



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2011

Program mentorski

podręcznik mentoringu

założenia – cele – proces – narzędzia

Collegium Wratislaviense dla

Wyższej Szkoły Lingwistycznej

2011-07-01



Program mentorski

przewodnik dla mentorów

Spis treści

Kim jest mentor? Rola, zadania, profil kompetencyjny.	3
Rola mentora.	3
Profil kompetencyjny mentora.	5
Wdrożenie programu mentorskiego – wskazówki dla koordynatora.	8
Wybór mentorów i podopiecznych.	11
Scenariusz spotkania mentorskiego – wskazówki dla mentora.	13
Pierwsze spotkanie z podopiecznym – lista pytań.	15
Zakończenie współpracy.	16
Narzędzia mentora.	18
Zadawanie dobrych pytań.	18
Facylitacja.	19
Feedback.	20
Budowanie skutecznego komunikatu.	22
Rozwijanie kreatywności.	24
Ćwiczenie kreatywności – lista Osborna.	25
Najczęstsze problemy w programach mentorskich.	26
Problemy organizacyjne.	26
Problemy w ramach relacji mentorskiej.	27
Narzędzia i przydatne formularze.	28
Moje mocne strony jako mentora.	28
Elementy kontraktu mentorskiego.	29
Pytania pomocne przy konstruowaniu celu.	30
Indywidualny Plan Rozwoju Studenta.	31
Osobista dokumentacja pracy mentora.	33
Bibliografia:	34

Kim jest mentor? Rola, zadania, profil kompetencyjny.

Zwięzła i ogólna definicja mentora może brzmieć następująco: „Mentor to przewodnik, doradca, konsultant, wspierający podopiecznego w rozwoju kompetencji zarówno merytorycznych, jak i związanych z rozwojem osobistym. Mentor dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem oraz buduje relację z uczniem opartą na szacunku i zaufaniu”¹.

Rola mentora.

Szczegółowe funkcje i kompetencje mentora zależą od roli, w którą się wciela. Analogicznie do wymienionych wcześniej celów mentoringu, mentor może pełnić następujące funkcje²:

- **Motywować i zachęcać:** rolą mentora jest dostrzeżenie i ocenienie możliwości podopiecznego. Powinien on zapewnić go, że wierzy w jego zdolności i mocne strony, które pomogą mu rozwinąć swoje talenty. Jeśli tak nie jest, tzn. mentor nie jest przekonany, że zdolności studenta można rozwinąć, to zasadne jest pytanie o sens kontynuowania relacji mentorskiej. Mentor musi być gotowy do udzielania pomocy studentowi, jednocześnie wspomagając go w uniezależnieniu się od niego. Im wcześniejsza faza procesu mentoringu, tym bezpośrednia pomoc mentora jest większa. Wraz z upływem czasu rola dyrektywnego stylu przewodzenia związkowi mentorskiemu (czyli nastawionego na wydawanie poleceń i udzielanie rad) ulega zmniejszeniu. Funkcja zachęcania i motywowania nie traci jednak na znaczeniu przez cały proces mentoringu – zmienia się jednak sposób jej sprawowania.
- **Opiekować:** rolą mentora jest stworzenie szczerzej, przyjaznej i otwartej atmosfery. Sprzyja ona budowaniu zaufania, która sprawia, że podopieczny chętniej dzieli się z mentorem swoimi spostrzeżeniami i problemami. Jest to niezbędne do tego, by student mógł odnaleźć swoje miejsce w danej organizacji, w naszym przypadku – w szkole.
- **Nauczać:** zdarza się, że członkowie danej organizacji, czy to przedsiębiorstwa, czy uczelni wyższej, czy szkoły są specjalistami w swojej dziedzinie, szybko pokonują kolejne szczeble kariery, a mimo to nie potrafią przekazywać zdobytych doświadczeń

¹ www.mentoring.edu.pl

² Opracowane na podstawie: D. Clutterbuck, dz. cyt., s. 85-90

innym. Z tego powodu nie każdy znakomity nauczyciel, menedżer czy naukowiec będzie dobrze pełnił tę funkcję. Mentor musi być cierpliwy dla swojego ucznia, wiedzieć jak mu pomóc, co może być przydatne na jego stopniu rozwoju. Może on korzystać z następujących metod:

- Zadawać pytania typu: „co by było, gdyby?” Pomaga to studentowi znajdować różnorodne rozwiązania danego problemu.
 - Dyskutować rzeczywiste problemy, z którymi aktualnie boryka się mentor lub jego uczeń. Mentor nie podaje swoich rozwiązań, tylko pyta studenta jak on poradziłby sobie z tego typu problemem i dlaczego przyjąłby takie, a nie inne rozwiązanie.
 - Odgrywać rolę „adwokata diabła”. Wcielanie się (umiarkowane!) przez mentora w rolę kogoś agresywnego, wybuchowego, nieprzewidywalnego i próbującego narzucić własne zdanie uczy podopiecznego asertywności i radzenia sobie w trudnych, stresujących sytuacjach. Nauka ta odbywa się w bezpiecznym otoczeniu, dzięki czemu możliwe jest zmierzenie się z różnorodnymi przeciwnościami.
- **Oferować wzajemny szacunek:** związek mentorski jest skazany na niepowodzenie, jeśli nie ma w nim wzajemnego szacunku między mentorem a studentem. Mentor zdobywa szacunek u swojego podopiecznego przede wszystkim rolą, jaką odgrywa w szkole i poważaniem, jakim cieszy się wśród innych jej pracowników. Podopieczny chętniej będzie angażował się w proces mentoringu i więcej wyniesie z niego pożytku, jeśli będzie miał świadomość, że jego mentor ma w swoim życiu zawodowym wiele sukcesów, jest kontaktowy, cieszy się zaufaniem i szacunkiem innych, oraz jest wpływowy.

Dobrym podsumowaniem tematu roli mentora jest poniższa tabela stworzona na potrzeby programu mentorskiego organizacji z Nottingham, która zajmuje się promowaniem przedsiębiorczości.

Tabela: Kim mentor jest, a kim nie jest.

MENTOR JEST:	MENTOR NIE JEST:
Wyjątkowo dobrym słuchaczem.	Gadułą.

Osobą dostrzegającą problemy.	Odpowiedzialny za problem.
Dobrym przewodnikiem, facylitatorem.	Osobą podejmującą decyzje.
Osobą udzielającą rad wynikających z doświadczenia.	Doraźnym lekarstwem.
Osobą proponującą opcje działania.	Emocjonalną podporą.
Osobą pomocą w określaniu zasobów.	Osobą zapewniającą źródła finansowania.
Osobą świadomą własnych ograniczeń.	Skarbnicą wiedzy.
Osobą kompetentną bądź znającą kogoś takiego.	Specjalistą od wszystkiego.
Osobą wiarygodną, która umie współodczuwać w podopiecznym.	Osobą dokonującą subiektywnych ocen.

Źródło: D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2008, s. 179.

Profil kompetencyjny mentora.

Aby dobrze pełnić swoją rolę, mentor musi posiadać jasno określone kompetencje. Ich usystematyzowania podjął się David Clutterbuck, który wyróżnił 10 takich kompetencji³:

1. **Rozumienie siebie:** aby ktoś był zdolny do pomocy innym ludziom, sam najpierw powinien poznać siebie, tj. posiadać wysoką samoświadomość. Musi on znać swoje mocne i słabe strony, wiedzieć co pomaga mu w rozwoju, a co przeszkadza, co go motywuje, a co zniechęca. Powinien realistycznie odnosić się do tego, co leży w granicach jego możliwości i wiedzieć czym uwarunkowane jest jego działanie. Jest to niezbędna wiedza do właściwego kierowania własnym zachowaniem oraz punkt wyjścia do przewodzenia innym.
2. **Rozumienie innych:** psychologowie określają tę umiejętność mianem inteligencji emocjonalnej. Istnieją spory, na ile można się jej nauczyć, jednak jest rzeczą niewątpliwą, że dobry mentor powinien być w nią wyposażony. Trudno sobie wyobrazić mentora, który nie potrafi się wczuć w sytuację

³ Opracowane na podstawie: D. Clutterbuck, dz. cyt., s. 76-84.

swojego podopiecznego, nie rozumie motywów jego postępowania, obaw i innych stanów emocjonalnych. Oprócz empatii potrzebna jest również psychologiczna wiedza na temat schematów zachowań ludzi, na przykład, jak zmienia się ich zachowanie, gdy są w grupie, w innym otoczeniu, sytuacji itp.

3. **Wiedza zawodowa, merytoryczna:** jest to niezbędny składnik kompetencji mentora. Musi on być specjalistą w swojej dziedzinie i posiadać doświadczenie zawodowe, by móc stanowić wzór dobrych praktyk dla swojego podopiecznego. To, jaką konkretnie wiedzę i umiejętności zawodowe musi posiadać, zależy od dziedziny, w której podopieczny ma się rozwijać.
4. **Poczucie humoru:** jest rzeczą kontrowersyjną, czy poczucie humoru jest kompetencją, ale niewątpliwie jest ono niezbędne do stworzenia owocnej relacji mentorskiej. Jego rola w mentoringu jest taka, jak w codziennych kontaktach międzyludzkich: pomaga stworzyć lepszą, bardziej przyjazną atmosferę, ułatwia rozładowanie napięcia itp. Śmiech świadczy również o tym, że mentor i podopieczny lubią swoje wspólne spotkania. A jak wiadomo, entuzjazm sprzyja nauce. Oczywiście potrzebny jest przy tym umiar: nie można doprowadzić do tego by sesje mentorskie zdominowane zostały przez opowiadanie dowcipów.
5. **Komunikatywność:** na kompetencję tą składa się kilka umiejętności, które wbrew pozorom nie są tak łatwe do przyswojenia, jak to się często wydaje. W komunikacji międzyludzkiej najważniejsze jest słuchanie rozmówcy. Jest to coś różnego od słyszenia, ponieważ zakłada otwarcie na drugą osobę i okazywanie jej zainteresowania. Wiąże się to również z nakierowaniem uwagi na pozawerbalne treści przekazywane przez rozmówcę: zachowania, gesty, które mogą świadczyć o emocjach, stosunku do przedmiotu rozmowy itp. Słuchanie umożliwia właściwe zrozumienie podopiecznego. Wymaga to jednak umiejętności powstrzymania się od udzielania pochopnych pouczeń i długich wykładów. Mentor powinien umieć jednocześnie analizować to, co mówi podopieczny i przygotowywać odpowiedź w taki sposób, by była ona przemyślana. To, co i jak mówi mentor musi być dostosowane do indywidualnych potrzeb ucznia.

6. **Konceptualizacja:** skuteczni mentorzy potrafią pomóc uczniowi zrozumieć i nazwać, przed jakim problemem staje. Ważne są przy tym własne doświadczenia mentora a także wiedza wyniesiona z lektur. Skutecznym narzędziem konceptualizacji są np. wizualizacje i prezentacje, które pomagają w jasny i schematyczny sposób wyrazić złożone pojęcia i idee.
7. **Nieprzerwane samokształcenie:** ciągły rozwój i uczenie się jest ogólnie pożądaną cechą, jednak w przypadku mentorów jest to szczególnie ważne. Chcąc być wzorem dla swojego podopiecznego nie mogą uznawać, że wszystko już wiedzą i wszystko potrafią. Skuteczni mentorzy są otwarci na nowe doświadczenia, dużo czytają i angażują się w projekty, w których mogą się rozwijać i realizować.
8. **Zainteresowanie rozwojem innych:** zdarza się, że pracownicy organizacji są nastawieni jedynie na rozwój własnej kariery. Mimo że są komunikatywni, zdolni, ciągle się uczą, to nie są zainteresowani rozwojem innych ludzi. Takie osoby nie będą dobrymi mentorami, nawet jeśli ukaże się im korzyści, które mogą z tego czerpać. Do roli tej niezbędna jest pewna dawka altruizmu, która przejawia się w zainteresowaniu losem innych i cieszeniu się z ich sukcesów.
9. **Kierowanie relacją mentorską:** mentor powinien cechować się zdolnościami przywódczymi, liderskimi. Nie chodzi tu o wydawanie poleceń i zlecanie zadań do wykonania, ale raczej o umiejętność stworzenia warunków do rozwoju podopiecznego. Ważną rolę odgrywa tu rozpoznanie, jaki zaufaniem można go obdarzyć, jakie posiada on umiejętności i wiedzę, jakie poczynił postępy, w jakich warunkach najlepiej się czuje i najszybciej się uczy. To wszystko pomaga w ocenie, kiedy uczeń jest na tyle samodzielny, by stopniowo przejmować kierownictwo w związku, a także pozwala dostosować kształt relacji mentorskiej do jego potrzeb, przez co nauka jest efektywniejsza.
10. **Jasność celów:** aby relacja mentorska była udana, mentor i jego podopieczny muszą mieć świadomość celów, które realizują. Początkowo mentor może wyznaczać cele swojemu podopiecznemu, jednak stopniowo powinien on samodzielnie uświadamiać sobie, do czego chce dążyć, jak rozwijać swoją karierę.

Wdrożenie programu mentorskiego – wskazówki dla koordynatora.⁴

Aby zapewnić sukces programu mentorskiego potrzebny jest szereg działań na poziomie szkoły, które sprawą, że wszyscy zainteresowani będą mogli czerpać z niego korzyści. Oto niektóre wskazówki dla osób odpowiedzialnych za wdrożenie programu mentorskiego w ramach organizacji:

- **Zapewnij zaangażowanie dyrekcji szkoły.** Żadna innowacja, ani żaden większy projekt lub program w ramach jakiegokolwiek organizacji nie ma szans powodzenia jeśli jej kierownictwo nie jest do niego przekonane i zaangażowane w zmianę. Szczególnie odnosi się to do mentoringu, który ze swej istoty polega na dawaniu pozytywnych wzorców od osób bardziej doświadczonych. To od dyrekcji zależy zbudowanie wizerunku szkoły, jako sprzyjającej tej formie rozwoju jej pracowników i praktykantów. Musi ono tworzyć kulturę wspierającą mentoring werbalnie, na poziomie deklaracji, oraz materialnie. Dobrą praktyką świadczącą o zaangażowaniu jest np. udział dyrektora w spotkaniach grup mentorskich oraz propagowanie mentoringu na stronach internetowych, czy innych mediach.
- **Dostosuj program mentorski do innych programów i specyfiki szkoły.** Mentoring nie powinien być jedyną metodą rozwoju, pomocy ani drogą rozwoju kariery w ramach organizacji. Powinna ona zapewnić również inne formy wsparcia, by nie powstało wrażenie, że tylko ci, którzy otrzymają mentora, mają szansę na rozwój i awans. Również sami studenci mogą być sfrustrowani, gdy mentor nie spełnił pokładanych w nim nadziei, a oni nie mają innej możliwości nauki i rozwoju. Przy wprowadzaniu mentoringu warto czasami uruchomić warsztat z asertywności lub inne szkolenia z zakresu umiejętności przydatnych przy uczestnictwie w mentoringu.
- **Zapewnij zaangażowania pracowników i praktykantów.** Warunkiem powodzenia programu mentorskiego jest poinformowanie wszystkich pracowników i praktykantów o jego wdrażaniu – ostatecznie to oni są bezpośrednimi beneficjentami programu. Należy mieć na uwadze, że udział w mentoringu powinien być dobrowolny, a nikt się na niego nie zdecyduje, jeśli nie będzie o nim dostatecznie poinformowany. Rzetelna informacja i promocja jest pierwszym krokiem do

⁴ Rozdział opracowano na podstawie: D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002, s. 108-118.

zaangażowania członków organizacji w mentoring. Potencjalni mentorzy i ich podopieczni muszą wiedzieć z czym wiąże się podjęcie tej roli, jakie czekają ich wyzwania, trudności, pułapki, ale również przyjemności i korzyści.

- **Stwórz systemy wspomagające.** Są to wszystkie niezbędne narzędzia, które umożliwiają sprawne wdrożenie programu mentorskiego. Należą do nich:
 - informacje o celach programu i warunkach jego uczestnictwa;
 - informacje o tym, czym jest mentoring i w jaki sposób można zostać mentorem lub uczniem;
 - przejrzysty system łączenia w pary mentorów i podopiecznych;
 - stałe systemy wsparcia dla mentorów, np. regularne spotkania, które mają na celu wymianę doświadczeń, czy uzyskanie rad.
- **Uświadom uczestnikom konieczność poświęcenia czasu.** Należy uzyskać pewność, że uczestnicy programu zdają sobie sprawę, że mentoring, tak dla mentora, jak i dla studenta, nie wiąże się z doraźnymi korzyściami finansowymi (tak jest w zdecydowanej większości programów mentorskich). Mimo to wymaga poświęcenia czasu, który w innym wypadku mógłby być wykorzystany na spełnianie codziennych obowiązków. Czas ten musi być wcześniej ustalony: częstotliwość i długość spotkań powinny być uwzględnione w harmonogramie mentora i jego podopiecznego. Warto przy tym mieć na uwadze, że odbywanie spotkań mentorskich rzadziej niż raz na kwartał uniemożliwia nawiązanie prawdziwej relacji mentorskiej i spełnienie celów mentoringu. Również zbyt częste spotkania nie są dobrym zwyczajem, ponieważ mogą angażować zbyt dużo czasu mentora, a dla studenta stwarzać ryzyko popadnięcia w zależność. Optymalna częstotliwość to raz w miesiącu. Gdy zaś chodzi o długość spotkań, to idealny czas ich trwania wynosi od 60 do 90 minut. W krótszym czasie nie da się wyczerpująco omówić zaplanowanych zagadnień, natomiast w dłuższym może powstać ryzyko powtarzania w kółko tego samego. Dobrą praktyką jest zaplanowanie dodatkowych 30 minut na wypadek pojawienia się nieoczekiwanych zagadnień do omówienia.
- **Dąż do demistyfikacji programu mentorskiego.** Rzetelna informacja o programie należy się również tym pracownikom, którzy nie są w niego zaangażowani. Odkrycie tajemnic dotyczących jego celów i metod doboru uczestników pozwoli uniknąć

potencjalnych domysłów, plotek lub insynuacji, które mogą mieć zły wpływ na postrzeganie mentoringu w szkole.

- **Zapewnij poufność.** Uczestnicy programu muszą mieć świadomość, że problemy, które będą omawiać na spotkaniach nie dostaną się do innych osób. Jest to niezbędne do otwarcia i szczerości w relacji mentorskiej. Studenci powinni mieć możliwość traktowania mentora jak zaufanego przyjaciela. Wymaga to od organizacji wyeliminowania potencjalnych konfliktów interesów. Czasami sytuacje są bardzo złożone: bliska znajomość między mentorem i osobą, która ocenia praktyki, może źle wpływać na jej zaufanie do mentora. Podopieczny może nie chcieć, żeby jego problemy mogące mieć wpływ na ocenę postępów w nauce były znane innym ludziom. Z tego powodu mentor, nie powinien oceniać ucznia.
- **Przygotuj mentorów – organizuj szkolenia.** Istotne jest przygotowanie przyszłych mentorów do nowej roli, którą będą pełnić. Do tego niezbędne są odpowiednie szkolenia. Muszą one zawierać tego typu zagadnienia, jak: cele programu, korzyści z mentoringu, etapy i fazy relacji mentorskich, kwalifikacje i kompetencje skutecznego mentora, narzędzia i techniki pomocy uczniowi, antycypowanie ewentualnych problemów związanych z mentoringiem. Szkolenie takie trwa zazwyczaj jeden lub dwa dni. Zbyt krótkie szkolenie lub jego brak powoduje ryzyko niezrozumienia programu i mentoringu przez jego uczestników. Wpływa to na ilość udanych relacji mentorskich, co z kolei wpływa na powodzenie całego programu. Mentorzy powinni otrzymać również pomoc od szkoły w ocenie ryzyka związanego z pełnieniem funkcji mentora. Konieczna jest informacja, że nie wszystkie relacje mentorskie muszą zakończyć się sukcesem, a jego brak nie musi źle świadczyć o mentorze. Również rezygnacja z kontynuowania współpracy nie powinna być czymś, czego jej uczestnicy musieliby się obawiać. Ryzyko nieudanej relacji jest wpisane w istotę mentoringu. Warto także zaznajomić mentorów z ryzykiem tworzenia relacji mentorskiej z osobą innej płci. Czasami może być to źródłem niedwuznacznych komentarzy, plotek i pomówień. Na koniec warto przedstawić mentora innym osobom, które mają już doświadczenie pełnienia tej funkcji. Pomoże to stworzyć sieć kontaktów przydatną do rozwiązywania problemów, z którymi spotyka się początkujący mentor.

Wybór mentorów i podopiecznych.⁵

Wybierając uczestników programu wykonaj dwa zadania:

- **Określ celu programu:** przy wyborze podopiecznych i mentorów najważniejszą rzeczą jest zdefiniowanie celów programu. Zazwyczaj jest rzeczą prawie niemożliwą, a nawet niewskazaną, by wszyscy praktykanci lub pracownicy szkoły mieli mentora. Uczestnicy programu będą różni w zależności od tego, czy celem organizacji będzie zatrzymanie najlepszych nauczycieli, przerzucenie mostów między tworzącymi się grupami, zwiększenie możliwości rozwoju grup dyskryminowanych, wsparcie procesu zmiany kultury szkoły, czy wsparcie programu współzawodnictwa.
- **Zdiagnozuj potrzeby mentoringu:** nie każda osoba chce mieć mentora, ani nie każdy chce sam zostać mentorem. Przy wyborze uczestników programu należy mieć na uwadze rzeczywiste potrzeby praktykantów. Dla niektórych niejasny może być cel mentoringu lub po prostu nie będą chcieli wchodzić w tego typu relacje. Odgórne przydzielenie do programu mogą odebrać jako sygnał, że mają oni jakieś kłopoty i problemy, które chce się na siłę rozwiązać. Potrzeba opieki mentora jest różna na różnych szczeblach rozwoju zawodowego. Niektórzy potrzebują jej na samym początku, by zaadaptować się do nowych warunków i zyskać większą pewność siebie, natomiast później stają się samodzielni. Inni natomiast potrzebują pomocy w momencie, gdy czują, że przy własnych siłach nie mogą osiągnąć więcej i, że stoją przed nimi bariery nie do pokonania. Dobrowolność decyzji o uczestnictwie w programie sprzyja większemu zaangażowaniu i poczuciu celowości mentoringu.

Podczas doboru podopiecznych i mentorów w pary, miej na uwadze następujące wskazówki:

- **Należy unikać pochopnych decyzji o nawiązywaniu relacji mentorskiej.**

Najgorsza jest sytuacja, w której mentor i student mają poczucie, że narzucono im partnera do współpracy. Najtrwalsze i najbardziej efektywne są relacje, w których podopieczny mógł wybrać jednego spośród trzech zaproponowanych mu mentorów. Jeśli zaś wybór jest niemożliwy, należy dokładnie wyjaśnić uczestnikom programu, na jakich zasadach odbywała się selekcja.

- **Nie należy pozostawiać studentom niekontrolowanego wyboru.**

⁵ Rozdział opracowano na podstawie: D. Clutterbuck, dz. cyt., s. 91-104.

W tej sytuacji większość osób wybiera tego, kogo od dawna zna i lubi. Zdarza się też, że wybierają osoby ambitne ponieważ mają nadzieję, że dzięki temu szybko osiągną ich pozycję. Obydwa warianty są niekorzystne dla studenta i mentora, ponieważ najmniej się wtedy uczą. W pierwszym wypadku zbyt duża zażyłość nie sprzyja profesjonalnemu potraktowaniu mentoringu, a w drugim problemem są nierealne oczekiwania podopiecznego i często obojętny do niego stosunek mentora.

- **Należy unikać dużej różnicy doświadczeń zawodowych między mentorem i podopiecznym.**

Jeśli różnica ta jest zbyt mała, istnieje ryzyko, że mentor i jego uczeń nie będą mieć o czym rozmawiać, natomiast jeśli jest zbyt wielka, to doświadczenie mentora nie będzie miało dużego znaczenia dla ucznia. Intensywność uczenia się jest największa pomiędzy tymi dwoma skrajnościami. Wybór mentora zależy też od osobowości i charakteru studenta. Jeśli jest nieufny i mało doświadczony w swojej dziedzinie, lepiej będzie się czuł w towarzystwie kogoś z tego samego środowiska i dzielącego jego zainteresowania i poglądy pozazawodowe. Zachodzi między nimi wysoki stopień porozumienia się, ale niski potencjał uczenia się. Natomiast jeśli podopieczny jest pewny siebie i posiada większe doświadczenie, wskazane jest, żeby jego mentorem była osoba o innej specjalizacji, z którą ma niewiele wspólnego. Komunikacja między nimi może stanowić wtedy wyzwanie, ale potencjał uczenia się będzie o wiele wyższy.

- **Nie należy łączyć relacji zawodowych z mentoringiem.**

Zazwyczaj kładzie się nacisk na to, by relacja mentorska nie pokrywała się z normalną hierarchią zawodową. Jeśli mentorem jest przełożony podopiecznego ich relacja nie może być na tyle swobodna, na ile wymaga tego relacja mentorska. Problemem może być dystans między uczestnikami programu wynikający z tego, że od mentora – szefa zależałyby decyzje oceny podopiecznego, odpowiedzialności dyscyplinarnej, itp. Konsekwencją tego jest również brak szczerości. Poza tym mogłoby być to niezrozumiałe dla innych podwładnych, dla których nie jest on mentorem, co jest sprzeczne z postulatem równego traktowania swoich podwładnych.

- **Należy upewnić się czy mentorzy są oddani programowi.**

Osoba, która ze względu na swoje kompetencje i doświadczenie wydawać by się mogła idealnym mentorem, nie zawsze nim zostaje. Niektóre osoby nie chcą, by obowiązki

mentorskie odciągały ich od własnych zajęć, czy kariery zawodowej. W rezultacie nie poświęcają studentom wystarczającej ilości czasu, ani nie angażują się w jego rozwój.

- **Należy dopuścić ewentualność „rozstania się bez orzekania o winie”**

Trzeba mieć na uwadze, że nigdy nie jest się w stanie przewidzieć, czy dana para stworzy udaną i efektywną relację mentorską. Uważa się za sukces, jeśli w programie mentorskim owocną współpracę podejmuje 6 na 10 par mentorów i podopiecznych. Ocena, czy dany związek ma szansę przynieść korzyści obu stronom jest możliwa dopiero po dwóch lub trzech spotkaniach. Jeśli okaże się, że jest on niedopasowany, nie należy za to winić mentora ani studenta. Trzeba pozostawić w decyzji uczestników programu, czy chcą oni przerwać, czy kontynuować współpracę. Zdarza się, że osoby, które „pokojujowo rozstały się” w przyszłości podjęły ponownie współpracę, już w nowych okolicznościach.

Scenariusz spotkania mentorskiego – wskazówki dla mentora.⁶

Scenariusz spotkania mentorskiego nie jest uniwersalny dla wszystkich jego typów i okoliczności, w których jest stosowany. Każdy mentor musi wykazać się elastycznością i umiejętnością dostosowywania ogólnych wskazówek i schematu scenariusza do sytuacji mających miejsce podczas spotkania z. Ogólny schemat spotkania mógłby przebiegać następująco:

- Na początku **zbuduj więź z podopiecznym i twórz przyjazną**, odprężającą atmosferę. W tym celu przez kilka pierwszych minut spotkania zainicjuj swobodną wymianę zdań nie dotyczącą tematu spotkania. Może ona dotyczyć wyjazdu weekendowego, wydarzenia kulturalnego, sportowego, czy czegokolwiek, co w jakiś sposób jest wspólne Tobie i podopiecznemu. Pozwoli to na odprężenie przed przystąpieniem do pracy. Należy mieć jednak na uwadze, by nie przesadzić z długością tej pogawędki i jasno wyznaczyć moment przejścia do tematu spotkania.
- Następnie **spytaj, co student chciałby omówić i o czym podyskutować**. Dobrze, jeśli pytanie jest na tyle ogólne, że nie ukierunkowuje podopiecznego, tylko daje mu swobodę wypowiedzi. Złą praktyką jest pobieżne słuchanie i natychmiastowe odnoszenie problemów studenta do własnych doświadczeń. Zwykle nie są one bowiem identyczne, ale żeby się o tym przekonać należy z uwagą wysłuchać

⁶ Rozdział opracowano na podstawie: D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, dz. cyt., s. 35-40 oraz D. Clutterbuck, dz. cyt., s.143-145.

podopiecznego i dokładnie wypytać co ma na myśli. Dobrymi pytaniami mogą być: „co dokładnie miało miejsce?”, „jak się wtedy czułeś?”, „czy był to przypadek jednorazowy?”, „czym kierowałeś się podejmując taką decyzję?”. Zamiast natychmiastowo udzielać rad, staraj się poddawać w wątpliwość wnioski, do którego doszedł student. Można to osiągnąć za pomocą pytania: „co o tej sytuacji pomyślałaby bezstronna osoba obserwująca zdarzenie?” Podopieczny przy Twojej pomocy powinien podjąć próbę głębszej analizy zagadnienia i spojrzeć na nie w szerszym wymiarze.

- W dalszej części spotkania **naszkicujcie różne, alternatywne rozwiązania omawianego problemu**. Po rozważeniu ich zalet i wad, wybierzcie jedno, które student wcieli następnie w życie. Możesz zadeklarować swą pomoc przy realizacji zadania, jednak nie bierz na siebie zbyt wiele odpowiedzialności. Nie sprzyja to samodzielności i może grozić popadnięciem podopiecznego w zależność. Upewnij się, czy ma on pozytywne nastawienie i jest gotów do wymyślania śmiałych rozwiązań i przyjmowania nowych wyzwań.
- **Spotkanie powinno zakończyć się podsumowaniem**. Nigdy nie rób go za podopiecznego. Poproś, aby to on zrobił podsumowanie, ponieważ dzięki temu upewnisz się, czy zrozumiałeś wnioski ze spotkania tak samo jak student. Oceń, czy wyniósł on wystarczająco wiele ze spotkania i czy potrzebne jest powrót do poruszanych zagadnień kolejnym razem.

Pierwsze spotkanie z podopiecznym – lista pytań

Pierwsze spotkanie mentorskie różni się od pozostałych, ponieważ jego celem jest jasne określenie roli jego uczestników, określenie oczekiwań, celów i wszystkiego, co jest niezbędne do powodzenia relacji mentorskiej. W tym celu można się posłużyć następującą listą pytań:

- 1. a) czy mamy jasność w sprawie wzajemnych oczekiwań wobec:**
 - siebie nawzajem?
 - relacji mentorskiej?
 - tego, czego mamy nadzieję nauczyć się od siebie nawzajem?
- b) Na ile nasze oczekiwania pasują do siebie nawzajem?
- c) Jak bardzo dyrektywny/niedyrektywny powinien być mentor w czasie kolejnych spotkań z podopiecznym?
- 2. a) Jakie są najważniejsze kwestie, które chcemy omówić?**
 - b) Jakie, jeśli w ogóle, są ograniczenia w zasięgu dyskusji (czyli w tematach, które chcemy omówić)?
- 3. Kto weźmie główną odpowiedzialność – mentor, podopieczny, czy obaj – za:**
 - decyzje, jak często się spotykać?
 - ustalenie porządku spotkań?
 - zagwarantowanie, że spotkania się odbędą?
 - decyzje o miejscu spotkania i czasie jego trwania?
 - zdefiniowanie celów uczenia się?
 - inicjowanie podsumowań dokonanego postępu?
- 4. Jak formalne lub nieformalne mają być nasze spotkania?**
- 5. W jakim stopniu mentor zamierza pozwolić podopiecznemu:**
 - korzystać z jego autorytetu?
 - korzystać z jego sieci kontaktów?
 - korzystać z jego pomocy i czasu pomiędzy spotkaniami?
- 6. Czy zgadzamy się, że otwartość i zaufanie są podstawą współpracy? Jak je sobie zapewnimy?**
- 7. Czy obaj chcemy dawać sobie nawzajem uczciwy feedback (a więc chcemy być**

krytycznymi przyjaciółmi)?

8. a) Jakie, jeśli w ogóle, są granice poufności tego związku?

b) Co gotowi jesteście mówić innym:

- na temat naszej współpracy?

- na temat naszych dyskusji?

c) Komu musimy mówić i w jaki sposób?

9. Jaką odpowiedzialność wobec innych (bezpośrednich zwierzchników, kolegów, koordynatora programu) narzuca na nas ten związek?

10. a) Jak zapewniamy sobie bezpośrednie wsparcie zwierzchnika podopiecznego?

b) Czy istnieje wyraźne rozróżnienie między rolami mentora i zwierzchnika podopiecznego?

c) Jeśli ich role w niektórych aspektach wzajemnie się powielają lub kolidują ze sobą, jak zamierzamy ten problem rozwiązać?

11. Kiedy i w jaki sposób sprawdzamy czy ta współpraca jest „korzystna” dla nas obu?

Źródło: D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002, s. 132-133.

Zakończenie współpracy.⁷

Uczestnicy programu muszą mieć świadomość, że ich współpraca w ramach mentoringu musi się kiedyś zakończyć. Powinieneś zarówno siebie, jak i swojego podopiecznego **przygotować** do tej zmiany. O ile termin zakończenia współpracy nie jest sztywno określony, powinieneś zakończyć spotkania w chwili, kiedy student osiągnie już większość swoich celów, będzie wystarczająco pewny siebie i gotowy by rozwijać swoją karierę bez pomocy mentora. Często zdarza się, że podopieczny przechodzi przez **okres niepewności i lęku**, ponieważ zdaje sobie sprawę, że nie ma za sobą osoby, na której może polegać i która wyciągnie go z opresji w trudnych chwilach. Musi on w dodatku zademonstrować przełożonym i kolegom, że jest w stanie samodzielnie sobie poradzić w wykonywaniu codziennych zadań bez mentora. David Clutterbuck trafnie porównał tę sytuację do samodzielnej jazdy samochodem po zdanym egzaminie na prawo jazdy. Z jednej strony podopiecznemu towarzyszy radość z osiągniętych celów i zdobytej niezależności, ale z

⁷ Opracowano na podstawie: D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, dz. cyt., s. 35-40 oraz D. Clutterbuck, dz. cyt., s.145-150.

drugiej strony pojawia się niepokój, czy rzeczywiście jest wystarczająco samodzielny. Żeby dobrze zakończyć współpracę w ramach mentoringu, powinieneś zrobić jej **rzetelne podsumowanie**. Może ono obejmować następujące zagadnienia:

- Jakie korzyści z mentoringu odniósł student i mentor w odniesieniu do spodziewanych i niespodziewanych rezultatów.
- Czego nie udało się osiągnąć.
- Jakiego rodzaju współpracę mentor i podopieczny spodziewają się podjąć po zakończeniu mentoringu (mogą np. nieformalnie kontynuować relację mentorską).
- Jakiego rodzaju mentoringu lub innych form pomocy w rozwoju może potrzebować student w przyszłości.

Współpraca po zakończeniu relacji mentorskiej.

Relacja między studentem i mentorem nie musi ulec całkowitemu zerwaniu po zakończeniu relacji mentorskiej. Zazwyczaj zamienia się on w **przyjacielską relację**, w której obie strony traktują się nawzajem jak równe sobie. Możesz nieformalnie kontynuować relację mentorską, jednak pamiętaj, że ma on wtedy inny, bardziej swobodny charakter. Spotkania są zazwyczaj rzadsze i nie posiadają sformalizowanej struktury. Kontynuowanie kontaktu jest pożyteczne dla obu stron ze względu na zaufanie, które wykształciło się w trakcie trwania związku. Możecie stanowić dla siebie źródło wzajemnej pomocy, czy kontaktów zawodowych. Jeśli relacja mentorska była udana i oboje tak ją postrzegacie, jest to naturalne. Jeśli jednak tak nie było, po jej zakończeniu może panować nieufność. Podopieczny może się obawiać twojej dominacji po zakończeniu mentoringu, a ty możesz czuć niechęć do studenta. Z tego względu **istotne jest ostatnie spotkanie, na którym oboje powinniście omówić, jak widzicie swoje wzajemne relacje w przyszłości.**

Narzędzia mentora.⁸

Zadawanie dobrych pytań.

Umiejętne zadawanie dobrych pytań to najbardziej efektywne narzędzie coacha i mentora. Pomaga ono właściwie sformułować cele, do których chce dążyć podopieczny i umożliwia odkrycie istoty problemów, przed którymi stoi. Formułując pytania kieruj się następującymi wskazówkami:

- Stosuj pytania otwarte zamiast zamkniętych, np. *Jak to wpłynęło na twoją pracę?* Zamiast *Czy zauważyłeś, że to wpłynęło negatywnie na twoją pracę?*;
- Nie stosuj pytań osądających, np. *Jakie masz możliwości, jak to się stanie?* Zamiast *Czy uważasz, że powinieneś to zrobić?*;
- Wyrażaj ciekawość i otwartość na podopiecznego, a nie szukaj jednego pytania, które natychmiast go zmieni.
- Unikaj pytań typu: *Dlaczego?* – sprowadzają one podopiecznego na poziom usprawiedliwiania się. Lepiej zapytać: *Co chciałbyś mi powiedzieć?* Zamiast *Dlaczego nie powiedziałeś mi o tym?*

Zadawanie **mocnych pytań** pozwala skoncentrować się na istocie problemu, unikając rozdrabniania się na wiele mało przydatnych informacji. Mają one na celu pobudzać i angażować do działania, refleksji, kreatywności, spojrzenia w przyszłość i odkrywania tego, co jest dla niego naprawdę ważne. Stosuj następujące rodzaje mocnych pytań:

1. **Otwarte:** *Kto? Co? Gdzie? Kiedy? Jak? Dlaczego? Który? Wyjaśnij...? Powiedz mi...? Jestem ciekaw...?*
 - Cel: zachęcanie do rozmowy, głębsze zastanowienie, swobodniejsze myślenie, dojście do szczegółów, dotarcie do istoty problemu, przemyślenie.
2. **Zamknięte/zawężające:** *Czy jesteś...? Czy zrobiłeś...? Czy możesz...?*
 - Cel: poszukiwanie odpowiedzi tak lub nie, wybór między dwiema możliwościami, sprawdzanie tożsamości, wyjaśnianie wątpliwości, sprawdzanie czy student ma

⁸ Rozdział opracowano na podstawie: D. Kukielka-Pucher, *Kompetencje profesjonalnego coacha*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, pod red. M. Sidor-Rządzkowskiej, Oficyna Wolters Kulwer, Kraków 2009 oraz S. Thrope, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.

ugruntowaną opinię na dany temat, pragnienie, by osoba podjęła określone działania.

3. **Sugerujące:** *Tak więc mówisz, że...*

- Cel: podsumowanie, potwierdzenie informacji.

4. **Zwierciadlane:** *Czyli chodzi o to, że...? Wspomniałeś, że...*

- Cel: uzyskanie wyjaśnień, potwierdzenie zrozumienia, zachęcenie do mówienia.

5. **Wzbudzające kreatywność:** *Co by było gdyby...? Dlaczego by nie...? Jak inaczej można by to zrobić...? Do czego to jest podobne...?*

- Cel: wymyślanie nowych, nietypowych rozwiązań, tworzenie hipotez, pokonywanie przeszkód, facylitacja.

6. **Budujące świadomość:** *Jak się czułeś kiedy to się stało? Jak twoim zdaniem wyglądałoby to, gdybyś zrobił to inaczej?*

- Cel: koncentracja na pozytywnych pomysłach dotyczących przyszłych działań, zaangażowanie w przyszłe działanie.

7. **Uzasadniające:** *Czy możesz mi pomóc lepiej zrozumieć twoje wyjaśnienie formułując je inaczej?*

- Cel: wyjaśnianie postaw, przyczyn, uczuć.

Facylitacja.

Facylitację można zdefiniować jako wywieranie wpływu członków określonej grupy na siebie nawzajem. W kontekście mentoringu umiejętność facylitacji ma na celu ułatwienie podopiecznemu osiągnięcie celów, inicjowanie zmian, budowanie zaangażowania i doprowadzenie do brania przez niego odpowiedzialności za zmiany. Aby to osiągnąć:

- Pomagaj w przełamywaniu przez studenta starych schematów działania.
- Doceniaj osiągnięcia podopiecznego w trakcie nauki oraz przedsięwzięcia i działania, które zbliżają go do założonych celów.
- Umiejętnie wykorzystuj porażki studenta – wskazuj na tkwiące w nich możliwości rozwojowe; buduj obraz porażki jako element nauki. Podopieczny powinien na jej podstawie wywnioskować, co chce następnym razem zmienić, co porażka mu

uświadomiła i jak zaplanuje teraz działanie. Przypominaj studentowi o jego mocnych stronach i doceniaj, że podjął wyzwanie i wykonał działanie, które zaplanował.

- Stosuj metafory – mów o problemie w terminach właściwych dla innej dziedziny. Pozwala to lepiej zrozumieć trudne kwestie i spojrzeć na problem z innej, często niekonwencjonalnej strony.
- Stawiaj podopiecznemu wyzwania, przełamujące wyobrażenie studenta o jego własnych możliwościach. Zlecaj mu zadania do wykonania, które wydają mu się trudne. Dobrze, jeśli podopieczny będzie odczuwał lekki niepokój co do swoich możliwości wykonania go, ale jednocześnie dzięki Twojemu wsparciu będzie wierzył, że ma szansę powodzenia.

Feedback.

Ważnym elementem mentoringu jest feedback, czyli **udzielanie informacji zwrotnych**. To dzięki niemu student może zauważyć to, czego wcześniej nie widział, spojrzeć na daną sprawę z szerszej perspektywy i wyciągnąć wnioski. Ma również możliwość usłyszeć to, co go wzmocni i zmotywuje. Udzielając feedbacku stosuj się do następujących zasad:

- Udzielaj informacji w **cztery oczy**. Wymaga tego zasada poufności i etyczności działań mentora. Świadomość, że nikt postronny nie słyszy tego, o czym rozmawiacie sprzyja otwartości i szczerości.
- Stosuj zasadę **symetryczności**, która mówi, że informacji mogą udzielać obie strony. Stwórz podopiecznemu możliwość do udzielenia Ci informacji zwrotnej, ale pamiętaj, że to na Tobie spoczywa odpowiedzialność za udzielenie feedbacku, a jego celem jest przede wszystkim lepsze zrozumienie, wzmocnienie i zmotywowanie studenta.
- Uprzedź podopiecznego, że udzielana informacja zwrotna jest tylko **propozycją**, którą może on przyjąć w całość, w części, bądź całkowicie odrzucić. Nie występuj przed podopiecznym w roli nieomylnego autorytetu. Szanowanie podmiotowości studenta wzmocnia jego zaangażowanie w związek mentorski.
- **Pytaj podopiecznego o zgodę** na wysłuchanie informacji zwrotnej związanej z daną sprawą. Student w związku z tym, że wyraził na nią zgodę, czuje się bardziej zobowiązany do jej uważnego wysłuchania.

- Naucz podopiecznego **stuchania** informacji zwrotnej. Musi on wiedzieć, że podczas feedbacku nie należy przerywać, wtrącać własnych interpretacji, zmieniać tematu, itp. Jeśli student to robi, może to świadczyć o uruchomieniu mechanizmów obronnych, które są reakcją na niewygodne i niepożądane z jego punktu widzenia informacje.
- Przekazuj informację zwrotną **zwięźle** i w sposób **opisowy**. Odnos się do obserwowalnych faktów i wyrażaj się w sposób subiektywny. Zaznacz, że jest to Twój osobisty pogląd i Twój punkt widzenia. Brak kategoryczności budzi zaufanie, a możliwość sprzeciwu wyrażonego po uważnym wysłuchaniu informacji sprzyja otwartości.
- Stosuj **metafory** i **porównania**. Mogą to być krótkie opowieści, skojarzenia, cytaty z filmu, powieści, fragment zasłyszanej historii, czyjejs biografii lub własnego przeżycia. Mają one na celu przedstawienie analogicznej sytuacji, w której znalazł się student, pochodzącej z zupełnie innej dziedziny. Pomaga ona szerzej spojrzeć na tę sytuację i wyciągnąć interesujące wnioski. Metafora nie musi się kończyć edukacyjną pointą. Ważne jest by podopieczny powtórzył pointę metafory lub sam do niej doszedł.
- Używaj feedbacku zaraz po zaobserwowanym zachowaniu studenta, jakimś zjawisku, czy wydarzeniu. **Szybkość** sprzyja dogłębnej analizie tego, co miało miejsce, ponieważ podopieczny odczuwa jeszcze tego skutki i pamięta wszystkie aspekty wydarzenia.
- Możesz traktować feedback, jako metodę **podsumowania** spotkania mentorskiego lub jego części.
- Mów o **uczuciach**, ale tylko w odniesieniu do swoich przeżyć. Uważaj, by nie zawstydząć podopiecznego, nie budzić jego zażenowania, współczucia, gniewu ani zazdrości.
- Dbaj o to, by student miał **przestrzeń** i okazje do udzielania informacji zwrotnej po wykonaniu danego ćwiczenia, omówieniu danego problemu, a także w odniesieniu do twojej osoby i postawy.

Budowanie skutecznego komunikatu.⁹

W ramach udzielania informacji zwrotnej niezbędne jest właściwe konstruowanie komunikatu przez mentora. Istnieją w tym aspekcie dwie fundamentalne zasady, które stosuje się również w wielu innych sytuacjach komunikacyjnych:

1. Stosuj język E-Prime.

Przekonanie, że wszystko co mówimy, jest naszym subiektywnym odczuciem i hipotetycznym wrażeniem, jest skuteczne w dochodzeniu do porozumienia. Adresat wypowiedzi nie ma wrażenia, że ktoś przekazuje mu bezwzględną prawdę dotyczącą jego osoby. Idea języka E-Prime (ang. English Prime) polega więc na wyeliminowaniu z języka wszystkich form czasownika „być”, np. jest, był, będą itd., dzięki czemu język wyraża tylko to co subiektywne, czyli przypuszczenia, uczucia, opinie itp.

Przykład standardowej wypowiedzi:	Przykład wypowiedzi w języku E-Prime:
<i>To co w tej chwili przeżywasz, to jest bardzo silna emocja</i>	<i>Być może to, co przeżywasz, to silna emocja</i>
<i>Wykonajmy teraz to ćwiczenie, które będzie bardzo pomocne w twojej sytuacji</i>	<i>Proponuję ćwiczenie, które być może będzie dla ciebie użyteczne</i>

Źródło: M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011, s. 105-109

Diagnostując emocje i przeżycia danej osoby oraz zalecając jej co powinna zrobić, nie zakładaj, że jesteś nieomylny. Człowiek jest istotą tak skomplikowaną i wewnętrznie bogatą, że nie możemy nigdy powiedzieć, że w pełni poznaliśmy samego siebie, a tym bardziej drugą osobę, którą znamy od niedawna. Stosowanie języka E-Prime pozostawia studentowi furtkę do podważenia Twojej oceny, sprawia wrażenie, że nie jest ona absolutna. Pozwala także uniknąć rozkazującego i dyrektywnego tonu oraz daje podopiecznemu wolność wyboru, czy zgodzić się na Twoją propozycję, czy zaproponować coś innego.

2. Stosuj komunikat „Ja”.

⁹ Podrozdział opracowano na podstawie: M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011, s. 105-109.

Komunikat „Ja” ma na celu takie przeformułowanie wypowiedzi, by odnieść zastaną sytuację do swoich odczuć. Są one, jak wiadomo, sprawą osobistą i subiektywną, przez co nie można nikomu zarzucić, że posiada określone uczucia. Z drugiej strony stosowanie komunikatu „ja” odnoszącego się do uczuć pozwala uniknąć oceniania i obwiniania drugiej osoby. W konsekwencji pozwala to uniknąć konfliktów i przyczynia się do zapoczątkowania konstruktywnej krytyki.

Komunikaty „ja” sprzyjają otwartości i możliwości wyboru. Pozwalają również uniknąć wkraczania na terytorium psychologiczne drugiej osoby (np. „ty zawsze...”, „jesteś jak...”). Wypowiedzi oceniające, odnoszące się do psychologii danego człowieka powodują włączenie jego mechanizmów obronnych, co może utrudnić, a czasami nawet zerwać komunikację.

Schemat komunikatu „ja” przedstawia się następująco:

- a) **Czuję się...** (wyrażenie uczuć i emocji)
- b) **kiedy Ty...** (opisanie zachowania, które mi nie odpowiada)
- c) **ponieważ...** (opisanie dostrzegalnych przez obie strony faktów, konsekwencji danego zachowania lub odniesienie się do własnego samopoczucia, potrzeby lub chęci)
- d) **wolałbym...** (zapropozowanie zmiany)

Przykłady komunikatu „ty”:	Przykłady komunikatu „ja”:
<i>Jesteś spóźnialski...</i>	<i>Denerwuję się, gdy nie przychodzisz na czas</i>
<i>Gadasz jak nakręcony...</i>	<i>Gubię się, kiedy słyszę tyle informacji na raz</i>
<i>Nie masz racji... Mylisz się...</i>	<i>Inaczej to widzę... Mam inne zdanie...</i>
<i>Ciągle mi przerywasz...</i>	<i>Przeszkadza mi w rozmowie, gdy nie mogę skończyć swojej wypowiedzi</i>
<i>Lekceważysz mnie, kiedy w czasie ćwiczenia kolejny raz odbierasz esemesa. To jest skandaliczne zachowanie</i>	<i>Czuję się lekceważony, kiedy przerywasz ćwiczenie kolejny raz. Być może informacja mogłaby poczekać? Wolałbym, abyś wyłączył telefon albo esemesował na przerwie</i>

Źródło: M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011, s. 105-109

Rozwijanie kreatywności.¹⁰

Ciągły rozwój wymaga odkrywania i wymyślania nowych rozwiązań, twórczego myślenia i wdrażania innowacji. Uświadomienie sobie potrzeby zmiany motywuje do wychodzenia poza utarte schematy. Nikt jednak nie podjąłby ryzyka zrobienia czegoś w zupełnie inny sposób, gdyby nie wierzył w możliwość powodzenia. Te dwa elementy: **potrzeba zmiany i wiara w sukces** są więc punktem wyjścia w twórczym myśleniu i działaniu.

Kreatywne inspirowanie

W czasie spotkania mentorskiego możesz rozwijać kreatywność studenta poprzez odpowiednio zadawane pytania. Ich sekwencja może przebiegać w sposób następujący:

- Zadaj pytania początkowe:
 - „Co działa źle?”
 - „Jaki jest dylemat?”
 - „Co sprawia kłopot?”
- Zadaj pytania przeramowujące: „Co chcesz w zamian?”
- Zachęcaj do zmiany poprzez ustalenie celu i efektu oraz nadanie kierunku działaniom.
- Zadbaj o pozytywne sformułowanie celu, spodziewanego rezultatu i metody rozpoznania sukcesu: „Po czym rozpoznasz, że zmiana zaszła, a cel został osiągnięty?”
- Zadaj kolejną serię pytań:
 - „Co zrobisz, żeby osiągnąć oczekiwany rezultat?”
 - „W jaki sposób możesz zadbać o inkubację, czyli dojrzewanie pomysłów?”
 - „W jaki sposób możesz pobudzić kreatywność i wprowadzić atmosferę zabawy przy tworzeniu nowych pomysłów?”
 - „Dzięki jakiej metodzie osiągniesz najlepsze rozwiązanie? Połączysz najbardziej dostępne zasoby z najbardziej kreatywnymi rozwiązaniami, które najskuteczniej posłużą do realizacji celu?”
- W całym procesie używaj mocnych pytań. Muszą być one:
 - krótkie i jasne („Kiedy zaczniesz?”),
 - pozytywnie sformułowane,
 - powinny skłaniać do działania („Co zrobisz by osiągnąć cel?”),
 - dotyczyć sedna sprawy („Jaki rezultat chce uzyskać?”),

¹⁰ Podrozdział opracowano na podstawie: M. Bennewicz, dz.cyt., s. 291-305.

- mieć otwarty charakter,
- wzbudzać pozytywny, energetyzujący stan („*Kiedy? Od kiedy zaczniesz?*”).
- Unikaj pouczeń, ocen i zaprzeczeń: stosowanie ich wobec nawet najbardziej niedorzecznych pomysłów podopiecznego może wzbudzić jego opór i powodować urazy. Jeśli podejrzewasz, że pomysły studenta są zbyt śmiałe, nierealistyczne i mogą mu zaszkodzić, zaproponuj eksperyment myślowy lub wykonanie jakiegoś zadania, które pomoże mu znaleźć dystans wobec proponowanych przez siebie rozwiązań.

Cztery zasady kreatywnego myślenia.

Zasady te warto stosować, by skutecznie pobudzać kreatywność podopiecznego. Przedstawiają się one następująco:

- **Zawieszenie osądu:** wstrzymuj się od zbyt wczesnej krytyki pomysłów podopiecznego. Może to zahamować proces generowania kreatywnych rozwiązań. Student może poczuć zniechęcenie i brak wiary we własne zdolności w tym aspekcie. Miej na uwadze, że pierwsze pomysły nie zawsze są najlepsze, więc potrzebny jest czas na wygenerowanie lepszych.
- **Spontaniczność:** pomysły pojawiające w nieoczekiwanych sytuacjach są zazwyczaj śmiałe i „szalone”, a to stwarza szansę na złamanie zastanych schematów.
- **Ilość:** jest to prosta zasada mówiąca, że im więcej, tym lepiej. Duża ilość nagromadzonych pomysłów poszerza panoramę możliwości, budzi więcej skojarzeń i zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia tego jednego, najlepszego rozwiązania.
- **Wzajemne ulepszenia:** polegają na czerpaniu pomysłów od innych osób przy jednoczesnym im wzbogaceniu. Możliwe jest także łączenie lub modyfikowanie rozwiązań, które do tej pory wydawały się nieatrakcyjne. W efekcie tworzy się synergia, czyli połączenie wysiłków kilku ludzi.

Ćwiczenie kreatywności – lista Osborna.

Zawsze bądź przygotowany do rozwijania kreatywności u swojego podopiecznego. Do tego celu posługuj się wcześniej opracowanymi narzędziami i ćwiczeniami. Przykładowym z nich jest tzw. lista Osborna. Polega ona na odpowiedzi na następujące pytania:

1. **Inaczej:** „*Jak można daną rzecz (sprawę, przedmiot, potrzebę, temat, cel, itd.) zastosować, użyć w inny sposób lub inaczej spożytkować?*”
2. **Adaptacja:** „*W jak sposób można dopasować nasz temat (rzecz, sprawę, itd.) do czegoś innego lub coś innego dopasować do naszej kwestii?*”
3. **Modyfikowanie:** „*Co możemy zmienić, ulepszyć, uprościć, unowocześnić? Jaką część lub element poddać redefinicji, uzupełnieniu, rozszerzeniu?*”
4. **Minimalizowanie:** „*Co i jak możemy zmniejszyć?*” (np. koszty, czas potrzebny na wykonanie zadania, przeszkody, itd.)
5. **Zastępowanie:** „*Co i jak oraz czym możemy zastąpić?*”
6. **Reorganizacja:** „*Czemu, jakiej części i w jaki sposób możemy zmienić działanie, zarządzanie, całość lub fragment procesu?*”
7. **Odwrócenie:** „*Co i w jaki sposób może zostać odwrócone lub zamienione miejscami, kolejnością lub funkcją?*”
8. **Połączenie:** „*Co z czym może zostać połączone?*”

Najczęstsze problemy w programach mentorskich.¹¹

Choć mentoring jest znakomitą metodą rozwoju potencjału ludzkiego, można napotkać na szereg problemów w jego wdrażaniu i realizacji. Warto więc zapoznać się z potencjalnymi problemami, które mogą się pojawić.

Problemy organizacyjne.

- **Słabe planowanie i przygotowanie programu mentorskiego.** Najczęściej problemy w programie mentorskim pojawiają się z powodu niejasnych celów programu, braku poparcia dyrekcji, niezrozumienia przez nią istoty i warunków powodzenia mentoringu (przejawiającego się np. w wywieraniu presji na mentorów i podopiecznych) oraz niedoinwestowania programu. W rozwiązaniu tych problemów dużą rolę odgrywa koordynator programu, który powinien być źródłem wiedzy o mentoringu.

¹¹ Rozdział opracowano na podstawie: D. Clutterbuck, dz. cyt., s. 151-166.

- **Niejasność ról.** Problemem może być trudność w rozróżnieniu ról mentora i przełożonego oraz konflikty między zwierzchnikiem podopiecznego a mentorem. Często sprowadzają się one do kwestii oceny studenta. Nie należy więc wymagać od mentora udziału w ocenie podopiecznego. Warto poprosić o nią jego przełożonego lub osoby, z którymi student bezpośrednio pracuje. Mentor powinien raczej pomóc poradzić sobie z krytyką i wykorzystać ją z korzyścią dla studenta.
- **Problemy z oceną rezultatów mentoringu.** Brak jasno określonych oczekiwań wobec rezultatów mentoringu sprawia, że traktuje się go, jako działanie pozorne, nic nie wnoszące do rozwoju szkoły. Dyrekcja będzie bardziej przychylnie nastawiona do programu mentorskiego, gdy będzie on zawierał system oceny rezultatów.
- **Zbyt mało albo zbyt dużo formalności.** Biurokratyzacja programu mentorskiego może powodować zniechęcenie jego uczestników. Z kolei brak formalizacji związku może prowadzić do utracenia przez szkołę kontroli nad jego funkcjonowaniem i może uniemożliwić ocenę rezultatów. Dobre przeszkolenie mentorów i podopiecznych zwiększy zaufanie dyrekcji i koordynatora do uczestników programu oraz pozwoli mentorowi i studentowi na większą swobodę w kształtowaniu współpracy.
- **Zbytnia elitarność.** Jest to problem stale obecny we wszystkich organizacjach korzystających z mentoringu. Wynika to z tego, że potencjalnych mentorów jest zawsze mniej niż podopiecznych, więc nie każdy będzie miał możliwość posiadania mentora. Może to powodować rozczarowanie i pretensje wśród osób, którym odmówiono uczestnictwa w programie. Zazwyczaj odbierają to one jako sygnał, że ich zdolności nie są wystarczające, by awansować. Czasem pojawiają się również domysły, że uczestnictwo w programie zależy od kontaktów z wyższym kierownictwem, a nie od zdolności kandydatów. Aby tego uniknąć niezbędne jest wyjaśnienie powodów, dla których nie każdy może mieć mentora, rzetelna informacja o kryteriach selekcji do programu oraz zaoferowanie innych metod rozwoju osobistego i zawodowego.

Problemy w ramach relacji mentorskiej.

- **Trudności z nawiązaniem kontaktu.** Realistyczna postawa wymaga uznania, że zawsze pewien procent związków mentorskich się nie udaje. Zazwyczaj, po dwóch spotkaniach uczestnicy mentoringu intuicyjnie przeczuwają, czy związek ma szansę na powodzenie. Jeśli obaj nie mają takiej intuicji, ponieważ nie znaleźli nici porozumienia, relacja taka jest skazana na porażkę. Nie należy takiego związku kontynuować na siłę. Warto jednak mieć na uwadze, że tym co może zmotywować mentora i studenta do współpracy jest jasno sprecyzowany cel, na którym zależy obu stronom związku.
- **Brak czasu.** Dobrzy mentorzy i podopieczni są zazwyczaj ambitni i dużo pracują, przez co są przekonani, że nie mają czasu uczestniczyć w spotkaniach mentorskich. Jeśli jednak oboje są świadomi korzyści, jakie może przynieść im współpraca, chętnie się w nią angażują. Po raz kolejny rozwiązaniem tego problemu są szkolenia i rzetelna informacja o mentoringu i programie.
- **Niesprecyzowanie celu relacji.** Brak ustalenia celów mentoringu przyczynia się do nieefektywności spotkań i zniechęcenia jego uczestników. Dlatego ważne jest wyznaczenie celów krótko- i długoterminowych. W trakcie rozwoju relacji mentorskiej mogą się one zmieniać, jednak ważne jest to, żeby obie strony cały czas miały świadomość ich istnienia.
- **Nadmierne uzależnienie.** Jego przyczyną może być zarówno student, któremu brak samodzielności, jak i mentor, który zbyt dyrektywnie kieruje związkiem. Rozwiązaniem tego problemu jest jasne określenie ról i zakresu odpowiedzialności. Mentor powinien stopniowo powierzać podopiecznemu coraz więcej odpowiedzialności za relację mentorską oraz przygotowywać go do jego zakończenia i samodzielnego rozwoju.

Narzędzia i przydatne formularze

Moje mocne strony jako mentora

Co jest moją silną stroną? Na czym staram się budować jako nauczyciel – mentor?

.....
.....
.....
.....

Co – w szeroko rozumianej pracy nauczycielskiej – potrafię zrobić szybko, dobrze i z przyjemnością? To jest właśnie Twoja mocna strona!

.....
.....
.....
.....

Co pozwala mi pokonywać trudności jakich doświadczam w pracy nauczycielskiej?

.....
.....
.....
.....

Notatki

.....
.....
.....
.....

Elementy kontraktu mentorskiego

1. Na co się umawiamy ze studentem?
2. Na co się decyduje student?
3. Jakie cele chciałby osiągnąć student?
4. Jakie cele chciałby osiągnąć mentor?
5. Czy cele są możliwe do osiągnięcia?
6. Czym student chciałby się zająć?
7. Czego od siebie oczekujemy?
8. Jakie mamy zakresy odpowiedzialności, do czego się zobowiązujemy?

9. Jakimi zasadami będziemy się kierowali?
10. Jakimi metodami będziemy pracowali?
11. Jak będziemy monitorować (rozliczać) naszą pracę?
12. Kiedy zakończymy naszą współpracę?

Pytania pomocne przy konstruowaniu celu

1. Napisz, jaki jest Twój cel:

.....

.....

.....

.....

2. Czy Twój cel określa to, co chcesz uzyskać (tzw. cel na sukces), czy to, czego chcesz uniknąć (tzw. cel na uniknięcie porażki)?
3. Czy to Twój cel, czy może kogoś innego?
4. Czy to, czego naprawdę chcesz jest zawarte w Twoim celu?
5. Czy Twój cel harmonizuje z resztą twojego życia?
6. Czy Twój cel służy jakiemuś wyższemu celowi?
7. Na co masz wpływ w obszarze wyznaczonego przez Ciebie celu?
8. Co powstrzymuje Cię od osiągnięcia tego celu?
9. Na czym możesz się oprzeć realizując ten cel? Jakie masz zasoby potrzebne do osiągnięcia celu?
10. Jak chcesz mierzyć swój postęp?
11. Jak jest cena osiągnięcia tego celu?
12. Jaki masz plan działania?
13. Co możesz zrobić, aby osiągnąć cel?
14. Czy słysząc ten cel masz efekt „błysku w oku”?
15. Po czym poznasz, że osiągnąłeś swój cel?
16. Spróbuj zebrać wszystkie dotychczasowe refleksje i ponownie zapisać swój cel, tak jak widzisz go teraz:



.....

.....

.....
.....

Indywidualny Plan Rozwoju Studenta

Imię i nazwisko Studentki/ Studenta:.....

Horyzont czasowy Planu:

Misja osobista i zaangażowania.

Jakimi wartościami się kieruję?

Co jest dla mnie ważne?

Czym zajmuję się teraz na Uczelni?

Czym zajmuję się teraz w innych miejscach w których działam (kluby, praca, grupy, itp.)?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Poziom osobistej satysfakcji.

Jakim nauczycielem chciałbym być?

Z czego chciał(a)bym być dumny(a) za trzy lata?

Za co chciał(a)bym być w życiu zapamiętany(a)?

Jak wyobrażam sobie idealne miejsce pracy i jej styl / charakter?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Cele rozwojowe.

W jakim obszarze wiedzy, umiejętności chciał(a)bym być bardzo dobry/a?

Czym chciał(a)bym się zajmować zawodowo w przyszłości?

Jaką mam wizję osobistego sukcesu zawodowego?

W czym powinienem / powinnam się rozwijać, aby móc osiągać ważne dla mnie cele?

Jaką inną wiedzę powinienem / powinnam zdobyć? Jakie umiejętności powinienem / powinnam zdobyć? Jakie postawy powinienem / powinnam wzmocnić?

Jakie długofalowe procesy edukacyjne chciał(a)bym rozpocząć?

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Metody.

Jak chcę osiągać wyznaczone cele?
Jakie działania chcę podjąć?
Kursy? Nauka? Szkolenia? Staże? Praktyki? Lektury? Kółka zainteresowań?
W czym może pomóc mi mentor?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Harmonogram działań.

Jak chcę w czasie zaplanować własny rozwój?
Jakie będą jego konkretne etapy czasowe?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Rezultaty.

Jak chcę mierzyć swoje postępy?
Po czym poznam, że osiągnąłem zakładane cele?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Osobista dokumentacja pracy mentora¹²

Imię i nazwisko Studentki / Studenta:
Uczelnia: Kierunek:.....

Spotkania i proces współpracy

Kiedy się spotkaliśmy? Jak często się spotykamy?
Czy miejsce spotkań sprzyja dobrej pracy?
Jak bym określił/a naszą współpracę?
Nad czym teraz pracuję?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Rezultaty

Jakie są widoczne rezultaty naszej współpracy? Co udało się osiągnąć?
Czy w jakimś obszarze nastąpił zdecydowany rozwój? Jaki to obszar?
Czy Studentka / Student ma świadomość zmian, jakie się w Niej / Nim dokonują?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Metody

Co się sprawdza? Jaka metoda przynosi dobre owoce?
Jaka formuła współpracy odpowiada Podopiecznemu?
O czym powinienem pamiętać pracując z Nią / Nim?
Co się nie sprawdza?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

¹² Rekomendujemy wypełnienie arkusza po każdym miesiącu pracy mentorskiej.

Cele i wsparcie

Jakie widzę dalsze kierunki współpracy?

Jakie cele krótkoterminowe i długoterminowe stawiam przed Podopieczną / -ym?

Co daje mi radość i satysfakcję z naszej współpracy?

Co jest dla mnie trudne we współpracy?

Jakiego wsparcia potrzebuję jako mentor?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bibliografia:

- Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011.
- Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002.
- Kukiełka-Pucher D., *Kompetencje profesjonalnego coacha*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, pod red. M. Sidor-Rządkowskiej, Oficyna Wolters Kulwer, Kraków 2009.
- Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2008.
- Thrope S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.