącego się do poznania siebie i samoanalizy. Modelem pogranicza poradnictwa liberalnego i dialogowego jest **opiekun spolegliwy**, określane również mianem starszego brata. Jest on doradcą akceptującym, cierpliwym, otwartym i ciepłym.

Konsultant jest typowym przedstawicielem poradnictwa dialogowego (psychologia poznawcza). Według tej teorii jednostka jest samodzielnym podmiotem przyjmującym postawę badawczą wobec rzeczywistości. Koncepcja ta zakłada, że człowiek jest układem przetwarzającym informacje. Zachowanie jednostki zależy od informacji płynących z zewnątrz oraz z wewnątrz z tzw. struktur poznawczych. Doradca podchodzi do rzeczywistości jak badacz, który chce poznać razem z klientem istniejącą rzeczywistość. Stosunek między doradcą i klien-

20 Por. B. Wojtasik, *Doradca zawodu. Studium teoretyczne z zakresu paradowznawstwa*, Wrocław 1994.

tem powinien być taki, jak pomiędzy bardziej i mniej doświadczonym badaczem. Jest to zatem **relacja partnerska**, doradca posiada jedynie większe kompetencje i doświadczenie, co jednak nie oznacza – jak w przypadku poradnictwa dyrektywnego – że narzuca czy podaje gotowe rozwiązania. Wspólnie dochodzą do zdefiniowania problemu i znalezienia rozwiązania²¹.

Ponieważ od doradcy wymaga się bardzo dobrego przygotowania merytorycznego, to dając pole do aktywności klienta – osoby niedoświadczone w tej roli – czują zupełnie niesłusznie pewien dyskomfort, zakładając konieczność bycia ekspertem. Dorośli raczej chcą wspólnego poszukiwania rozwiązań, partnerstwa, wsparcia, akceptacji dla własnego wyboru. **Preferowane są zatem modele poradnictwa dialogowego i liberalnego**. Chcąc być ekspertem, doradcy popełniają szereg błędów, wśród których można wymienić chociażby: tendencję do nadmiernego przejmowania inicjatywy, monologu, wykładu, dyrektywnego stylu doradzania, niezależnie od rodzaju problemu (stosowanie form wypowiedzi typu: „musisz...”, „powinieneś...”), narzucanie rozwiązań, niedopuszczanie do aktywności i dialogu klienta, występowanie w roli osoby wszystko wiedzącej. Zdając sobie sprawę z tych słabości, doradca powinien zwrócić uwagę na narzędzia, które sprzyjają przejściu od modelu poradnictwa dyrektywnego ku dialogowemu. Należą do nich: właściwie formułowane pytania, parafrazowanie, komplementowanie, pytanie o cud, skalowanie, aktywne słuchanie.

Zadawanie pytań – jest bardzo ważną umiejętnością doradcy. W początkowej fazie sytuacji doradczej pytania służą zebraniu podstawowych informacji, ustaleniu, z jakiego rodzaju problemem mamy do czynienia. Jak uważają J. Brzeziński i S. Kowalik, doradca powinien opracować sobie zestaw zagadnień, które należy omówić w trakcie rozmowy, czyli **ogólny schemat rozmowy**. Poszczególne jego punkty określają treść pytań dotyczących takich zagadnień, jak:

- określenie problemów życiowych (powód przyjsia, sytuacja, w jakiej znalazła się osoba itp.);
- dane identyfikacyjne (wiek, stan cywilny, zawód itd.);
- dane dotyczące biologicznego i psychicznego rozwoju osoby, informacje o jej problemach życiowych;
- sprecyzowanie oczekiwań radzącego się²².

Bardziej precyzyjnie:

1. Wstęp – wytworzenie przyjaznej atmosfery.
2. Klaryfikacja – ustalenie powodów spotkania, powołanie się na wcześniejsze spotkania, ustalenia itp.
3. Strukturowanie – ustalenie warunków spotkania, jasne zasady, otwartość, zbudowanie wiarygodności poprzez znalezienie wspólnych interesów.
4. Eksploracja – głównie na podstawie aktywności doradcy – zbieranie faktów, diagnozowanie potrzeb, analizowanie problemów, formułowanie celów.
5. Konsolidacja – głównie na podstawie aktywności klienta – rozważanie alternatywnych rozwiązań przy wsparciu doradcy.
6. Planowanie.
7. Zakończenie – podsumowanie całej rozmowy przez doradcę, powtórzenie ustaleń, umówienie się na formę kontaktu.

Szczególnie w etapie eksploracji, a następnie konsolidacji – doradca, posługując się pytaniami, a nie orzekaniem – zachęca radzącego się do poszukiwania rozwiązań, aktywizuje go, razem

21 B. Wojtasik, op. cit., s. 55-61.

22 J. Brzeziński, S. Kowalik, *Rozmowa psychologiczna*, [w:] H. Sęk (red.), *Spółeczna psychologia kliniczna*, Warszawa 2000, s. 320-326.

z nim testuje pojawiające się propozycje. Pytania przyczyniają się do porządkowania informacji i wyjaśniania niejasności.

Zadawane pytania powinny być odpowiednio sformułowane: należy **unikać pytań rozstrzygnięć, a zadawać pytania dopełnienia**, które mają charakter pytań otwartych – dają szansę swobodnego wypowiedzenia się radzącego się. Aby zachęcić radzącego się do wspólnego poszukiwania rozwiązań można posłużyć się pytaniami typu: Kiedy myślała Pani o rozwiązaniu tego problemu, to jakie propozycje brała Pani pod uwagę? Jakie widzi Pani możliwości zmiany tej sytuacji?

Z dużą ostrożnością należy podchodzić do:

- pytań rozpoczynających się od słowa „dlaczego”, ponieważ wymaga od osoby interpretacji, na którą może nie jest jeszcze gotowa. Jest to pytanie o przyczyny, które na ogół mogą być dopiero odkrywane²³;
- zadawania kilku pytań jednocześnie – wprowadza to chaos, radzący odpowiada zazwyczaj tylko na jedno z nich;
- pytań, które sugerują oczekiwaną odpowiedź: „Chciał Pan o tym powiedzieć żonie, prawda?”;
- pytań oceniających: Doradca: „jest Pani panną i nie ma dzieci?” Radząca się: „mam dzieci”. Jest to przykład niezręcznego sformułowania pytania z niekorzystnymi konsekwencjami dla budującej się w trakcie rozmowy atmosfery i relacji;
- używania niezrozumiałych, zbyt trudnych zwrotów.

Parafrazowanie – służy wywoływaniu informacji zwrotnej u rozmówcy. Pozwala sprawdzić, czy dobrze zrozumieliśmy wypowiedź lub czy

zapamiętaliśmy wszystkie jej szczegóły. Parafraza polega na odtworzeniu własnymi słowami myśli i uczuć, jakie wyraziła druga osoba, bez powtarzania jej sformułowań, np. „Czyli jeśli dobrze Panią zrozumiałam, to Pani główny problem polega na...”, dzięki czemu uzyskujemy potwierdzenie lub zaprzeczenie pewnej hipotezy, którą sobie postawiliśmy, słuchając wypowiedzi radzącego się. Kilka przydatnych zwrotów stosowania parafrazy: „Wydaje się Pani, że...”, „Myśli Pani, że...”, „Czasami ma Pani wrażenie, że...” „Czuje Pani, że...” itp.²⁴.

Komplementowanie – powinno mieć charakter konkretny, odwołujący się do działań i nabytych umiejętności, np. lepiej: „Zauważyłam, że uwzględniła Pani moje ostatnie uwagi i zaczęła nadzorować odrabianie lekcji syna”; aniżeli: „Widzę, że się Pani stara” (należy powiedzieć, w czym). Ważne jest, aby doradca zdawał sobie sprawę, że większość radzących oczekuje w roli pomagającego osoby przyjaznej, sympatycznej i opanowanej. D. Carnegie sformułował wskazówki, które może wykorzystać doradca, aby umieć okazać przychylne nastawienie do radzącego się:

- nie krytykuj, nie potępiaj, nie pouczaj (zamiast krytykować, spróbuj zrozumieć);
- szczerze i uczciwie wyrażaj swoje uznanie (poczucie ważności jest dla ludzi niesłychanie ważne);
- wzbudź w innych szczerą chęć (należy ludziom uzmysłowić, czego chcą i pokazywać, jak to mogą osiągnąć).

Ponadto twierdzi on, że ludziom należy okazywać szczerze zainteresowanie, uśmiechać się, nie zapominać ich imion i nazwisk, być dobrym słuchaczem, sprawiać, aby rozmówca czuł się ważny²⁵.

Pytanie o cud to technika zaczerpnięta z krótkoterminowej Terapii Skoncentrowanej na Roz-

23 B. Wojtasik, *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty pedagogiczno-psychologiczne*, Warszawa 1997, s. 156.

24 Ibidem, s. 72.

25 D. Carnegie, *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, Warszawa 1994, s. 29-78, za: B. Wojtasik, *Warsztat...*, op. cit., s. 142.

wiązaniach. W prosty sposób daje klientowi możliwość uświadomienia sobie swoich celów, pragnień, istotnych kwestii. Prosimy, aby osoba wyobraziła sobie, że kiedy spała, wydarzył się cud, który spowoduje, że wszystkie jej problemy znikną. Następnie doradca zadaje pytanie: „Po czym Pani/Pan pozna po przebudzeniu się, że wydarzył się cud?”

Skalowanie – technika, która daje klientowi możliwość ulokowania swojego problemu na skali, wskazanie zmian, które mogą nastąpić dzięki podjętym działaniom. Prosimy, aby na skali 7-stopniowej (gdzie 1 oznacza źle, a 7 najlepiej) klient określił swoje nastawienie do..., samopoczucie, stan, w jakim się znajduje. Pytamy, dlaczego ulokował siebie na tej pozycji, co by musiało się wydarzyć, żeby znalazł się wyżej, stanowi to przyczynek do dalszej rozmowy.

Aktywne słuchanie, które opiera się na następujących zasadach: więcej słuchać, mniej mówić; rezygnacja ze stylu egocentrycznego w komunikacji; pełna koncentracja na kliencie – wyeliminowanie hałasów zewnętrznych i wewnętrznych; dostarczanie rozmówcy sygnałów, że jest słuchany z zainteresowaniem: np. wypowiedzi typu „hm, hm”, „tak”, „rozumiem”, a także sygnałów niewerbalnych: kontakt wzrokowy, zwrócenie się w stronę mówiącego.

Jak zauważa L. Mellibruda²⁶, ludzie reprezentują dwa sposoby myślenia o udzielaniu pomocy. Pierwszy – częściej stosowany – nazwał „pomaganie w usuwaniu zła”. Doradca dostarcza gotowe rozwiązania problemów, zakładając bezradność radzącego się, doprowadzając niekiedy do ukształtowania postawy roszczeniowej. Sporadycznie stosowanie tego typu pomocy jest uzasadnione, niemniej jest ono nadużywane. Drugi model to „pomaganie we wzroście i rozwoju”. Na tym sposobie pomocy powinni skoncentrować się nauczyciele-doradcy, wspierając radzącego, dając mu potwierdzenie jego wartości i zaufanie we własne możliwości. Tego typu działanie jest uzasadnione z punktu widzenia

przechodzenia przez kryzysy i napięcia w dorosłości na zasadzie dezintegracji pozytywnej – tylko samodzielnie przepracowany, przeżyty problem i podjęte decyzje życiowe przyczyniają się do rozwoju jednostki.

Płaszczyzny i etapy rozwoju relacji

Przedstawiona poniżej koncepcja K. W. Vopela charakteryzuje proces idealnego rozwoju grupowego²⁷, który można także rozpoznać w relacji w diadzie. Każdy etap jest rozpatrywany z perspektywy dwóch płaszczyzn: realizacji zadania i struktury społecznej. Płaszczyzna realizacji zadania obejmuje pracę nad zadaniem grupowym (także w diadzie) i wytrwale realizuje postawione cele. Zmiany w zakresie struktury społecznej wiążą się z tym, że grupa czy para opiera się na zależnościach związanych z pełnionymi rolami społecznymi i realizowanymi zadaniami. Podejmowane przez członków interakcje wpływają na sposób funkcjonowania i samopoczucie w grupie.

Etapy te w odniesieniu do grupy to:

1: Orientacja

W momencie wchodzenia w grupę uczestnicy mają różnorodne oczekiwania dotyczące tego, jak będzie funkcjonować grupa. Każdy z nich wnosi swoją indywidualną historię, swoje doświadczenia z poprzednich grup. Przez ich pryzmat osoba postrzega grupę, a wszelkie sygnały wysyłane przez jej uczestników i otoczenie ocenia jako pozytywne lub zagrażające. Na etapie początkowym dla członków grupy istotne jest zyskanie przynależności do grupy. Tylko niektórzy, chcąc zredukować swoją niepewność, starają się kontrolować sytuację, większość przejawia zachowania defensywne, raczej biernie obserwując, co może ich spotkać. Starają się zorientować, jakie reguły gry obowiązują w grupie.

²⁷ Do prezentacji wybrano koncepcję K. W. Vopela, ponieważ autorka tekstu uważa, że można ją odnosić również do sytuacji rozwoju relacji indywidualnej, co zostało omówione poniżej. Inną ciekawą teorię opracował M. Woodcock, który wyodrębnił cztery etapy rozwoju grupy: zespół niedojrzały, eksperymentujący, skonsolidowany i dojrzały. Por. M. Woodcock, *Podręcznik doskonalenia pracy zespołowej*, Radom 2000, s. 21-26.

Członkowie zespołu wstępnie oceniają innych, przypinając jej uczestnikom etykiety (pewny siebie, atrakcyjna, niedowartościowany, intelektualista, egocentryk itp.)²⁸.

W zakresie wypełniania zadania grupowego w fazie orientacji dopiero po pewnym czasie członkowie grupy są w stanie zorientować się co do zadań, które grupa realizuje i metod, za pomocą których będzie wykonywane zadanie. **W zakresie struktury społecznej** w fazie orientacji uczestnicy zespołu starają się dowiedzieć, jakie sposoby zachowania w stosunkach interpersonalnych są możliwe do zaakceptowania, jakie normy i wartości w niej dominują.

2: Konfrontacja i konflikt

Na drugim etapie członkowie grupy znają się już lepiej i zaczynają się zachowywać w sposób bardziej naturalny, pokazując swoje prawdziwe oblicze. Porzucane są stereotypowe poglądy na temat pozostałych uczestników zespołu, z kolei zachowania wielu osób budzą niepokój i poszukiwania podgrupy, która zapewni na nowo jednostce poczucie bezpieczeństwa. W konsekwencji tworzą się kliki, które powstają na zasadzie podobieństwa poglądów i zachowań. Częściej dochodzi do konfliktów i przejawów wrogości, także w stosunku do prowadzącego. W ogóle okazywanych jest więcej uczuć, również tych serdecznych, więcej jest okazji do śmiechu.

W trakcie dyskusji nad ważnymi zagadnieniami grupa często dzieli się na dwa obozy. Więcej jest chęci przeforsowania własnego zdania aniżeli racjonalizmu i faktycznej próby znalezienia optymalnego rozwiązania zadania. Na tym etapie wielu uczestników nie jest jeszcze gotowych do podejmowania faktycznych zadań zespołowych, skupiając się raczej na zdobyciu określonej pozycji w grupie lub wykonując manewry obronne.

W zakresie struktury społecznej dochodzi do konfliktu wewnątrzgrupowego. Uczestnicy, starając bronić swojego terytorium,

zachowują się agresywnie. Bardzo często dochodzi do konfliktów, również w trakcie dyskusji. **W zakresie zadania grupowego** można zauważyć niezgodność pomiędzy realizacją zadania grupowego a własnymi aspiracjami jednostki. Grupa nie może osiągnąć jedności, konflikty są nieodłącznym elementem realizacji zadania grupowego.

3: Konsensus, współpraca i kompromis

Ponieważ członkowie są zmęczeni walką o pozycje, przejawianiem negatywnych uczuć i wielością konfliktów, które miały miejsce w poprzedniej fazie, następuje wyciszenie i wkroczenie w fazę wzajemnej akceptacji. Na tym etapie przeważają uczucia pozytywne, przyjacielskie, pojawia się tolerancja nawet dla zachowań odbiegających od przyjętych norm. To odstąpienie od rywalizacji powoduje, że przynależność do grupy sprawia przyjemność. Odmienność innych nie jest postrzegana jako niebezpieczna, ale służąca dobru grupy. Każdemu wolno otwarcie wyrazić swoje zdanie, w trakcie dyskusji osoby rzadko przerywają sobie, uczestnicy cenią sobie humor, okazywane są uczucia serdeczności, przyjaźni, szacunku. Jednak ta orientacja na akceptację sprawia, że zaczyna się unikać tematów, które mogłyby wywołać konflikt. Przy wykonywaniu zadania ucieka się od problemów, zagadnień, które mogłyby kogoś urazić. Jest to **krok w tył**, jeśli chodzi o rozwój grupy, ponieważ w rezultacie troski o zachowanie spokoju zwiększa się dystans pomiędzy członkami grupy. Słabnie siła integracji zespołu, spada jego atrakcyjność, gdyż członkowie nie pozwalają sobie na pełną otwartość i szczerłość w zachowaniach. Ten kompromis i rzadko przejawiana rywalizacja przyczyniają się do poczucia jałowości pracy i jej niższej wydajności.

Zatem mamy do czynienia z dwubiegowością na tym etapie rozwoju grupy. **W zakresie struktury społecznej** zespół jawi się jako atrakcyjny, daje poczucie akceptacji. Widoczne jest, że członkowie dobrze czują się ze sobą. Jednak pojawia się stan przesylenia przejawianiem jedynie pozytywnych emocji. Brak konfrontacji prowadzi do nowych napięć. **W zakresie zada-**

nia grupowego dominują konsensus i współpraca. Zachowania o charakterze kompromisowym i limitowanie rywalizacji ograniczają uzyskiwane efekty i prowadzą do ociężałości w pracy.

4: Integracja osobistych potrzeb i wymagań stawianych przez zadanie grupowe

W tej fazie zespół może osiągnąć i zatrzymać się na poziomie linearnego modelu rozwoju grupowego lub – co wymaga dodatkowych wysiłków – przejść do cyklicznego rozwoju. W pierwszym modelu potencjał i wysiłki jednostek mają służyć realizacji zadania grupowego. Energia grupy jest zużywana prawie wyłącznie do pracy, a tylko jej minimalna część stara się znaleźć odpowiedź na pytanie, jak można zaspokoić psychospołeczne potrzeby uczestników. Dla podniesienia efektywności pracy grupy ustalane są standardy zachowań i wprowadzane rygorystyczne kontrole. Ten technokratyczny sposób postępowania gwarantuje w niektórych okolicznościach lepszą wydajność pracy. Jednak ignoruje on głębsze problemy w relacjach pomiędzy uczestnikami, które wcześniej doprowadziły do spadku efektywności pracy. W przypadku dążenia do przejścia na wyższy – cykliczny model rozwoju – konieczne są gruntowne przewartościowania i przepracowanie długo nieujawnionych konfliktów. Na nowo muszą zostać przeanalizowane style pracy, pełnione role, metody współpracy, sposoby dochodzenia do rozwiązania zadania, cele i sposoby postępowania.

Grupa powinna również odpowiedzieć sobie na pytanie, na ile szczerą może być każda osoba i ile potrzebuje osobistej intymności, pomimo bycia w zespole. Ponadto należy na nowo zastanowić się nad podziałem pracy, dostrzegając jednostki o specjalnych zdolnościach, które pewne zadania mogą wykonać samodzielnie. Grupa, która podejmuje trud dalszego rozwoju, staje się coraz bardziej dojrzała, potrafi konstruktywnie radzić sobie ze swoimi problemami. **Nie ma tu jednak mowy o stadium końcowym, wolnym od konfliktów i problemów.**

W zakresie struktury społecznej prawdopodobne są dwie możliwości. Grupy techno-

kratycznie zorientowane uważają swój psychospołeczny rozwój za zakończony. Silnie skupiają się na realizacji zadania grupowego, pomniejszając indywidualne potrzeby uczestników lub podporządkowując je wdrożeniu zadania. Grupy zorientowane na proces pojmują rozwój zespołu jako cykliczny otwarty proces, w którym stale pojawiają się ważne tematy i problemy. **W zakresie zadania grupowego** różne jest podejście do wypracowania rozwiązań. Grupy o orientacji technokratycznej wychodzą z założenia, że energia, która częściowo została zainwestowana w rozwój struktury społecznej, powinna obecnie przynosić owoce dla celów zadania grupowego. Grupy zorientowane na rozwój cykliczny poświęcają rozwojowi psychospołecznemu w dalszym ciągu dużą ilość energii, zakładając, że dzięki temu poprawi się jakość i oryginalność realizacji zadania²⁹.

Wyodrębnione przez K. W. Vopela etapy rozwoju zespołu można analogicznie odnieść do **dynamiki budowania relacji indywidualnej**:

1. Na etapie orientacji osoby zapoznają się ze sobą, starają się wzajemnie ocenić, testują własne poglądy, obserwują zachowania, przy jednoczesnym zakładaniu maski, manipulowaniu własnym wizerunkiem i zachowaniami w celu zyskania akceptacji (jeśli relacja ma mieć charakter pozytywny).
2. Na etapie konfrontacji dochodzi do faktycznego wzajemnego poznania, bardziej realistycznego spojrzenia, w konsekwencji czego dochodzi do konfliktów, które mogą mieć charakter konstruktywny (wzajemne zmiany) lub destrukcyjny, niszczący (niekiedy na tym etapie relacja zostaje zakończona).
3. W przypadku przejścia do etapu konsensu i współpracy uczestnicy relacji uczą się bardziej świadomie postępować wobec partnera, co wiąże się z jednej strony z większą satysfakcją z relacji, z drugiej strony może dochodzić do jej spłycenia, jeśli pewne tematy stanowią obszary tabu.

4. Na etapie cyklicznego rozwoju można dostrzegać elementy dojrzałości relacji, z włączeniem ciągłych zmian, pracy nad relacją, umiejętności radzenia sobie w momentach rozwojowych i kryzysowych. Istnieje możliwość linearnego rozwoju, który można scharakteryzować jako technokratyczny. Relacja jest wówczas podtrzymywana w celu realizacji określonego zadania, natomiast rezygnuje się lub marginalnie traktuje społeczny wymiar relacji (np. klient-podopieczny, gdzie relacje są nieprzyjazne, jednak koncentrują się na formalnych aspektach; współpracownicy, którzy wspólnie realizują zadanie, choć nie darzą siebie sympatią; związek, który istnieje ze względów formalnych, finansowych, niekiedy z obowiązku wychowania dzieci itp.).

Monitorując relacje mentorskie, należy pamiętać, że ich charakter będzie się zmieniał w zależności od etapu, na jakim znajduje się relacja i że w przypadku kryzysu z „etapu konfrontacji i kryzysu” mentorowi najprawdopodobniej potrzebne będzie wsparcie albo przy podtrzymaniu zaangażowania i budowania relacji aż do przezwyciężenia kryzysu, albo przy podjęciu decyzji o zakończeniu relacji. W tym ostatnim przypadku niezbędne będzie także zaproponowanie rozwiązania i kolejnych działań obu stron relacji.

Konflikty i ich wpływ na relacje

Konflikty są nieodłącznym elementem funkcjonowania wśród innych ludzi. Istnieją wśród nich takie, które są destrukcyjne dla relacji osób w nich uczestniczących, pozostawiając po sobie poczucie niesprawiedliwości, gorycz, niesmak czy niechęć. Rzadziej mówi się o pozytywnych funkcjach konfliktów, które dają szansę lepszemu zrozumieniu innych, budowania związku, pobudzają do większej efektywności w pracy.

Możemy wyodrębnić kilka rodzajów konfliktów:

- **Konflikty indywidualne**, które jednostka ma sama ze sobą. Jest to wynik jej niezadowolenia z siebie, frustracji z powodu niezaspoko-

jonych potrzeb czy niezrealizowanych celów. Konflikty mogą się również wiązać z trudnościami w podejmowaniu decyzji lub rozczarowaniem i pretensjami z powodu złych decyzji. W konsekwencji osoba ma zaniżone poczucie własnej wartości. Nie potrafiąc samodzielnie poradzić sobie z wewnętrznymi konfliktami, z samym sobą, jednostka jest jednocześnie trudnym członkiem grupy: wycofującym się, szukającym dowartościowania czy agresywnym.

- **Konflikty interpersonalne**, mają miejsce między osobami, które mają odmienne punkty widzenia, poglądy, cele, priorytety itp. Bardzo często do konfliktów dochodzi pomiędzy prowadzącym grupę a jej członkiem, ponieważ każda z tych osób ma odmienne cele, dążenia, sposoby rozwiązywania problemów, natomiast sytuacja wymusza kontakt, nawet jeśli danej osoby się nie akceptuje.
- **Konflikty międzygrupowe** zdarzają się pomiędzy różnymi grupami funkcjonującymi w ramach jednej instytucji bądź organizacji.
- **Konflikty międzyorganizacyjne**, które występują pomiędzy różnymi organizacjami czy instytucjami, których interesy są sprzeczne: np. hipermarkety i małe sklepy; uczelnie prywatne i państwowe³⁰.

Konflikty postrzega się bardzo często jednowymiarowo, jako coś, co przynosi straty, powoduje przykrość, cierpienie, niepotrzebne zużycie energii, poczucie rozbicia wewnętrznego. Należy jednak zwrócić uwagę, że konflikty mogą pełnić również funkcję pozytywną:

- motywacyjną – w przypadku pojawienia się konfliktu w wielu przypadkach pobudza to do aktywności zarówno jednostkę, jak i całą grupę. Współzawodnictwo i rywalizacja zmusza do wyęźnienia wysiłku, mobilizuje do lepszego działania;

30 A. W. Nocuń, J. Szmagański, *Podstawowe umiejętności w pracy socjalnej i ich kształcenie*, Warszawa 1998, s. 116-117.

- **innowacyjną** – konflikt sprzyja wzrostowi inicjatywy, pomysłowości, inwencji twórczej skierowanej na rozwiązanie problemu;
- **identyfikacyjną**, czyli samouświadamiającą – konflikt zmusza do zastanowienia się nad sobą, analizy własnego postępowania, przeanalizowania błędów, wyciągnięcia wniosków, chęci zmiany.

Gdy dojdzie do sytuacji konfliktowej, ludzie mają skłonność do zachowania się w pewien określony sposób, według schematu, którego wyuczili się i który uległ utrwaleniu na bazie wieloletnich doświadczeń, sięgających nawet okresu dzieciństwa. Niektórzy przyjmują strategię obrony przez atak, zachowując się agresywnie, pragną wywołać uległość lub wycofanie się drugiej strony. Są to zachowania o charakterze rywalizacyjnym, gdy jedna strona wygrywa kosztem innej. Niektórzy z kolei zachowują się w sposób uległy, ponieważ mają silną tendencję do współpracy. Osoby reprezentujące reakcje akomodacyjne są gotowe zmienić swoje poglądy nie ze względu na rację drugiej strony, ale po to, aby zyskać aprobatę lub zachować z nią dobre relacje. Słaba asertywność i słaba kooperatywność sprzyjają wystąpieniu zachowań unikowych typu ucieczka, uległość. Osoby takie są skłonne ustąpić bez walki i przyznać pełną korzyść drugiej stronie („dla świętego spokoju”). Inni celowo stosują technikę podkładania się – świadomie ustępując w danej sytuacji (często mniejszej wagi) po to, by mieć korzystniejszą pozycję w kolejnym konflikcie³¹.

W sytuacji konfliktowej prowadzący może wykorzystać **technikę zmiany ról**, po to, aby uczestnicy konfliktu lepiej dostrzegli odmiennie punkty widzenia. Dwie osoby, które mają problemy ze zrozumieniem siebie nawzajem, tworzą parę i rozmawiają ze sobą ok. 10 minut, wchodząc w rolę drugiej strony konfliktu³². Pomocne może być również **Ćwiczenie konstruktywnego rozwiązywania konfliktów**³³.

W konfliktach interpersonalnych ludzie generalnie mają tendencję do stosowania **wypowiedzi typu TY**: „Bo Ty to zawsze..., ciągle..., nigdy...”, które jest oskarżające, na dodatek z tendencją do nadmiernej generalizacji. Wypowiedź taka atakuje i stawia w złym świetle partnera i wybiela osobę wypowiadającą się. W konsekwencji wywołuje podobne zachowanie i wypowiedź – o charakterze rywalizacyjnym, w myśl zasady „agresja rodzi agresję”. Analiza sytuacji konfliktowych wskazuje na fakt, że korzystniejsze jest stosowanie **komunikatu typu JA**: „Czuję się..., Jestem..., Myślałem, że..., Uważam, że...”, które przedstawia nasz punkt widzenia, nasze uczucia bez elementu ataku i naruszania terytorium partnera. Istnieje wówczas większe prawdopodobieństwo, że nie urazimy drugiej strony konfliktu i uzyskamy wyjaśnienie dotyczące określonego zagadnienia³⁴.

typu: Jak określiłbyś problem między sobą a tym drugim człowiekiem? Jak tamten człowiek by go określił? Które z Twoich zachowań przyczynia się do konfliktu? Które z jego zachowań przyczynia się do konfliktu? W jakiej sytuacji pojawiają się te zachowania? Jak jest możliwe najwęższe ujęcie problemu? Jakie są obszary niezgodności i różnic? Jakie są obszary wspólne? Które z zachowań tamtego człowieka są dla Ciebie nie do przyjęcia? Które z Twoich zachowań są dla niego nie do przyjęcia? Jakie zdarzenia wywołały konflikt? Co musisz zrobić dla rozwiązania konfliktu? Co partner musi zrobić dla rozwiązania konfliktu? Jakie są wspólne cele, przy osiągnięciu których moglibyście współpracować dla rozwiązania konfliktu? Jakich swoich mocnych stron mógłbyś użyć do rozwiązania konfliktu? Jakich swoich mocnych stron mógłby użyć Twój partner? Po czym poznacie oboje, że konflikt jest rozwiązany? Por. J. Sobczak-Matysiak, *Psychologia kontaktu z klientem*, Poznań 1998, s. 45.

34 **Przykładowa sytuacja:** Anna wraca zmęczona do domu po wielogodzinnej pracy. Przed wyjściem udało jej się sprzątnąć mieszkanie. Dwójka dzieci pozostawała pod jej nieobecność pod opieką męża. Zastaje mieszkanie w nieładzie, dzieci rzucają się na szyć, prosząc o coś do jedzenia, ponieważ są głodne. Poirytowana wchodzi do pokoju i:

Wypowiedź typu TY: Jak tu wygląda. Tylko Cię zostawić z nimi, to zawsze doprowadzicie mieszkanie do ruiny. Czy Ty nigdy nie możesz choć trochę posprzątać przed moim przyjściem? (generalizacja, obwinianie) Na dodatek nie mogłeś zadbać, żeby nie były głodne? Odpowiedź męża: A Ty myślisz, że siedziałem sobie z założonymi rękoma? (atak) Jak jesteś taka niezadowolona, to następnym razem zapłać opiekunce, może ona będzie w stanie spełnić Twoje nadmierne oczekiwania (złośliwa uwaga), bo ja więcej nie zamierzam się poświęcać (groźba).

Wypowiedź typu JA: Jaka jestem zmęczona. Myślałam, że jak wrócę po tyłu godzinach, to dostanę gorącej herbaty. Jestem zaskoczona tym bałaganem, bo przed wyjściem sprzątnęłam (komunikat neutralny, przedstawiający samopoczucie kobiety). Odpowiedź męża: Wiem, że jest bałagan, ale nie zdążyłem posprzątać. Pojechaliśmy na festyn rodzinny do parku i dzieci tak się dobrze bawiły na świeżym powietrzu, że szkoda było wracać szybciej do domu (nie został urażony, więc wyjaśnia). W konsekwencji takiego dialogu może nastąpić podział ról: „zatem ty posprzątasz, ja coś przygotuję do zjedzenia i razem usiądziemy do kolacji”).

31 A. W. Nocuń, J. Szmagałski, op. cit., s. 123-127.

32 Więcej propozycji zob. K. W. Vopel, *Umiejętność współpracy w grupach. Zabawy i improwizacje*, cz. 1 i 2, Kielce 2002.

33 Ćwiczenie to bazuje na udzielaniu odpowiedzi na pytania

W swojej książce o nieśmiałości psycholog społeczny P. G. Zimbardo wśród technik usprawniania interakcji międzyludzkich przedstawia **Scenariusz DESC**, który może być przydatny w rozwiązywaniu konfliktów interpersonalnych w różnych dziedzinach życia codziennego. Nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów, które charakteryzują każdy z etapów rozwiązania konfliktu. Dla lepszego zrozumienia P. Zimbardo podaje dwa przykłady: konfliktu żony z mężem, który krytykuje ją przy innych oraz konfliktu klientki i mechanika samochodowego, który za drogo wycenił usługę:

D – describe – **OPISZ** zachowanie, które nie podoba Ci się (możliwie dokładnie, konkretnie i obiektywnie);

„Ostatnio **trzy razy** spotkaliśmy się z innymi ludźmi i za każdym razem skrytykowałeś mnie w ich obecności”

E – express – **WYRAŹ**, co czujesz i myślisz na temat danego zachowania (**należy posłużyć się komunikatem typu JA**);

„Czuję się upokorzona i dotknięta”

S – specify – **UKONKRETNIJ**: domagaj się innego, konkretnego zachowania;

„Chciałabym, żebyś przestał mnie krytykować, inaczej za każdym razem gdy zaczniesz, zwrócę Ci uwagę”

C – consequences – **SKUTKI**: w sposób prosty i konkretny poinformuj, jaką nagrodę przewidujesz za zmianę zachowania. Czasami trzeba jednak określić negatywne konsekwencje (kara) w przypadku niedostosowania się do naszych oczekiwań.

„Jeśli przestaniesz mnie krytykować, będę czuła się o wiele lepiej. W nagrodę upiekę Ci Twoją ulubioną szarlotkę”³⁵.

Najważniejszym atutem w rozwiązywaniu konfliktów są umiejętności komunikacyjne. Każda osoba, której praca opiera się na kontaktach interpersonalnych (z podwładnymi, klientami, współpracownikami), powinna świadomie dążyć do ustawicznego rozwijania swoich umiejętności porozumiewania się.

35 P. G. Zimbardo, *Nieśmiałość. Co to jest? Jak sobie z nią radzić?*, Warszawa 2013.

5

Jak nie stracić kontroli

Natalia Lejbman

Mentoring nie należy do łatwych metod oddziaływania – zarówno ze względu na wysokie wymagania, jakie stawia przed obiema stronami relacji, jak i ze względu na trudności, jakie sprawia instytucjom. Przede wszystkim wymaga oddania części kontroli nad oddziaływaniem bezpośrednio mentorowi, który zwykle nie jest pracownikiem instytucji, ale osobą z zewnątrz, w przypadku mentoringu rówieśniczego skierowanego do młodzieży i młodych dorosłych – dodatkowo osobą bardzo młodą. Instytucja w osobach swoich pracowników musi zaufać mentorowi, a także przygotować się na to, że współpraca w parze mentor-podopieczny przez długi czas, a może wcale, nie przyniesie spektakularnych efektów. Przygotowując mentorów do ich roli, przygotowuje się ich także na możliwą i bardzo prawdopodobną frustrację. Prawdopodobieństwa tego powinna być także świadoma instytucja i jej przedstawiciele. Nie znaczy to, że z jednej strony – nie warto stosować mentoringu, ponieważ zdecydowanie warto, a z drugiej

– że relacja powinna być pozostawiona sama sobie, ponieważ zdecydowanie instytucja powinna monitorować działania mentorów i wspierać ich. Innymi słowy – instytucja może i powinna zachowywać kontrolę nad oddziaływaniem mentorskim.

Prawidłowy rozwój każdego człowieka jest nierozdzielnie związany ze społeczeństwem. Również cel pracy mentora z podopiecznym jest sprzężony z niesieniem profesjonalnej pomocy młodzieży zagrożonej zjawiskiem wykluczenia społecznego, w kierunku wzmocnienia lub odzyskania jej zdolności w funkcjonowaniu społecznym oraz tworzeniu sprzyjających ku temu warunków. Instytucja, która decyduje się na włączenie w zakres wykorzystywanych narzędzi oddziaływania mentoringu (w szczególności rówieśniczego), powinna w związku z tym uwzględnić specyficzne uwarunkowania tej relacji, w tym i delikatną kwestię jej monitorowania przy zachowaniu autonomii i poufności, wspierania

mentora w jego działaniach (choćby przez dostarczanie informacji), ale i ochrony podopiecznego.

Niezwykle istotnym elementem pracy mentora z podopiecznym jest posiadanie wiedzy o zasobach środowiska rodzinnego i lokalnego. Mentor powinien dokładnie rozeznaczyć, a może mu w tym pomóc instytucja, która inicjuje nawiązanie relacji:

- a. zasoby rodzinne (krewni), tj. możliwości uzyskania wszelkiej pomocy nie tylko materialnej, ale też innego wsparcia, np. w formie opieki nad dziećmi, spędzania wakacji u rodziny, zabezpieczenia w sytuacji ostrego kryzysu w domu rodzinnym oraz wzmacnianie i wsparcie emocjonalne w trudnych sytuacjach życiowych;
- b. możliwości pomocy i wsparcia bezpośrednio w środowisku zamieszkania;
- c. lokalną infrastrukturę, tj. instytucje i organizacje pozarządowe, z których usług podopieczny może skorzystać lub korzystać.

Jest to podstawą pełnej diagnozy, na podstawie której mentor i podopieczny budują plan działania i kontrakt.

Jeśli podopieczny jest związany z inną instytucją niż inicjująca relację (tu bowiem przekazanie podstawowych informacji nie będzie stanowiło problemu), jak chociażby asystent rodziny, rodzina zastępcza, placówka, sąd – kurator zawodowy – społeczny, ośrodek pomocy społecznej – pracownik socjalny, Powiatowy Urząd Pracy, szkoła, organizacja pozarządowa, ośrodek interwencji kryzysowej, należy rozważyć kontakt mentora z przedstawicielem tejże.

Plusy kontaktu mentora z instytucją to:

- pełniejsza informacja z zakresu potencjału i słabych stron podopiecznego;
- uzupełniająca rola relacji mentorskiej – pra-

ca nad obszarami, których instytucja z różnych względów nie obejmuje;

- pomoc w szybszym rozpoznaniu celu głównego i celów szczegółowych kontraktu;
- pomoc mentora dla instytucji w odejściu od rutynowych sposobów udzielania wsparcia i pomocy;
- wzbogacanie warsztatu pracy pracowników służb i instytucji.

Minusy i ewentualne zagrożenia wpływające ze współpracy mentora z instytucją:

- ewentualna nieufność instytucji do nowych metod wczesnej interwencji socjalnej;
- postrzeganie autorytetu mentora jako zagrożenia dla instytucji i jej metod pomagania;
- aktywizacja podopiecznego to stawianie „wyższej poprzeczki” dla instytucjonalnych form wsparcia;
- poznanie historii podopiecznego może stanowić zagrożenie dla koncentracji na teraźniejszości i przyszłości;
- trudniej uniknąć patrzenia na podopiecznego przez pryzmat stereotypów.

W celu monitorowania własnej działalności mentorskiej (realizacji planów wsparcia i pomocy zawartych w kontrakcie), mentor i podopieczny powinni stosować w sposób systematyczny wybrane narzędzie – czy będzie to karta pracy, czy sprawozdania, kluczowa jest systematyczność i konsekwencja, a także bezpośrednie odniesienie do celów (przykładowe narzędzia wskazano w części I). Z punktu widzenia instytucji istotne jest swego rodzaju monitorowanie monitorowania, tj. systematyczne zbieranie informacji o stanie relacji (poczynając od sprawdzenia, czy mentor z podopiecznym w ogóle się spotykają), udzielanie pomocy w zakresie oddziaływań doraźnych, jeśli men-

tor zgłasza takie zapotrzebowanie. Instytucja w pewnym sensie „oddaje kontrolę” mentorowi, ale nie oznacza całkowitej rezygnacji z monitorowania relacji. Jako przydatne można wskazać następujące narzędzia:

- mentor dla mentora, tzn. zainicjowanie mentorskiej relacji pomiędzy przedstawicielem instytucji a mentorem;
- karty pracy mentora zawierające jego sprawozdania ze spotkań z podopiecznym;
- okresowe przeglądy kart pracy lub innych formularzy wypełnianych przez mentora wspólnie z podopiecznym.

Opis przykładowych problemów, które może napotkać mentor w trakcie prowadzenia mentoringu rówieśniczego na poszczególnych etapach działania, a które prawdopodobnie będzie relacjonował instytucji lub o których warto, by instytucja go uprzedziła:

- Trudności w komunikowaniu się (z osobą niemą, z wadami wymowy, niedosłuchem, z chorym psychicznie, z obcokrajowcem, z osobą z niskim poziomem intelektualnym, brakiem umiejętności artykułowania własnych potrzeb).
- Pomimo umówionej wizyty podopiecznego nie było w domu.
- Niechęć podopiecznego do udzielania informacji.

- Na umówionym spotkaniu podopieczny jest pod wpływem alkoholu.
- Brak współpracy wszystkich członków rodziny, np. osoba pijąca nie utożsamia się z problemem i nie chce się zdiagnozować i leczyć.
- Podopieczny odmawia uczestnictwa w budowie planu.
- Podopieczny ma obawy przed realizacją działań, nie wierzy w powodzenie.
- Podopieczny nie realizuje uzgodnień.
- Chwilowy brak środków na realizację świadczeń, których udzielenie jest niezbędne z punktu widzenia podstawowych potrzeb podopiecznego, a bez których podopieczny nie podejmie działań zabezpieczających potrzeby wyższego rzędu.
- Podopieczny uniemożliwia w różny sposób (nie wpuszcza do domu, nie przychodzi na umówione spotkania) prowadzenie monitorowania działań.
- Podopieczny uzależnił się od mentora – próba przerwania odpowiedzialności za podjęte działania lub ich zaprzestania na mentora.
- Współpraca przedłuża się z uwagi na ujawnianie się nowych problemów u podopiecznego.

6

Jak pomagać mentorom – oparcie mentora w instytucji

Natalia Lejbman

Instytucja – jak już wskazano – powinna z jednej strony kontrolować relację i tworzyć system przepływu informacji pomiędzy nią a mentorem, np. poprzez spotkania, przekazywanie kluczowych danych, mentoring dla mentora czy superwizję. Instytucja powinna być także dla mentora źródłem wsparcia, umożliwiając mu zachowanie wysokiego poziomu zaangażowania, chroniąc przed wypaleniem, zniechęceniem i frustracją, dostarczając także okazji do zwiększenia kompetencji i samorozwoju.

Skuteczna pomoc dla młodego człowieka przeżywającego trudności oraz skuteczna ochrona i pomoc może być osiągnięta przede wszystkim poprzez współpracę wszystkich osób, instytucji i organizacji pracujących z młodzieżą czy całymi rodzinami. Z większością instytucji współpraca może przynieść zadowolenie i satysfakcję. Wymiana opinii, poglądów, określenie wspólnego stanowiska w kwestii pomocy podopiecznemu jest dzisiaj niezbędna po to –

by autentycznie i skutecznie pomóc. Współpraca w zakresie pomocy młodemu człowiekowi i rodzinie powinna, zgodnie z definicją, opierać się na współodpowiedzialności za człowieka, ponieważ takie podejście gwarantuje sukces. Pokonanie problemu czy trudności u podopiecznego następuje przy sprawnej współpracy instytucji szybciej, aniżeli w pojedynkę. Stąd priorytetowe znaczenie – pod względem współpracy różnych służb, ma znajomość regulacji prawnych. Uznanie przez instytucje i mentorów partnerskiej roli w pomaganiu takich instytucji, jak: asystent rodziny, rodzina zastępcza, placówka, sąd – kurator zawodowy czy społeczny, ośrodek pomocy społecznej – pracownik socjalny, koordynator pieczy rodzinnej, Powiatowy Urząd Pracy, szkoła, organizacja pozarządowa, ośrodek interwencji kryzysowej, zespoły interdyscyplinarne – może przynieść korzyści. Zakłada się, że najlepsze efekty przynosi interdyscyplinarne podejście do rozwiązywania problemów społecznych. Uznanie przez

instytucje metody mentoringu rówieśniczego za jedną z katalogu metod wczesnej interwencji pozwoli na poszerzenie zbioru form pomocy i wsparcia.

Poszukiwanie nowych rozwiązań, nowych metod pracy z podopiecznym wpisane jest w wykonywanie mentoringu. Typy sytuacji życiowych podopiecznych, ich nastawienie do zmiany, zasoby, jakimi dysponują oni i ich otoczenie, wszelkie ograniczenia – te uwarunkowania, choć na pozór powtarzalne, za każdym razem stają się nowym wyzwaniem. Dobra diagnoza sytuacji to punkt wyjścia, określenie celów organizuje myślenie i działanie w określonym kierunku. Proces uruchamiania zmiany to proces uczenia się, w którym sposób współpracy z mentorem, rola, jaką przyjmuje w kontakcie z podopiecznym, metody i narzędzie będą miały kluczowe znaczenie. Im większe zaplecze, w tym – wsparcie ze strony instytucji, tym bardziej satysfakcjonujące mogą być efekty.

Wsparcie mentora ze strony instytucji może obejmować zwiększanie jego kompetencji (szkolenia, kursy, warsztaty), wsparcie emocjonalne (np. spotkania grupowe mentorów) czy superwizję. Warto pamiętać, że także i mentorów dotyka ryzyko wypalenia zawodowego, stąd pomoc ze strony instytucji może i powinna obejmować także działania przeciwdziałające wypaleniu.

Należałoby przewidywać przygotowywanie mentorów poprzez kursy z poniższego zakresu tematycznego:

- udzielanie pomocy w rozwiązywaniu problemów socjalnych;
- udzielanie pomocy w rozwiązywaniu pro-

blemów psychologicznych;

- udzielanie pomocy w rozwiązywaniu problemów wychowawczych z dziećmi;
- wspieranie aktywności społecznej podopiecznych;
- motywowanie do podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- udzielanie pomocy w poszukiwaniu, podejmowaniu i utrzymywaniu pracy zarobkowej;
- motywowanie do udziału w zajęciach grupowych dla młodocianych rodziców, mających na celu kształtowanie prawidłowych wzorców rodzicielskich i umiejętności psychospołecznych;
- podstawy prawne dot. prawa rodzinnego, administracyjnego, karnego, cywilnego oraz prawa pracy;
- opór w pracy z podopiecznym;
- praca z oporem;
- interwencja kryzysowa w pracy mentora;
- współpraca mentora ze służbami wspomagającymi rodzinę;
- edukacja zdrowotna;
- uzależnienia – fakty i mity;
- niepełnosprawność w rodzinie.

7

Dlaczego to działa
– głos praktyka

Magdalena Talar

Skoro mentoring bywa trudny dla obu stron i dodatkowo dla wdrażającej go instytucji, to czy warto go wdrażać? Jediną odpowiedzią może być „warto, bo działa”. Mentoring działa na wiele sposobów, rzadko spektakularnie i w 100%, ale jeśli między dwojgiem ludzi powstaje prawdziwa relacja, jeśli osoba zagrożona wykluczeniem lub wykluczona uzyskuje wsparcie, to będzie to miało społeczne konsekwencje dla osób w parze, dla instytucji, dla ich otoczenia. Odpowiedzi na pytanie „dlaczego mentoring działa” chcemy udzielić w dwugłosie – praktyka, który z perspektywy pracownika socjalnego wskazuje, czym jest i czym może być mentoring jako uzupełnienie jego pracy oraz socjolog, który pokusi się o komentarz na podstawie naukowych ustaleń konsekwencji mentoringu, ale i warunków niezbędnych, by jego wdrażanie miało pożądane, pozytywne konsekwencje.

Mistrz nie jest kimś, kto czegoś uczy;
mistrz to ktoś, kto zachęca ucznia do
dołożenia wszelkich starań, aby odkrył,
to o czym już wie
Paulo Coelho

Analiza wielu źródeł i materiałów dotyczących wykluczenia społecznego pokazuje, że jest to pojęcie wieloznaczne i sprawia trudność próbującym je precyzyjnie zdefiniować. Według Narodowej Strategii Integracji Społecznej, wykluczenie społeczne to: „brak lub ograniczona możliwość uczestnictwa, wpływania i korzystania osób i grup z podstawowych praw, instytucji publicznych, usług, rynków, które powinny być dostępne dla każdego”³⁶. Marginalizacja spo-

36 P. Henzler, „Miejsce, gdzie mogą działać” Warsztaty środowiskowe jako metoda pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. Materiały szkoleniowe CAL, Warszawa 2011.

łeczna natomiast oznacza nieuczestniczenie jednostek lub grup społecznych w podstawowych instytucjach określonego porządku społecznego (takich, jak: rynek pracy, rynek konsumpcji, system instytucji wymiaru sprawiedliwości, system edukacyjny czy system gwarancji socjalnych) i stanowi odwrotność społecznej integracji³⁷. Jest zjawiskiem wieloaspektowym, ponieważ dotyczy różnych sfer życia jednostek czy grup, które „spychane” są w sytuację upośledzenia społecznego³⁸.

L. Frąckiewicz rozpatruje wykluczenie społeczne jako wykluczenie strukturalne, fizyczne i normatywne. Na wykluczenie strukturalne wpływa miejsce zamieszkania, a także dochody poniżej granicy ubóstwa. Wykluczenie fizyczne jest związane z wiekiem, niepełnosprawnością i poziomem wykształcenia rodziców. Normatywne natomiast, to konflikty z prawem i zjawiska patologii, brak odpowiedniej legislacji w odniesieniu do migrantów oraz postawy wobec sytuacji po odbyciu kar (opieka penitencyjna)³⁹.

Człowiek wykluczony ma często świadomość utraty lub zagrożenia emocjonalnego kontaktu z innymi ludźmi. To z kolei prowadzi do osamotnienia, a dodatkowo obciążenie zagrożeniem biologicznej egzystencji i przerwanie kontaktów interpersonalnych izoluje od reszty społeczeństwa.

Z doświadczeń wielu pracowników socjalnych wynika, iż jedną z przyczyn izolowania się poszczególnych jednostek z życia społecznego jest ich postawa roszczeniowa w stosunku do instytucji pomocowych. Bierne oczekiwanie na pomoc innych bez poczucia wdzięczności za doznane wsparcie jest dla osób wykluczonych swoistym treningiem bezradności. Wobec takich

faktów istotne zdaje się oddzielne analizowanie każdego przypadku wykluczenia społecznego, a planowane i podejmowane działania wymagają od osoby pomagającej – czy to pracownika socjalnego, czy też stawiającego swe pierwsze kroki mentora – indywidualnego spojrzenia. Każda z osób wymagających pomocy jest inna, ma ze sobą „swoją plecak” wypełniony różnorodnymi doświadczeniami życiowymi, a kumulacja i ich zróżnicowanie wymaga podejmowania, często w sprzężeniu z kilkoma różnymi specjalistami takich działań, które skutecznie pozwolą zidentyfikować i zinterpretować pewne problemy, określić ich przyczyny, a także doprowadzić do ich przewyciężenia (rozwiązania). Warto wskazać, oddając tu punkt widzenia pracownika socjalnego, że dobra współpraca pomiędzy instytucjami pomocowymi wpływa na zahamowanie procesu marginalizacji, ponieważ stwarza płaszczyznę do wymiany doświadczeń, wiedzy, dobrych praktyk, a także skomasowanie działań pomocowych traktujących jednostkę jako podmiot w działaniu, jako równoprawnego partnera w proponowanych działaniach. Dobra współpraca i skoordynowanie działań zapobiega nakładaniu się i powielaniu form pomocowych, daje lepsze informacje o rodzinie czy jednostce potrzebującej pomocy oraz pozwala na skuteczniejsze zaspokojenie jej potrzeb. Dlatego tak ważną staje się rola mentora, który od tzw. środka widzi, jak funkcjonuje jego podopieczny, jak radzi sobie w życiu rodzinnym, społecznym, szkolnym, zawodowym....

Specyficzną metodą dotarcia do grup docelowych, o której warto wspomnieć w tym opracowaniu (w szczególności tych wymienionych powyżej – na początku rozdziału), jest *streetwork* (zamiennie używa się słowa *outreach: reach* - docierać, *out* - na zewnątrz). W dosłownym tłumaczeniu oznacza: pracę na ulicy, pracę uliczną. Jest to forma pracy socjalnej, gdzie pracownik socjalny szuka bezpośredniego kontaktu ze swymi potencjalnymi podopiecznymi w miejscach najczęściej przez nich odwiedzanych.

Bardzo ważną rolę odgrywa w tym wypadku zapewnienie opieki i poradnictwo indywidualne dla poszczególnych członków grupy

37 Por. A. Radziewicz-Winnicki, I. Radziewicz-Winnicki, *Pojęcie marginalizacji i wykluczenia w naukach społecznych*, [w:] A. Nowak (red.), *Wybrane społeczno-socjalne aspekty marginalizacji*, Katowice 2005, s. 9-21.

38 *Margines społeczny*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. III, Warszawa 2004, s. 61.

39 L. Frąckiewicz, *Wykluczenie społeczne w skali makro i makroregionalnej*, [w:] L. Frąckiewicz (red.), *Wykluczenie społeczne*, Katowice 2005, s. 11-12.

docelowej. Aby częściowo łagodzić skutki stigmatyzacji i wykluczenia podopiecznych ze społeczeństwa, streetworkerzy stosują również metodę pracy w całej społeczności, zwracając się ze swoją ofertą nie tylko do wybranych osób czy grup.

Dla pracy metodą streetwork z młodzieżą ważna jest akceptacja (nie ocenianie, nie krytykowanie podejmowanych decyzji, motywowanie do rozmowy i zmiany – w ten sposób budowane jest zaufanie) oraz solidarność (wspieranie w dokonywaniu wyborów, budowanie związków i więzi z innymi). Niezbędne jest, by dać młodym ludziom czas, którego potrzebują. Praca w środowisku ulicznym nie może opierać się na dystansie wobec drugiego człowieka i wywieraniu nacisku, dlatego w razie potrzeby rezygnuje się z dalszych działań, aby nie zniechęcać młodych ludzi. Towarzyszenie ma w tym wypadku oznaczać także „bycie” z drugą osobą w momentach dla niej trudnych, a wiek dojrzewania jest przecież fazą rozwoju, w której dokonuje się samoorganizacja życia, budowanie swojej jednostkowej tożsamości, kształtuje się patrzenie na świat. Młodzi ludzie poszukują inspiracji, wzorów do naśladowania, przyjaznej rozmowy i te rzeczy mogą stać się siłą streetworkingu.

Którakolwiek z form streetworkingu zostanie zastosowana, zawsze będą one różnić się od stacjonarnych form pomocy, w których to klient zwraca się po poradę czy wskazówkę w podejmowaniu dalszych działań. W pracy ulicznej założeniem „pomagacza” jest, że osoba, z którą rozmawia, może potrzebować pomocy lub, że istnieją sfery, w których ona sobie nie radzi. Wymaga to oczywiście wcześniejszej rozmowy, niejednokrotnego kontaktu (choć czasem po pierwszym spotkaniu można postawić wstępną, trafną diagnozę). Często osoby młode charakteryzują się tym, że ich kontakty z innymi są utrudnione na skutek wyuczonych wzorów zachowań, w których dominują: brak szacunku dla innych, agresja werbalna, nieuznawanie ogólnych norm funkcjonowania społecznego, charakteryzuje ich wysoka wrażliwość dotycząca akceptacji ich osoby, sposobu zachowania czy

poglądów, są oni również wyczuleni na deprecjonowanie tego, co robią i myślą. To, co streetworker próbuje zbudować (albo odtworzyć), wiąże się z doświadczeniem młodych osób, które od dzieciństwa nie były traktowane z zainteresowaniem, respektem czy z szacunkiem, ich godność została wielokrotnie zraniona, nie doświadczały związków, w których druga osoba się nimi interesuje i ich szanuje, mają problemy ze zwierzaniem się przyjacielowi/przyjaciółce. Mówią oni o sobie: „to, że ktoś mnie słucha, że ktoś się mną interesuje, to dla mnie zupełna nowość”. Wyjściem z tej sytuacji i rzeczą atrakcyjną, która przyciąga innych, jest „rzucanie się w oczy” za pomocą wyglądu, zachowania, wywoływania zgorszenia czy inicjowania konfliktów; doświadczenie uczy ich, że takie postawy są skuteczne, że coś otrzymają, może to być chociażby zwrócenie na nich uwagi przez innych⁴⁰.

O streetworkingu w kontekście mentoringu rówieśniczego warto wspomnieć z dwóch względów – po pierwsze, przeszkoleni i doświadczeni mentorzy rówieśniczy mogą być streetworkerami, którym łatwiej niż pracownikom instytucji wejść w relację i udzielić pomocy; po drugie – metody i narzędzia streetworkingu (ale i związane z jego stosowaniem problemy) stosunkowo łatwo „przeszczepić” na grunt pracy mentorskiej – w obu wypadkach chodzi bowiem o autentyczną relację, której celem jest udzielanie wsparcia. Przepływy mogą zatem mieć charakter dwukierunkowy.

Powracając nieco do elementarza, warto wskazać, że klasyczne metody pracy socjalnej czyli:

- metoda prowadzenia indywidualnego przypadku;
- metoda pracy grupowej;
- metoda środowiskowa – metoda organizowania społeczności lokalnej

40 M. Dziurok, (brw), *Streetwork jako metoda wsparcia społecznego*. <http://streetwork.mops.krakow.pl/sites/default/files/page/51/metoda-streetwork.pdf> [dostęp 12.08.2013].

pozostawiają znaczne możliwości włączenia aktywności mentorskiej.

Metoda prowadzenia indywidualnego przypadku (*casework*) polega na wspieraniu człowieka znajdującego się w trudnej sytuacji i wiąże się z prowadzeniem przez pracownika socjalnego działań dwutorowych: bezpośrednich, czyli ukierunkowanych na klienta i jego najbliższe otoczenie, oraz pośrednich, polegających na oddziaływaniu na klienta za pośrednictwem jego otoczenia, czyli środowiska lokalnego, w którym funkcjonuje⁴¹. Metoda pracy z przypadkiem pozostaje nadal otwartym sposobem profesjonalnie niesionej pomocy, mimo prawie stuletniej tradycji w dziedzinie jej stosowania w pracy socjalnej, socjalno-wychowawczej czy też opiekuńczo-wychowawczej. Praca z przypadkiem była i jest metodą aplikowaną dość powszechnie przez przedstawicieli profesji społecznych w szerokim kontekście instytucjonalnym. Niezależnie od ograniczeń, jest w pewnym sensie źródłem wszystkich metod.

Praca z przypadkiem, niezależnie od modelu (koncepcji czy podejścia), sprowadza się do trzech etapów, które mogą być pomocne również w pracy mentora. Są to:

1. etap skoncentrowany na rozpoznaniu, które prowadzi do diagnozy przypadku;
2. opracowanie planu postępowania z przypadkiem;
3. prowadzenie przypadku według opracowanego planu.

Metoda indywidualnego przypadku może zostać „zaadoptowana” przez pracujących w terenie mentorów rówieśniczych, składa się z trzech powyżej wymienionych elementów i nie jest skomplikowana.

Druga z metod – metoda pracy grupowej polega na spożytkowaniu grupy i stosunków

wewnątrzgrupowych w celu rozwoju jednostki oraz dopomagania grupie w jej rozwoju⁴².

Praca z grupą definiowana jest najczęściej jako: „metoda pracy socjalnej, która poprzez celowe doświadczenia grupowe pomaga jednostkom uzyskać poprawę ich społecznego funkcjonowania i lepiej sobie radzić z ich indywidualnymi, grupowymi lub społecznymi problemami”. Małe grupy wykorzystywane w pracy socjalnej dzielą się na naturalne (rodzina, grupa rówieśnicza, grupa sąsiedzka) oraz tworzone sztucznie dla określonego celu lub zadań.

Mentor pracujący z grupą młodzieży, powinien mieć na celu poprawę funkcjonowania społecznego jej członków poprzez ich uczestnictwo w małej zbiorowości, jaką jest grupa, ponieważ zawsze jednostka będzie dla niego głównym obiektem, podmiotem troski, a grupa narzędziem rozwoju i zmian. Jego celem powinno być pomaganie członkom grupy oraz grupie jako takiej w zdobywaniu większej samodzielności i umiejętności samopomocy. Mentor jest w grupie tym wspomagającym i ułatwiającym, ale też określającym i motywującym do osiągnięcia pozytywnych zmian. Za pomocą swojej wiedzy i umiejętności równoważy procesy w grupie, zezwala na konflikt, gdy to konieczne i powstrzymuje go, gdy to szkodliwe, udziela pomocy poszczególnym członkom nie tylko poprzez poświęcanie im osobistej uwagi, ale także umieszczanie jednostki w relacjach z innymi członkami grupy⁴³.

Trzecia i ostatnia metoda środowiskowa (organizowania społeczności lokalnej, w skrócie OSL), polega na uruchomieniu stałej lub cyklicznej akcji, której podmiotem działania jest określona grupa odbiorców, np.: osoby starsze, lub zjawisko, np.: czas wolny dzieci i młodzieży. W szerokim ujęciu metoda środowiskowa oznacza całościowe rozumienie środowiska lokalnego, pełną rejestrację jego problemów, kompleksowy i komplementarny system działań,

⁴² Ibidem.

⁴³ *Metoda pracy grupowej*, (brw)„, <http://www.kpss.lublin.pl/upload/wyk/14/Metoda%20pracy%20grupowej.pdf> [dostęp: 14.08.2013]

podejmowanie pracy z intencją stałego działania i trwałego usuwania zagrożeń i niepożądanych zjawisk⁴⁴.

Znajomość środowiska, sposobów jego funkcjonowania i przyczyn dysfunkcyjności stanowi w tej metodzie podstawę wszelkich działań pracownika socjalnego, ale idealnie byłoby, gdyby takie rozeznanie posiadał też mentor pracujący w określonej przestrzeni. Musi znać teren, na którym ma podejmować działania, a przede wszystkim orientować się w potrzebach środowiska lokalnego. W procesie organizowania społeczności lokalnej doświadczony, przygotowany mentor-wolontariusz może pomagać pracownikowi socjalnemu (pełniącemu funkcję animatora społeczności lokalnej) w edukacji środowiskowej promującej wolontariat i zachęcającej do włączania się w tego rodzaju działania mieszkańców, w szczególności tych, wokół których animator koncentruje swoje działania. Istotnym elementem promocji wolontariatu jest przygotowanie lokalnych organizacji i instytucji oraz samych mieszkańców do korzystania z pomocy wolontariuszy, a także inicjowanie zawiązywania struktur działań wolontariackich, takich jak centra lub biura wolontariatu oraz kluby i koła wolontariusza.

Oprócz działań wolontariackich mentorzy mogą inicjować lub tworzyć dla swych rówieśników grupy terapeutyczne, grupy edukacyjne czy też samopomocowe, we współpracy z pracownikiem socjalnym. Podjęcie decyzji o rodzaju grupy powinno być poprzedzone zbadaniem potrzeb potencjalnych jej uczestników. Pracownik socjalny pomoże mentorowi znaleźć miejsce spotkań, zaangażować w przedsięwzięcie niezbędnych specjalistów z różnych dziedzin, rozpowszechnić informacje o spotkaniach.

Mentor, biorąc pod uwagę powyższe, może stanowić istotne ogniwo w walce z wykluczeniem społecznym i marginalizacją. Wystarczy tylko pozwolić mu działać w jego mikrospołeczności, środowisku zamieszkania i wspierać, jeśli szuka pomocy, „by móc pomagać profesjonalnie”. Wiele zależy od otwartości pracowników socjalnych na takich „pomagaczy”, którzy nierzadko wiedzą więcej na temat potrzebujących wsparcia, bo działają oddolnie, wiedzą i widzą od środka mankamenty funkcjonowania dzieci, młodzieży czy starszych. Po udziale w projekcie są uwrażliwieni, mają głowy pełne pomysłów i przede wszystkim chcą i mogą pomagać...

44 B. Bąbska (red.), op. cit., s. 7-8.

8

Dlaczego to działa
– komentarz

Agnieszka Jeran

Rozpoczynając projekt „Nic o nas bez nas” i sięgając po mentoring rówieśniczy jako narzędzie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu młodzieży, kierowaliśmy się analizami, które wskazywały na kluczowe oddziaływanie szeregu czynników wpływających na narastanie zagrożenia wykluczeniem lub utrudniających wychodzenie z niego. Pozostają one aktualne, a obejmują:

- bezrobocie albo nadmierne zaabsorbowanie pracą (praca w nadgodzinach, praca na więcej niż jednym etacie). Niekorzystny wpływ w tym zakresie wiąże się przede wszystkim z upośledzeniem funkcji i rodziny⁴⁵, a w zakresie nawiązującym do mentoringu – z niedoborem autorytetów lub naturalnych mentorów w otoczeniu młodego człowieka;

- kultura konsumpcji, a w jej ramach natychmiastowa gratyfikacja, co utrudnia wypracowanie postaw odraczania nagród czy inwestowania w przyszłe korzyści, a przecież jest to niezbędne, by rezygnując z bieżących przyjemności, poświęcić czas chociażby nauce – potrzebne jest wspieranie motywacyjne i wyznaczanie osiągalnych celów strategicznych, by przewyciężyć „natychmiastowość”;

- szkoła, która coraz bardziej funkcjonuje rynkowo – kształcenie się przestaje być postrzegane jako inwestycja we własną przyszłość, a w zamian pojawia się przekonanie, że zadaniem szkół jest sprzedaż świadectw, za które płaci się czasem (obowiązkowa obecność) i ewentualnie pieniędzmi (różne formy czesnego). W efekcie nauczyciele nawet nie mają szansy stawać się wzorcami, autorytetami dla swoich uczniów;

45 L. Rusek, *Wpływ bezrobocia na funkcjonowanie jednostki i rodziny*, „Polityka Społeczna”, nr 1/2006; M. Orłowska, *Przymus bezczynności*, Warszawa 2007; B. Juraś-Krawczyk, *Edukacyjny i społeczny wymiar bezrobocia*, Łódź 2004.

- rynek pracy, na którym młody człowiek traktowany jest jak pracownik niższej kategorii – oferowana mu praca wiąże się najczęściej z pozostawaniem przez wiele lat w sferze pracy nisko płatnej, krótkotrwałej, nierozwijającej. Także więc i miejsce pracy nie dostarcza kontaktu z mistrzem – kimś, kto w sferze zawodowej może stać się wzorem do naśladowania;
- czas wolny, w odniesieniu do którego dominuje oferta rynkowa, nastawiona na uzyskiwanie maksymalnego zysku ze sprzedawania rzeczy prostych, zaspokajających głód silnych emocji, pozwalających zapomnieć o codzienności, dostarczających silnych przeżyć – lecz przez to nie mają one walorów rozwojowych.

Jak wskazują przywołane ogólniejsze czynniki, ale i wyniki badań towarzyszących projektom mentoringowym – jednym ze współczesnych problemów okazuje się brak wystarczająco bogatych i różnorodnych kontaktów młodych ludzi z osobami starszymi, bardziej doświadczonymi, które mogłyby stawać się naturalnymi mentorami. A tymczasem wciąż to wzór i wsparcie są tym, co niezbędne, by zmienić własne życie – czy będzie to przewyciężanie barier systemu, czy własnych ograniczeń.

Kolejny istotny wątek to kwestie kompetencji społecznych – umiejętności komunikacyjnych, kreatywności, odpowiedzialności, poszukiwania nowych rozwiązań, ale i wiary we własne siły. Tego rodzaju umiejętności okazują się często istotniejsze niż kompetencje ściśle zawodowe. Są też trudne do wypracowania, ale ich braki nie są podstawą interwencji psychologicznej. Ich wypracowanie i zakorzenienie wymaga pracy o charakterze społecznym, wychowawczej, choć w przypadku młodych dorosłych potrzebna jest relacja równorzędna. Dlatego też w rozwoju kompetencji społecznych sprawdza się mentoring rówieśniczy, który zarówno u podopiecznego, jak i u mentora wywołuje pozytywne zmiany w zakresie samooceny i kompetencji społecznych. Dla młodych ludzi świadomych doświadczanego wykluczenia czy

dyskryminacji i gotowych do radzenia sobie z nimi, kompetencje i doświadczenia mentoringu rówieśniczego mają jednocześnie znaczenie jako doświadczenie wpływania na otaczającą rzeczywistość społeczną.

Czy oddziaływanie określone jako mentoring faktycznie się sprawdza? Karwala przytacza bezpośrednie wyniki, wskazując na program „Starszy Brat, Starsza Siostra”, w analizach efektów którego wykazano, że „młodzi uczestnicy programu przejawiają bardziej pozytywne postawy i wzorce zachowań w porównaniu z grupą kontrolną (dziećmi i młodzieżą nieuczestniczącymi w programie): w grupie badanej prawdopodobieństwo sięgnięcia po narkotyki było niższe niemal o połowę (47%), a spożywanie alkoholu niższe o 27%. (...) Odnotowano też lepsze relacje z rodziną – dzieci uczestniczące w programie okazywały wobec rodziców coraz większe zaufanie, miały z nimi zdecydowanie lepszy kontakt i dużo lepiej czuły się w środowisku rodzinnym”⁴⁶. W Estonii, jak wskazują doświadczenia partnera projektu, mentoring (choć z oczywistych względów nie jest to mentoring rówieśniczy) jest jedną z metod resocjalizacji i dobrze się sprawdza. W polskich warunkach także znajduje zastosowanie – argumenty pracownika socjalnego zawarto w poprzednim rozdziale, zaś ekspert projektu – Krzysztof Jankowski zauważa, że mentoring może być realizowany w takich obszarach pracy opiekuńczo-wychowawczej, jak: mieszkania usamodzielnienia, praca socjalna z rodziną wychowanka, praca w placówce interwencyjnej oraz w placówce wsparcia dziennego. Wszędzie tam mentor, pozostając w bliskiej relacji z podopiecznym, jest jednocześnie bliższy jego problemom i jego otoczeniu, dostarcza wsparcia na wiele różnych sposobów.

Aby oddać prawdę metodzie, należy podkreślić (ponownie), że nie jest ona panaceum i nie pomoże zawsze i każdemu. Colley w książce *Mentoring for Social Inclusion. A Critical approach to nurturing mentor relationships* wnikliwie przeanalizowała konsekwencje i uwarunkowania skuteczności wykorzystania men-

toringu w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu⁴⁷. Jako komentarz warto sięgnąć po jej ustalenia, by wykorzystać argumenty i wzory poddane już testowaniu. Przede wszystkim należy podkreślić, że potencjalny podopieczny musi być zdolny do budowania długotrwałej relacji. Oznacza to zarówno wolę, jak i spełnianie psychologicznych kryteriów – chociażby stabilności emocjonalnej. Ważna jest także, podnoszona już we wcześniejszych rozdziałach, oddolność i partycypacyjność. Wartościowe relacje mentoringowe powstają przede wszystkim wówczas, gdy podopieczni mogą samodzielnie dokonać wyboru mentora, zdefiniować cele i współtworzyć relację. I wreszcie warto wskazać zagrożenie, jakie wiąże się ze zbyt „twardym” wyznaczeniem celów całego programu. Nie można realizować mentoringu zupełnie bez celu, ale twarde cele, np. zdobycie zatrudnienia, są nazbyt często nieosiągalne, co skutkuje rozczarowaniem podopiecznych i frustracją mentorów, czasem wręcz poczuciem wstydu. Oznacza to, że o ile ważne jest wyznaczenie celu, o tyle musi on być osiągalny. Innymi słowy – skoro już wskazujemy, że cele operacyjne i strategiczne opracowane w parze mentor-podopieczny winny być skonstruowane zgodnie z regułą SMART, to takie też powinny być cele całego programu wykorzystującego mentoring. To, co zdaniem Colley odpowiada za sukces programów mentoringu, związane jest z takimi ich cechami, jak:

- wspieranie refleksyjności – mentorów, podopiecznych, ale i zaangażowanych pracowników instytucji; refleksyjność jest przy tym traktowana jako podstawa uczenia się i znajdowania rozwiązań;

- wspieranie mentorów i chronienie ich przed „zatomizowaniem”, tj. sytuacją, w której każdy z nich samotnie boryka się z trudnościami, jakie napotkał w pełnieniu swojej roli;
- klarowne zdefiniowanie mentoringu tzn. określenie – na potrzeby danego programu – czym jest mentoring i relacja mentor-podopieczny;
- odmitologizowanie mentoringu i uznanie go za jedną z metod, a nie za panaceum;
- uwzględnianie zasobów, jakimi dysponują podopieczni, ale i „bagażu” obciążeń, z jakim wchodzi w relację.

Kończąc, warto wskazać, że tak jak źródłem rozwiązań i pomysłów na włączenie pracy mentorów w działania instytucji podejmujących interwencję społeczną mogą być „klasyczne” metody pracy socjalnej czy rozwiązania w rodzaju streetworkingu, tak i przydatne są narzędzia wypracowane w pracy z wolontariuszami (mentor bowiem często będzie właśnie wolontariuszem) – zarówno w odniesieniu do organizacji zadań, jak i rekrutacji i selekcji⁴⁸.

47 H. Colley, op. cit., s. 160-180.

48 Przykładowo *Portfolio – indeks umiejętności wolontariackich* zawiera szereg narzędzi o charakterze testów, które można włączyć w procesy rekrutacji mentorów. www.wolontariat.org.pl/repository/Publikacje/.../PORTFOLIO_ekran.pdf [dostęp: 20.08.2013].

Źródła

- Bąbska B. red. (2005). *Praca socjalna w środowisku lokalnym*. Warszawa.
- Brzeziński J., Kowalik S. (2000). *Rozmowa psychologiczna*, [w:] H. Sęk (red.). *Społeczna psychologia kliniczna*. Warszawa.
- Carnegie D. (1994.) *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Warszawa.
- Colley H. (2007). *Mentoring for Social Inclusion. A Critical approach to nurturing mentor relationships*. New York.
- Cooper P. J. (2002). *Sprawne porozumiewanie się. 114 scenariuszy ćwiczeń z mówienia i słuchania*. Warszawa.
- Dolan P., Brady B. (2012). *A Guide to Youth Mentoring. Providing Effective Social Support*. London and Philadelphia.
- Dziurok M. (brw). *Streetwork jako metoda wsparcia społecznego*. <http://streetwork.mops.krakow.pl/sites/default/files/page/51/metoda-streetwork.pdf> [dostęp 12.08.2013]
- Frąckiewicz L. (2005). *Wykluczenie społeczne w skali makro i makroregionalnej*, [w:] L. Frąckiewicz (red.). *Wykluczenie społeczne*. Katowice.
- Grupa bawi się i pracuje. Zbiór grupowych gier i ćwiczeń psychologicznych* (1994). Wrocław.
- Henzler P. (2011). „Miejsce, gdzie mogą działać”. *Warsztaty środowiskowe jako metoda pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. Materiały szkoleniowe CAL*. Warszawa.
- <http://coaching4smart.wordpress.com/2013/01/03/model-sesji-coachingowej-care/> [dostęp: 10.08.2013]

- <http://sjp.pwn.pl/slownik/2573836/relacja> [dostęp: 10.08.2013]
- <http://sukcesikariera.pl/cele/2009/cele-smart> [dostęp: 10.08.2013]
- <http://www.alfabetsukcesu.pl/rozwoj-osobisty/model-grow-uznana-technika-wzrostu-kompetencji/> [dostęp: 10.08.2013]
- <http://www.educoaching.pl/2011/06/model-grow-struktura-sesji-coachingowej.html> [dostęp: 10.08.2013]
- <http://www.ipri.com.pl/newsletter/listopad2009.pdf> [dostęp: 10.08.2013]
- <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/rozwoj-osobisty/wyznaczanie-celow/art,2,jak-formulowac-cele-metoda-smart.html> [dostęp: 10.08.2013]
- Juraś-Krawczyk B. (2004). *Edukacyjny i społeczny wymiar bezrobocia*. Łódź.
- Karwala S. (2008). *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*. Nowy Sącz
- Marciniak Ł. T., Rogala-Marciniak S. (2012). *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*. Warszawa.
- Margines społeczny*. (2004), [w:] Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku, t. III. Warszawa.
- Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R. (2008). *Mentoring w działaniu. Praktyczny przewodnik*. Poznań.
- Mellibruda L. (2003). *Ja-Ty-My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*. Warszawa.
- Metoda pracy grupowej*. (brw). <http://www.kpss.lublin.pl/upload/wyk/14/Metoda%20pracy%20grupowej.pdf> [dostęp: 14.08.2013].
- Nocuń A. W., Szmagałski J. (1998). *Podstawowe umiejętności w pracy socjalnej i ich kształcenie*. Warszawa.
- Orłowska M. (2007). *Przymus bezczynności*. Warszawa.
- Portfolio – indeks umiejętności wolontariackich* (2007). www.wolontariat.org.pl/repository/Publikacje/.../PORTFOLIO_ekran.pdf [dostęp: 20.08.2013].
- Radziewicz-Winnicki A., Radziewicz-Winnicki I. (2005). *Pojęcie marginalizacji i wykluczenia w naukach społecznych*, [w:] A. Nowak (red.). *Wybrane społeczno-socjalne aspekty marginalizacji*. Katowice.
- Rusek L. (2006). *Wpływ bezrobocia na funkcjonowanie jednostki i rodziny*. „Polityka Społeczna”, nr 1.
- Sobczak-Matysiak J. (1998). *Psychologia kontaktu z klientem*. Poznań.
- Vopel K. W. (2002). *Umiejętność współpracy w grupach. Zabawy i improwizacje*, cz. 1 i 2. Kielce.

Vopel K. W. (2006). *Poradnik dla prowadzących grupy*. Kielce.

Wojtasik B. (1994). *Doradca zawodu. Studium teoretyczne z zakresu poradownictwa*. Wrocław.

Wojtasik B. (1997). *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty pedagogiczno-psychologiczne*. Warszawa.

Woodcock M. (2000). *Podręcznik doskonalenia pracy zespołowej*. Radom.

Zimbardo P. G. (2013). *Nieśmiałość. Co to jest? Jak sobie z nią radzić?* Warszawa.

Mentoring guide – part 1. For mentors

Introduction

You are or intend to be a mentor ... maybe in a formalised relation or in an informal one. Where is this certainty coming from? Independently of numerous definitions of mentoring, helping, advising, leading or sometimes simply being with someone in his problems and supporting in development is part of each of us. Key word is 'support'. Mentoring can be looked at from many perspectives one of which is SOCIAL SUPPORT.

This guide, or maybe a kind of a manual, was prepared having in mind mentors involved in projects connected with preventing social exclusion. Great, serious words but actually it is all about creating the equal chances, support (yes indeed) for those of your peers whose life chances are different than others - because they live in a less safe neighbourhood, are disabled, have only one parent or many siblings... and society (although this is us) creates many barriers and then defines them in official documents and fights with them. Maybe you yourself also experienced some of those barriers and actions resulting from programmes dealing with 'integration'. Usually someone – a minister from Warsaw, a well-educated someone, official from social services in your city – invents who and how to help and the effects are ... different.

Surely the situation can be thought about as strange and sometimes absurd but it is difficult to huff at ourselves so it is better to do something about it. This 'something' can be a mentoring programme. You can read more about mentoring in the next part of this guide. It was created as a part of a project (it's in its name! NOTHING ABOUT US WITHOUT US) which assumes that we ourselves – YOU, me, your neighbour – can say about our barriers, what help we need, what aims we want to achieve. Sometimes it is not easy to think about it, plan, where we want to get and what we need on our way, sometimes it is difficult to find strength to go on when we are tired, our distracted by other aims. This is where mentoring finds its place – mentor does not create aims, but helps to define them, mentor does not act instead of someone, but supports in actions, mentor is not a magician or healer, does not perform miracles – but supports, prompts, and sometimes simply is there for you.

It is difficult to write about mentoring in Polish because we lack good words to describe its both sides. On one side there is a mentor, that is fine, but on the other side... and here we have a problem. In this guide we are going to write about someone 'being taken care of' but it is not true that mentor takes care about someone. English *mentee* is better because both mentor and mentee are sides of the relation, just as employer and employee. It is crucial that one does not exist without the other. We are going to try to explain, but we do not intend to write about mentoring as taking care, but as a relationship in which both sides have their rationale and participation, an exchange that happens between partners, one of which is a couple of steps further and that is why can provide advice. However, due to lack of a good word we are going to use mentee to refer to 'someone who is taken care of'.

1. ABC of mentoring

Mentoring is understood as a partner relationship between two people – mentor and his/her mentee. Mentoring is thus always worth as much as the relationship is, as much as both parts give into it. The function of a mentor is described by the roles: guide, professional advisor, and model. To be a good mentor you need to take some parts, if not all of them – lead, give advice, be a model (but not an ideal!). Mentor is not a saviour, nor a parent, therapist or a probation officer ...

2. The beginning of a shared path

Building a relationship requires time and starts from small steps and getting to know each other. The first stage of creating a relationship with a mentee is very important as it creates the base for friendship. At the early stage, while getting to know each other, mentor should be especially patient and take care of his own behaviour.

It is important at the beginning of the relationship to establish some rules – contract should be the first thing that mentor and mentee will work on. Contract provides security for both the mentor and the mentee, it involves some practical and organizational settlements, but also mentee's goals which are supported by the mentor.

3. Establishing goals

Completing mentoring without a set goal looks like plunging. Establishing goals allows choosing the shortest way to what we want to achieve. It is worth starting from talking about dreams and then establish goals for the mentee. If we know that, it is worth using the SMART rule by building strategic goals and operational ones leading to the main ones...

4. Motivating

The shared path of mentoring is built of dialogues, forming goals and their achievement. Motivation is necessary to achieve goals; without it we simply have no power to act. Motivating is very important in mentoring, first of all by developing internal motivation. Motivation requires setting important goals, possible to achieve – that is why small, operational goals are important as well as feedback and support.

5. Relationship monitoring

Mentor also needs a goal and motivation, and something that helps in both are some monitoring tools – a kind of constant noting what is happening. Monitoring allows checking whether the operational goals are reached, and this in turn helps to support involvement, prevents frustration and discouragement. It is worth to remember that monitoring tools are only tools – filling in some feedback forms or writing reports is not the goal of mentoring relationship, it is only mentor's help.

6. Communication

Communication is the base of the relationship – verbal and non-verbal communication happens all the time. In mentor-mentee communication subject treatment of the partner is crucial. It is important to state what and why is being done (intentions and motives), and also – what is felt due to the action. Feedback and the climate of support are especially important. Some active listening techniques, the awareness of communication barriers and overcoming them as well as openness towards the partner of the relationship is very helpful.

7. Assertiveness

There are basically three ways to react in relationships with others: submissiveness, dominance and assertiveness. The meaning of assertiveness needs to be highlighted as mentor should be assertive

towards his mentee (as well as the rest of the world), should also be able to see if the mentee is submissive, aggressive, manipulates or is assertive and should support the latter one.

8. Obstacles on the way – the risk of burning out

No one says that mentoring and being a mentor is easy. Each relationship with others, each change in our or someone else's life is difficult. Mentors meet lots of barriers – communication, motivation, lack of achievements etc. Burning out is a specific problem of people who help others. It can result from frustration, lack of preparation to do some tasks, too high expectations, features of character (such as impulsiveness, impatience, low self-acceptance) and lack of support from family, friends, colleagues or institutions.

9. Who can help – mentor reaches for some institutions

In their work mentors need help and support of people from the outside or representatives of some help giving institutions and it is worth to use this help. Social workers are usually on the first line so it is worth to talk to them, introduce the problem and try to find institutions or people who can help in solving it. Social workers in their work are obliged to give advice or show where to look for help in a specific problem. Probation officer or family assistant should also provide help and advice.

10. Finish and what next?

In each relationship there is the moment of the end. When goals are reached and the mentee is self-efficient in his actions it is a sign to end the relationship. The signal is also lack of relationship development, parts being bored or mentee's addiction to the mentor. However, the relationship should not be ended unexpectedly and suddenly as it leaves the mentee in a kind of a void without support and even worse with the feeling of rejection. It is worth to sum up the relationship – evaluate it by both sides, though it should not be done right after its end. The end of mentoring relationship does not have to mean the end of the acquaintance as it can be changed into friendship or another mentoring relationship with new goals.

Mentoring guide – part2. For institutions, for those interested in it

Introduction

This guidebook is an effect of works completed within a project 'Nothing about us without us'. The main motives of undertook actions and offered solutions are: first of all – peer mentoring, then – bottom-up settlement of undertook actions. The aim is to trigger and stop processes which make young people go from threat of social exclusion into exclusion. We want to prevent social exclusion, improve the level of social integration and inclusion of young people (aged 18-24) whose living conditions, frames of social functioning or individual features are some of the factors threatening with exclusion.

The given leading motives are effects of trying to overcome the scheme of actions in which some representatives of institutions undertake actions which in their thoughts and according to some formal frames are to prevent social exclusion. These very often are efficient but are created within some stiff, formalised top-down schemes. Its opposite is participation and bottom-down actions. That is why we recommend using peer mentoring thinking that it involves some flexibility,

bottom-up and development of both sides of the relationship which supports institutionalised actions. We want to see in young people partners who need development of competencies to be able to shape their lives in a responsible way, but who are also experts – experts in their own lives. They, due to some training, become mentors for their peers, by helping them develop their own social competencies, learn responsibility and being reflexive, raise the level of self-evaluation and improve the belief in their own possibilities. They get some tools to influence their reality and at the same time raise the feeling of control over their reality and shape the habit to influence it actively. This guide book, which we give to the hands of other users, is a kind of a toolbox, it has two basic parts – this part, for the ‘advanced’, prepared for institution representatives who consider using mentoring in their actions and those who are interested in mentoring as well as a part created for young mentors. Such construction results from some feedback information received after preparing the first version of the guidebook. Some of the detailed postulates included an expectation to differentiate the form and the contents by creating two toolboxes. In this part in eight sub-parts we included some examples, tips and most of all – justifications of some actions and descriptions of processes. We give them for change as we realise that each look into the toolbox will be different so the tools need to be flexible and universal. We hope that not only our guidelines but justification as well, which result from assumptions, will allow a fruitful use by peer mentoring users and bottom-down participation.

Mentoring defining

It is difficult to find a good definition of mentoring – such that would not raise objections and at the same time would explain who the mentor is. In some sense this situation gives strength and weakness of mentoring as a method of intervention and development support. Weakness as it is easy to ask “what it is and how it works?” The strength as the influence can be planned and matched, somehow ‘tailor-made’ depending on situation and conditions.

Mentoring, which is supposed to be help and support for young people will be effective when will provide them with ‘support of informal bonds which are treated as authentic based on trust and are meaningful’¹. Authors cite some research results which say that ‘young people do not reveal their problems in formal relationships because that do not believe these will remain confidential. That is why some approaches, of non-top-down direction are needed ... mentoring is not an action within ‘the working hours of an institution’². Mentor has the chance to listen to problems that neither social worker, probation officer or family assistant will hear about. Mentor has also the chance to hear about dreams and goals which will not be revealed to institution representatives though may be sincerely interested, helpful and will keep it confidential. Mentoring in its actions is seen as and used as a kind of ‘bridge’ – a tool between informal support provided by mentor and formal one that is provided by institutions. Mentor never acts instead of a mentee in looking for formal support.

Dolan and Brady formed an important reservation as to the expected results by pointing that ‘many factors are responsible for the positive development of young people and mentoring itself is not a panacea which can heal all the damages caused by unfavourable life situations. Mentoring is only part of the ‘army’ of factors potentially responsible for healthy development of young people’³. It seems obvious, very often however by using some tools, it is easy to forget that one cannot count on a miracle by using it – involving mentoring will not help everyone and forever⁴ – but undoubtedly will be another element in influencing and help providing.

1 P. Dolan, B. Brady, *A Guide to Youth Mentoring. Providing Effective Social Support*, London and Philadelphia 2012, p. 18.

2 Ibidem.

3 Ibidem, p. 15.

4 H. Colley, *Mentoring for Social Inclusion. A Critical approach to nurturing mentor relationships*, New York 2007, p. 162.

Mentoring as a social support

Social support is a mechanism responsible for the effect of mentoring. The notion of social support can be referred to resources which an individual can reach for in need, and which depend on his/her relationship with others. Social capital conditioning access to these resources is a network of people who we know to an extent that allows asking them for help – this help can be of a different character which is visible in different types of social support. As numerous research results show ‘young person having problems more often asks for help he/she has a close, trustful relationship with⁵ rather than a person who professionally offers help such as social worker, teacher, and not often such a person is present in the nearest environment – friend, relative, neighbour – someone who is a natural mentor, so a programme introducing mentoring is necessary.

Four basic types of social support can be distinguished, introduced in TEA model: Tangible, Emotional, Esteem, and Advice⁶. Those types of support are offered by mentor to the mentee in different proportions – depending on the need of the situation. One can talk about a dynamic and flexible balance between those types of support. It is crucial as using only one type of support makes the relationship poorer, does not allow its development – for example offering advice will stop the mentee from looking for solutions on his/her own, which will be in the opposition to mentoring, on the other hand offering only something defined is not a mentoring relationship but acting instead of a mentee.

TEA model points to what mentor can support the mentee with, it also leaves open the question how to do it. The prompts are some dimensions of support given in a shape of a model called CARD⁷ meaning: Closeness, Admonishment, Reciprocity, and Durability.

Mentoring programme components

According to authors of *Mentoring in action*, key components of each programme, in which mentoring is used independently of the fact whether it is a peer mentoring or mentoring in a different form, involve⁸:

- a. Goal establishing – the goal of the programme should result from the need, and action should be the answer to the need.
- b. Evaluation – arrangement concerning evaluation i.e. showing criteria and ways of evaluation are necessary from the very beginning of a programme. Defining ways of evaluation before action is taken allow establishing what events or achievements will be important for showing that the programme ended with a success. SMART rule can be used and goals should be possible to achieve.
- c. Recruitment and selection which include decision as to who should be involved in mentoring which can be stated by: some permissions (criteria which allow to be the mentee), credibility (features, experience or knowledge which the mentor should have to be credible for the mentee), availability and motivation (features of a programme which will motivate mentors and mentees to participate actively). Decisions made at this stage depend to a great extent on the goal of the programme and reasons for starting it.

5 P. Dolan, B. Brady, op. cit., p. 13.

6 Ibidem, p. 34-40.

7 Ibidem, p. 46.

8 D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris (2008). *Mentoring w działaniu. Praktyczny przewodnik*. Poznań, p. 21-24.

- d. Trainings for mentors which should include both shaping skills necessary in mentor-mentee meetings (communication, psychological, assertiveness etc.) as well as raising mentors' self-awareness including the support methods they use.
- e. Matching mentor-mentee pairs. Establishing procedures includes issues such as: criteria of matching, the intensity of contacts (readiness of both sides for the type and intensity of contact should be similar), balance between similarities and differences and the choice (taking part in a programme should be voluntary, and at the same time referring to actions involving young people it is worth pointing the meaning of self-reliance of mentees; choices, i.e. allowing it on their own) and solving problems (establishing procedures of intervention in case of problems and possible ways of dissolving the relationship, change of a mentor etc.).
- f. Monitoring and support for mentors: mentors are threatened with burning out, they also need support referring to skills such as: psychological, therapeutic as well as emotional ones. One of the solutions is introducing supervision performed by specialists (advisors, psychologists, psychotherapists); other support may be mentor group meetings which include elements of group training, sharing problems and achievements, but also time for release and relaxation.

We add to those guidelines some of Coley's establishments which were involved in mentoring programmes success⁹:

- supporting being reflexive – mentors, mentees but also involved representatives of institutions; being reflexive is treated as a base for learning and finding solutions;
- supporting mentors and protecting them from 'atomising' i.e. a situation in which each of them on their own deals with difficulties encountered in performing their role;
- clear mentoring definition, i.e. establishing – for the needs of a programme - what mentoring and mentor-mentee relationship is;
- treating mentoring as one of the methods not a panacea;
- considering resources which the mentees have and also the 'baggage' they enter relationship with.

Concluding it is worth showing that as sources of solutions and ideas to involve mentors into the work of intervention bringing institutions may be 'classical' methods of social work or solutions such as street working, as important are also tools worked out with volunteers (mentor very often is a volunteer) – both referring to task organization, recruitment and selection.

⁹ H. Colley, op. cit., p. 160-180.