# 3. Relacja Mentor-Podopieczni

## 3.1. Czym jest efektywna relacja Mentor-Podopieczni?

Mentoring sam w sobie wiąże się z relacją pomiędzy mentorem a podopiecznym, stopień, w jakim ta relacja jest udana, zależy jednak od tej relacji, jej cech i dynamiki. **Skuteczna relacja mentor - podopieczny to relacja, w której promowane jest uczenie się i zmiana**. W pierwszej kolejności należy wspomnieć o teorii społecznego uczenia się Bandury (1977a), ponieważ służy ona jako ramy do zrozumienia, w jaki sposób człowiek uczy się poprzez obserwację i modelowanie (Horsburgh & Ippolito, 2018).

Zgodnie z tą teorią, ludzie zaczynają się uczyć od najmłodszych lat poprzez naśladowanie innych. Zgodnie z tą teorią, **ludzie uczą się poprzez obserwację zachowań, postaw i wyników działań innych osób** (Bandura, 1977a; 1977b). **W tym modelu człowiek jest bardziej skłonny uczyć się od tych, których postrzega jako podobnych do siebie, czyli od swoich rówieśników**. Jest on więc szczególnie istotny w przypadku mentoringu rówieśniczego. W tym modelu społeczne uczenie się powstaje w wyniku interakcji pomiędzy czynnikami behawioralnymi (tj. tym, co robi mentor i jego efektem), czynnikami osobistymi (tj. cechami osobistymi podopiecznego) oraz czynnikami środowiskowymi (tj. miejscem, w którym odbywa się uczenie i jego cechami).

Jak już wspomniano, **uczenie się jest podstawą efektywnego partnerstwa mentora i podopiecznych**. Mentor i podopieczni powinni najpierw wspólnie określić cele, które mają na celu rozwój wiedzy, umiejętności, zdolności i sposobu myślenia podopiecznego, a następnie wspólnie pracować, aby osiągnąć ten cel. Jest to więc przede wszystkim partnerstwo w uczeniu się**. W efektywnej relacji mentor – podopieczni, podopieczni odgrywają aktywną rolę w uczeniu się, dzielą odpowiedzialność za priorytety, naukę i zasoby, a w trakcie tego procesu stają się coraz bardziej samodzielni. Z drugiej strony, mentor musi pielęgnować i pomagać podopiecznym w rozwijaniu ich zdolności do samodzielnego kierowania uczeniem się.** Podopieczni zaczynają od bycia zależnymi od mentorów, stopniowo zyskują niezależność, a proces kończy się, gdy między mentorem a podopiecznym powstaje współzależność. W skrócie, **bardziej udane relacje mentorskie to partnerstwa oparte na współpracy, gdzie uczenie się jest dwukierunkowe, tj.** od mentora do podopiecznego i odwrotnie (Zachary & Fain, 2022).

W związku z tym, idealna relacja mentor-podopieczny zachodzi w ramach **paradygmatu mentoringu skoncentrowanego na uczeniu się**. Paradygmat ten powstał niedawno, ponieważ role mentora i podopiecznego ewoluowały, jak również nasze wyobrażenie o nich (Zachary & Fain, 2022). Dodatkowo, paradygmat ten najlepiej pasuje do zasad uczenia się dorosłych, jak widać w poniższej tabeli zaadaptowanej z Zachary i Fain (2022):

|  |
| --- |
| **Elementy paradygmatu mentoringu skoncentrowanego na uczniu** |
| **Element mentoringu** | **Zmiana paradygmatu** | **Zasada uczenia się dorosłych** |
| Rola mentora | Z: Pasywny odbiorcaDo: Aktywny partner | Dorośli uczą się najlepiej, gdy są zaangażowani w diagnozowanie, planowanie, realizację i ocenę własnego uczenia się. |
| Rola mentora | Od: AutorytetDo: Facylitator | Rolą facylitatora jest tworzenie i utrzymywanie wspierającego klimatu, który sprzyja powstawaniu warunków niezbędnych do uczenia się. |
| Proces uczenia się | Z: Kierowany przez mentora, mentor odpowiedzialny za naukę podopiecznegoDo: Samodzielne kierowanie, podopieczny odpowiedzialni za własną naukę | Dorośli słuchacze mają potrzebę samodzielnego kierowania. |
| Trwanie relacji | Od: Koncentracja na kalendarzu Do: Koncentracja na określonym celu | Gotowość do nauki wzrasta, gdy pojawia się konkretna potrzeba wiedzy. |
| Mentoring - relacje | Z: Jedno życie = jeden mentor; jeden mentor = jeden podopiecznyDo: Wielu mentorów w ciągu całego życia i wiele modeli mentoringu: indywidualne, grupowe, komplementarne, rówieśnicze | Życiowy zasób doświadczeń to podstawowy bank wiedzy: doświadczenia życiowe innych wzbogacają proces uczenia się. |
| Organizacja | Od: Twarzą w twarzDo: Wielość i różnorodność miejsc i możliwości | Dorośli uczniowie mają nieodłączną potrzebę natychmiastowego zastosowania. |
| Orientacja | Z: Zorientowanie na produkt: transfer i pozyskiwanie wiedzyDo: Zorientowany na proces: krytyczna refleksja i zastosowanie | Dorośli najlepiej reagują na uczenie się, gdy są wewnętrznie zmotywowani do nauki. |

Dodatkowo, badania wykazały, że **udane partnerstwa mentorskie mają tendencję do posiadania zestawu specyficznych i możliwych do zidentyfikowania umiejętności**, **które działają jako katalizatory uczenia się i zmiany.** Phillips-Jones (2003) stworzył następujący model, który dzieli te umiejętności na umiejętności specyficzne dla mentora, umiejętności specyficzne dla podopiecznego oraz umiejętności, które powinni posiadać zarówno mentorzy jak i podopieczni.



### 3.1.1. Umiejętności specyficzne dla mentora

Za Philips-Jones (2003), umiejętności specyficzne dla mentora, umożliwiające skuteczne prowadzenie mentoringu, są następujące:

* **Zdolności instruktażowe/rozwojowe**: Wszyscy mentorzy, zarówno w bardziej formalnych, jak i nieformalnych środowiskach, muszą w jakiś sposób nauczać lub instruować. W środowiskach bardziej formalnych oznacza to często prowadzenie zajęć lub wykładów, podczas gdy w środowiskach bardziej nieformalnych, jak to często ma miejsce w przypadku mentoringu rówieśniczego, oznacza to zwykle modelowanie określonych zachowań w celu przekazania idei i procesów. Jest to zgodne z wyżej wymienioną teorią społecznego uczenia się Bandury (1977a, 1977b). Skuteczny mentor prowadzi podopiecznego przez proces mentoringu, wyjaśniając, co robi i dlaczego to robi.
* **Inspirowanie**: Wielcy mentorzy są w stanie zainspirować swoich podopiecznych. Robią to poprzez dawanie przykładu. Innym sposobem jest tworzenie sytuacji, w których podopieczni mogą zobaczyć i/lub wejść w interakcję z innymi inspirującymi ludźmi. Dodatkowo, mentorzy mogą wykorzystać w tym celu filmy dokumentalne, teksty autobiograficzne i inne zasoby przedstawiające inspirujących ludzi. Innym ważnym aspektem jest próba skłonienia podopiecznych do zidentyfikowania sytuacji, w których oni sami byli inspirujący. Wspaniały mentor pomaga podopiecznym zidentyfikować ich osobiste walory, które wspierają w dążeniu do budowania własnej wartości.
* **Dostarczanie korygujących informacji zwrotnych**: Pozytywne informacje zwrotne są podstawą skutecznego mentoringu. Ponieważ korygująca informacja zwrotna jest często postrzegana w negatywnym świetle, jako że koryguje się działania drugiej osoby i/lub prowadzi ją w kierunku lepszych rozwiązań, dobrym rozwiązaniem, które mentorzy powinni zrobić na początku relacji, jest omówienie z podopiecznymi ich preferencji dotyczących tego, jak i czy chcą otrzymywać korygującą informację zwrotną oraz w jakich warunkach (np. na osobności, natychmiast po wykonaniu działania, itp.).
* **Zarządzanie ryzykiem**: Podczas uczenia się popełnianie pewnych błędów jest nieuniknione. Jednakże, mentor powinien być w stanie pomóc swojemu podopiecznemu w uniknięciu niepotrzebnych i/lub katastrofalnych błędów. Dobry mentor pomaga swojemu podopiecznemu nauczyć się podejmować tylko odpowiednie ryzyko i pomaga mu rozwijać własne strategie rozpoznawania, zapobiegania i naprawiania błędów.
* **Pokazywanie możliwości**: Mentorzy, będąc bardziej doświadczonymi niż ich podopieczni w danym obszarze, często są w stanie ręczyć za swoich podopiecznych i pomóc im w zdobyciu rozgłosu. Jednym z głównych sposobów, w jaki można to zrobić jest zapewnienie podopiecznym wielu okazji do zaprezentowania swoich umiejętności przed odpowiednimi osobami.

### 3.1.2. Umiejętności specyficzne dla podopiecznych

Jeśli chodzi o umiejętności specyficzne dla podopiecznych w kierunku efektywnego mentoringu, to są one następujące (Philips-Jones, 2003):

* **Pozyskiwanie mentorów**: Sami podopieczni również często mają możliwość wyboru swoich mentorów. Dlatego jedną z podstawowych umiejętności jest zidentyfikowanie osób istotnych dla osiągnięcia ich celów. Podopieczni powinni być w stanie skontaktować się z wieloma osobami, negocjować z nimi i zrozumieć, czy ich cele są zbieżne. Następnie, podopieczni powinni wybrać mentora, którego postrzegają jako najlepszego do osiągnięcia swoich celów.
* **Szybkie uczenie się**: Podopieczni powinni dążyć do uczenia się. Powinni próbować zastosować to, czego się uczą, kiedy nie są z mentorem, a później przedyskutować to z nim, powinni być w stanie uczyć się z modelowanych działań, studiować materiały podane przez mentorów, a także samodzielnie szukać odpowiednich materiałów, integrować nową wiedzę, którą zdobywają i być w stanie przyjąć informację zwrotną w akceptujący. Ostatecznie, podopieczni powinni również być w stanie z szacunkiem dyskutować i nie zgadzać się ze swoimi mentorami.
* **Wykazywanie inicjatywy**: Podopieczni powinni być w stanie wykazać inicjatywę i rozwijać się samodzielnie bez potrzeby ciągłego wkładu ze strony mentora, a także być w stanie określić odpowiednie momenty na wykazanie inicjatywy i możliwość ryzyka. Poziom inicjatywy zależy od konkretnego mentora, podopieczni powinni omówić to na początku relacji.
* **Dotrzymywanie zobowiązań**: Jedną z najbardziej cenionych umiejętności jest zdolność do dotrzymywania zobowiązań ustalonych z mentorem. Kończenie zadań na czas i umiejętność wytrwania w procesie uczenia się, gdy zadanie jest trudne, nawet jeśli oznacza to prośbę o pomoc lub o dodatkowy czas.
* **Zarządzanie relacją**: Podczas gdy mentorzy zarządzają procesem, to na podopiecznych spoczywa obowiązek zarządzania relacją w odniesieniu do własnego rozwoju. Ważne jest, aby śledzić i prowadzić otwartą rozmowę z mentorami, być uprzejmym i przedstawiać sugestie dotyczące relacji i jej kierunku.

### 3.1.3. Wspólne umiejętności podstawowe

Model ten określa następujące wspólne umiejętności podstawowe (Philips-Jones, 2003):

* **Aktywne słuchanie**: Aktywne słuchanie ma fundamentalne znaczenie dla mentorów i podopiecznych. Kiedy ktoś słucha, pokazuje, że obawy i zastrzeżenia drugiej osoby zostały wysłuchane i są brane pod uwagę. To pomaga w ustanowieniu i rozwoju relacji mentor – podopieczny, ponieważ sprawia, że druga osoba czuje się akceptowana i pomaga budować zaufanie. Mentorzy, muszą być szczególnie ostrożni, aby nie skierować rozmowy na swoje przeszłe doświadczenia i sposób ich rozwiązania, ani nie popaść w nastawienie na rozwiązywanie problemów. Pierwszy krok kończy się po prostu na słuchaniu i rozumieniu siebie nawzajem, a nie na próbach natychmiastowego rozwiązania czegokolwiek.
* **Budowanie zaufania**: Ta umiejętność opiera się na poprzedniej, ale wykracza poza nią. Jest ona rozwijana przez cały czas trwania relacji i im większe jest zaufanie i im bardziej zaangażowani są mentorzy i podopieczni, tym bardziej efektywne będzie to partnerstwo. W celu zbudowania zaufania, oboje powinni zachować dla siebie wszystko, co zostało im powiedziane w zaufaniu, szanować granice drugiej strony, postępować zgodnie z tym, do czego się zobowiązali, przyznawać się do błędów i być w stanie dyskutować i z szacunkiem się nie zgadzać.
* **Zachęcanie**: Pozytywna informacja zwrotna jest najważniejsza dla udanego mentoringu. Zarówno od mentora do ucznia, jak i od ucznia do mentora. Kiedy ktoś słyszy, że wykonuje wspaniałą pracę, zyskuje pewność siebie i pozostaje bardziej skupiony i zmotywowany. Ważne jest jednak, aby podkreślić, że pozytywne informacje zwrotne muszą być szczere. Ponadto, lepiej jest zaoferować "za dużo" pozytywnych informacji zwrotnych, niż "za mało".
* **Identyfikacja celów i aktualnej rzeczywistości**: Niezależnie od roli, jaką ktoś pełni, powinien mieć określone cele, osobistą wizję i być w stanie uzyskać dostęp do aktualnej rzeczywistości. Dla mentorów oznacza to bycie obiektywnym i bezpośrednim w rozmowach z podopiecznymi na temat tego, czego oczekują od przyszłości i od mentoringu, a także przejrzystość w odniesieniu do aktualnych realiów własnych cech i specyfiki mentora (np. jego umiejętności i ograniczeń). Dla podopiecznych oznacza to możliwość samodzielnego określenia, co chcą osiągnąć, jakie są ich mocne strony, jak muszą się rozwijać, a także jaki konkretny rodzaj pomocy będzie im potrzebny. Należy to osiągnąć poprzez otwartą rozmowę pomiędzy mentorami i podopiecznymi, która powinna być prowadzona w trakcie całego procesu.

## 3.2. Etapy relacji mentor-podopieczny?

Teraz, kiedy zdefiniowaliśmy, czym jest efektywna relacja mentor – podopieczny, jaki paradygmat sprawdza się najlepiej w mentoringu z dorosłymi i jakie szczególne umiejętności leżą u podstaw tych relacji, które odnoszą sukcesy, istotne jest omówienie różnych etapów relacji mentor – podopieczny. **Ogólnie rzecz biorąc, proponowane modele identyfikujące etapy relacji mentor-podopieczny zazwyczaj dzielą relację na cztery lub pięć etapów.** W poniższej tabeli pokazujemy porównanie różnych modeli i to, jak definiują one każdy etap.

|  |
| --- |
| **Porównanie różnych modeli etapów relacji mentor-podopieczni** |
| **Model Complete** **(b.d.)** | **Model Together'a** **(Sarev, 2022)** | **Model Extension** **Michigan State University (Bottomley, 2015)** |
| **Inicjacja:** Pierwszy kontakt pomiędzy mentorem i podopiecznym oraz ocena, czy są oni dobrze dopasowani poprzez omówienie wspólnych zainteresowań, wartości, celów i marzeń. | **Cel:** Na tym etapie, cele są ustalane przez podopiecznego, podopieczny dołącza do programu mentorskiego, a zgodność jest ustalana między podopiecznym a potencjalnym mentorem lub mentorami. | **Kontemplacja:** Mentorzy i podopieczni rozważają przystąpienie do programu mentorskiego, dowiadują się o programie, wyobrażają sobie siebie w odpowiedniej roli w programie i decydują, czy będą dobrze dopasowani. |
| **Negocjacje:** Mentor odnosi się do oczekiwań podopiecznego, pomaga mu wyznaczyć cele edukacyjne i stworzyć plan ich osiągnięcia. Na tym etapie poruszana jest również kwestia harmonogramu ich sesji. | **Zaangażowanie:** Mentor i podopieczny budują relację i zaufanie, opracowują plan działania w celu osiągnięcia swoich celów i lepiej się poznają. | **Inicjacja:** Tutaj mentorzy i podopieczni zgłaszają się do programu mentoringu i przechodzą przez wszelkie procesy związane z dostępem do niego, a na koniec są dobierani do mentora lub podopiecznego w zależności od tego, jaką rolę sami przyjmują. Po przedstawieniu się swojemu mentorowi lub podopiecznemu, określają cele i zaczynają ustalać granice. |
| **Wzrost:** Na tym etapie mentor i podopieczny zaczynają pracować w kierunku wcześniej ustalonych celów. | **Wzrost:** Mentor i podopieczny pracują nad budowaniem umiejętności podopiecznego, pokonywaniem przeszkód w rozwoju, rozwijaniem nastawienia na wzrost i na odpowiedzialność. | **Wzrost i utrzymanie:** Tutaj mentorzy i podopieczni budują relację i pracują nad osiągnięciem wcześniej określonych celów.  |
| **Zamknięcie:** Na tym etapie mentoring się kończy. Może to być z wielu powodów, ponieważ cele zostały osiągnięte, program się zakończył lub coś innego. | **Zakończenie:** Mentor i podopieczny zastanawiają się nad mentoringiem, budują pewność siebie, by dalej się rozwijać, a podopieczny przejmuje inicjatywę | **Zakończenie i rozwiązanie:** Tutaj mentoring się kończy, albo z powodu zakończenia programu, albo z innego powodu. Jeśli mentor i podopieczny nie chcą kontynuować relacji po zakończeniu programu, jest to ostatni etap relacji. |
|  |  | **Redefinicja:** Ten krok ma miejsce tylko wtedy, gdy mentor i podopieczny chcą kontynuować relację. Tutaj mogą starać się o przedłużenie programu lub nawet kontynuować swoją relację poza programem. |

Jak widać w tabeli, choć modele te różnią się od siebie, to jednak w znacznym stopniu się pokrywają. Dlatego też proponujemy następujący 5-stopniowy model relacji mentor-podopieczny oparty na trzech wyżej wymienionych modelach:

1. **Cel:** Tutaj mentor i podopieczny ustalają swoje osobiste cele, badają potencjalne programy i mentorów/ podopiecznych, składają wniosek do programu mentorskiego (jeśli dotyczy) i nawiązują pierwszy kontakt z potencjalnymi mentorami/ podopiecznymi.
2. **Negocjacje:** Tutaj mentor i podopieczny zaczynają się poznawać, omawiają i ustalają cele, określają plan działania, aby osiągnąć te cele, określają swój harmonogram (jeśli dotyczy) i ustalają pewne granice (np. "jeśli jest weekend i zdajesz sobie sprawę, że masz jakieś pytania, proszę nie dzwoń do mnie, wyślij mi e-mail zamiast tego").
3. **Rozwój:** Tutaj mentor i podopieczny zaczynają wdrażać to, co postanowili zgodnie z planem działania i zaczynają pracować nad osiągnięciem swoich celów. Na tym etapie mentor pomaga podopiecznemu budować swoje umiejętności - podczas gdy sam rozwija swoje umiejętności mentorskie, - pomaga podopiecznemu pokonywać przeszkody, pomaga podopiecznemu rozwijać nastawienie na wzrost (tj. że umiejętności nie są ustalone w kamieniu, ale że ludzie mogą nad nimi pracować i je doskonalić), a podopieczny rozwija swoje zdolności samosterowania i odpowiedzialności.
4. **Zakończenie:** Cele zostały osiągnięte lub z innego powodu zdecydowano o zakończeniu mentoringu. Na tym etapie mentor i podopieczny powinni zastanowić się nad mentoringiem, a podopieczny może zdecydować, czy chce zostać mentorem. Często jest to koniec relacji mentor-podopieczny/podopieczna.
5. **Redefinicja:** Jeśli mentor i podopieczny zdecydowali się kontynuować swoją relację poza początkowo zdefiniowaną relację mentor- podopieczny/podopieczna, będą tutaj renegocjować swoje relacje. Albo poprzez przyjęcie różnych ról (np. podopieczny staje się mentorem i odwrotnie z powodu posiadania przez podopiecznego większej wiedzy/doświadczenia w innym obszarze/temacie), poprzez złożenie wniosku o przedłużenie/odnowienie programu mentorskiego (jeśli dotyczy) lub po prostu poprzez kontynuowanie relacji mentor- podopieczny/podopieczna poza programem (jeśli dotyczy).

## 3.3. Budowanie zaufania i ustalanie granic

Jak już wspomniano, **zdobycie zaufania i wyznaczenie granic jest niezwykle ważne w relacji mentor – podopieczni**. Dzieje się to przez cały czas trwania relacji, ale zaczyna się już na etapie negocjacji, jak widzieliśmy powyżej. Dodatkowo, nie jest to rzecz jednokierunkowa, jak widzieliśmy w Modelu Umiejętności Mentorskich Philips-Jones (2003). Jest to raczej podstawowa umiejętność zarówno dla mentorów, jak i podopiecznych, a zatem oboje mają budować zaufanie do siebie nawzajem i oboje mają ustanawiać swoje własne granice.

Jak więc mentor i podopieczny mogą skutecznie zbudować zaufanie i ustalić granice? Ponieważ **respektowanie wyznaczonych granic jest jednym ze sposobów na zbudowanie zaufania**, skupimy się najpierw na wyznaczaniu granic.

### 3.3.1. Ustalanie granic

Po pierwsze, trafne jest zdefiniowanie, czym są granice. "**Granice to oczekiwania, które stawiamy sobie i innym. Pomagają obu stronom zrozumieć, jak należy się zachowywać - jakie zachowanie jest dopuszczalne, a jakie nie"** (Martin, 2022). Nie oznacza to jednak, że wszystkie granice są dobre lub dopuszczalne. Zbyt sztywne granice mogą sprawić, że dana osoba będzie zbyt oderwana od rzeczywistości i niezdolna do tworzenia bliskich związków. Inni jednak cierpią z powodu poczucia winy, kiedy próbują ustalić granice i dlatego mają tendencję do zbyt luźnych granic, co powoduje, że trudno im powiedzieć "nie" i pozwalają innym często ignorować ich (zbyt luźne) granice (Pattemore, 2021). Zatem po pierwsze **trzeba umieć odróżnić zdrowe granice od zbyt sztywnych lub zbyt luźnych**. Nie jest to jednak łatwe, podobnie jak ustanowienie zdrowych granic.

Nash (2018) definiuje następujące etapy wyznaczania zdrowych granic:

|  |  |
| --- | --- |
| Określenie celów | * + Czego oczekuję od siebie i innych?
	+ Z czym jest mi wygodnie, a z czym niewygodnie i w jakich sytuacjach?
	+ Z kim jest mi dobrze, a z kim niewygodnie?
 |
| Identyfikacja osób Wartości | * + Co jest dla mnie najważniejsze?
	+ Jakie są moje osobiste priorytety?
	+ Które domeny życia są dla mnie najważniejsze?
 |
| Wyznaczanie granic | * + Każdy ma prawo powiedzieć nie/odmówić czegoś. Mówienie "nie" jest podstawową umiejętnością asertywności.
	+ Stwierdzenie, czego się chce, to podstawowa umiejętność.
	+ Nie jesteś winien innym żadnych wyjaśnień odnośnie swoich granic.
	+ Bądź pewny siebie, ale pełen szacunku, kiedy mówisz nie/co chcesz.
 |
| Zastanawiając się nad tym, jak się czułeś | * + Czy to sprawiło, że poczułam się winna?
	+ Czy to wywołało u mnie niepokój?
	+ Czy to sprawiło, że poczułam się zawstydzona?
	+ Dyskomfortu należy się spodziewać, gdy nie jest się przyzwyczajonym do wyznaczania granic. Osoba musi nauczyć się akceptować te niewygodne uczucia takimi, jakimi są.
 |

Zatem **zdrowe granice implikują dobrą samoświadomość, dobre umiejętności komunikacyjne - szczególnie asertywność i umiejętność jasnego stwierdzania faktów - oraz umiejętność radzenia sobie z uczuciem dyskomfortu** (Nash, 2018).

### 3.3.2. Ustanowienie zaufania

Ustanowienie zaufania jest procesem, który zachodzi podczas całego procesu mentoringu. Aby zbudować zaufanie, mentorzy i podopieczni powinni (Philips-Jones, 2003):

* utrzymywać w tajemnicy dzielone między nimi tajemnice;
* spędzić odpowiedni czas razem;
* wywiązywać się z obietnic, które sobie nawzajem złożyli;
* szanować wzajemnie swoje granice;
* przyznać się do błędów i wziąć odpowiedzialność za ich naprawienie;
* umieć się z szacunkiem nie zgadzać;
* potrafią z szacunkiem stwierdzić, czy są z czegoś niezadowoleni;
* być szczerym, ale z szacunkiem.

**Niektóre z nich są trudniejsze. Na przykład, podczas gdy trzymanie rzeczy w tajemnicy przed sobą powinno być łatwe i wykonywane od początku, często potrzeba trochę czasu w relacji, aby podopieczni poczuli się komfortowo mówiąc, że nie zgadzają się ze swoimi mentorami lub że są z czegoś niezadowoleni. Jest to całkowicie normalne i wiąże się z wcześniej wspomnianą potrzebą nauczenia się akceptowania niewygodnych uczuć takimi, jakie są, a nie unikania ich.**

## 3.4. Rozwiązywanie problemów - rozwiązywanie konfliktów

Dwie inne rzeczy, które są najważniejsze dla efektywnej relacji mentor- podopieczny/podopieczna to umiejętności rozwiązywania problemów i konfliktów. Rozwiązywanie problemów **jest szczególnie istotne, gdy problemy w mentoringu wynikają z materiałów, z przedmiotu, który jest mentorowany/bywa mentorowany i innych kwestii, które nie są związane z relacjami interpersonalnymi. Rozwiązywanie konfliktów jest ważne dla radzenia sobie z problemami interpersonalnymi**.

### 3.4.1. Rozwiązywanie problemów

Rozwiązywanie problemów jest często definiowane jako pięciostopniowy proces prostej nauki (ang. simplilearn, 2022).

1. **Precyzyjna identyfikacja problemu**: Po pierwsze, mentor i/lub podopieczny musi być w stanie zidentyfikować problem, następnie musi określić, jakie kwestie leżą u podstaw tego problemu, a na koniec określić, jakie obszary tematyczne najlepiej definiują problem. Umiejętność ujęcia problemu w ramy pozwoli później zachować koncentrację i szukać tylko potencjalnych rozwiązań.
2. **Zbieranie informacji i plan**: Mentor i/lub podopieczny powinni rozpocząć zbieranie informacji na temat specyfiki problemu, jednocześnie odrzucając wszelkie zbędne informacje. Następnie powinni przystąpić do zaplanowania sesji burzy mózgów zgodnie z ich dostępnością. Jeśli tylko jedna osoba zidentyfikowała problem i zebrała informacje, powinna skontaktować się z drugą i wspólnie zaplanować burzę mózgów.
3. **Burza mózgów:** Mentor i podopieczny powinni generować kreatywne pomysły w kierunku rozwiązania problemu, a nie od razu skupiać się na znalezieniu rozwiązania i odrzucać pomysły. Często rozwiązania wymagają wielu kroków, niektóre kreatywne pomysły nie rozwiązują problemu natychmiast, ale mogą być ważnym krokiem w rozwiązaniu problemu. Rozwiązania te mogą być następnie wizualnie zmapowane i mogą omówić wszelkie istotne czynniki, takie jak potencjalne koszty, jakie kroki działania są potrzebne do wdrożenia tych rozwiązań i jakie byłyby zaangażowane strony.
4. **Decyduj i wdrażaj:** Definiuje się to przez pierwszy wybór rozwiązania, szczególnie takiego, które ma najmniejsze straty (tj. mniejsze potencjalne koszty, prostsze do wdrożenia, mniej stron zaangażowanych) i największą szansę na sukces. Po wybraniu tego rozwiązania, powinni zacząć wprowadzać je w życie i postępować zgodnie z krokami, które uznali za potrzebne. Ostrożność i podejście krok po kroku jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ pośpiech często wymaga poprawek i prowadzi do zwiększenia kosztów/strat.
5. **Ocena:** Mentor i podopieczny/podopieczna muszą spojrzeć wstecz i ocenić, czy uzgodnione przez nich rozwiązanie rzeczywiście rozwiązało problem i czy osiągnęło rezultaty, na które liczyli. Powinni również zastanowić się, co zrobiliby inaczej następnym razem.

### 3.4.2. Rozwiązywanie konfliktów

Kiedy pojawia się konflikt, osoba często ma tendencję do argumentowania swojego punktu widzenia i obrony tego, dlaczego uważa, że ma rację, a druga osoba się myli. Nie jest to jednak skuteczna strategia rozwiązania konfliktu, ponieważ druga osoba ma takie same przekonania. Dlatego Shonk (2022) definiuje pięć następujących strategii skutecznego rozwiązywania konfliktów:

1. **Uznaj, że każdy z nas ma tendencyjne postrzeganie sprawiedliwości**: Każdy uważa, że ma rację. Wynika to z faktu, że ludzie łatwo widzą swoją stronę, ale trudniej jest ćwiczyć empatię i postawić się w sytuacji drugiej osoby (tj. empatia poznawcza). Jeśli ktoś nie potrafi postawić się w sytuacji drugiej osoby, może zaprosić trzecią osobę do pomocy w mediacji konfliktu. Osoba ta powinna być neutralna, bezstronna i powinna pomóc obu stronom zobaczyć stronę przeciwną lub zaoferować spójną i sprawiedliwą ocenę faktów/sytuacji.
2. **Unikaj eskalacji napięcia za pomocą gróźb i prowokacyjnych ruchów**: Kiedy konflikty stają się szczególnie gorące, osoba może uciekać się do oświadczeń o groźbach. Nie jest to produktywny sposób radzenia sobie z konfliktami i prowadzi jedynie do dalszej eskalacji. Jednym ze sposobów na uniknięcie mówienia rzeczy, których będzie się żałować, jest zachowanie spokoju, wzięcie głębokiego oddechu i policzenie do pięciu.
3. **Przezwyciężenie mentalności "my kontra oni"**: Mentor i podopieczny należą do różnych grup, chyba że mentor przyjmuje też czasem rolę podopiecznego i odwrotnie. Może to spowodować popadnięcie w konflikt międzygrupowy i wrogość. Jednym ze sposobów uniknięcia tego jest określenie wspólnej tożsamości lub celu z mentorem/podopiecznymi. Podkreślenie wspólnego celu może pomóc w osiągnięciu sprawiedliwego i trwałego porozumienia.
4. **Spójrz pod powierzchnię, aby zidentyfikować głębsze problemy**: Często w konflikcie nie chodzi tylko o pojedynczą różnicę zdań, ale o to, że ktoś czuje się lekceważony i/lub pominięty. Jednym ze sposobów na zidentyfikowanie tych kwestii i pomyślne rozwiązanie konfliktu jest zarówno podopieczny, jak i mentor, aby ćwiczyć aktywne słuchanie i słyszeć obawy drugiej strony. Aktywne słuchanie to po prostu słuchanie drugiej osoby i zrozumienie jej obaw, nie chodzi o odniesienie ich do nas samych lub o wejście w tryb rozwiązywania problemów/konfliktów (Philips-Jones, 2003). Dopiero po tym, jak mentor i podopieczny aktywnie wysłuchają siebie nawzajem, powinni spróbować wymyślić kreatywne sposoby rozwiązania swoich problemów i obaj powinni wyjść z tego z poczuciem, że zostali wysłuchani i uszanowani.
5. **Oddzielaj sprawy święte od pseudo świętych:** Konflikty są nie do rozwiązania, gdy dotyczą podstawowych wartości (np. osobistego kodeksu moralnego). Czasami jednak ludzie mylą kwestie pseudo-sakralne z kwestiami świętymi. Kwestie pseudo-sakralne to kwestie, które są wyłączone tylko w pewnych warunkach. Należy więc ocenić różnice między nimi. Można to zrobić, oceniając, jakie korzyści można potencjalnie odnieść z negocjacji (a więc przyznać, że własna „święta kwestia” jest w rzeczywistości tylko pseudo-sakralna), oraz prosząc drugą osobę o wyjaśnienie, dlaczego zajmuje ona określone stanowisko (a więc oceniając, czy stanowisko drugiej osoby wynika ze „świętej kwestii”, czy też w rzeczywistości wynika tylko z pseudo-sakralnej).

## 3.5. Quiz

**1. Uczenie się i zmiana są promowane w efektywnej relacji mentor-** **podopieczni.**

1. Prawdziwe
2. Fałszywe

**2. Który z poniższych czynników nie bierze udziału w społecznym uczeniu się?**

1. Czynniki środowiskowe
2. Czynniki osobiste
3. Czynniki akademickie
4. Czynniki behawioralne

**3. Szczególnie trafną formą mentoringu jest uczenie rówieśnicze, ponieważ ludzie mają tendencję do uczenia się od tych, których postrzegają jako podobnych do siebie.**

1. Prawdziwe
2. Fałszywe

**4. Uczenie się jest jednokierunkowe w bardziej udanych relacjach mentorskich.**

1. Prawdziwe
2. Fałszywe

**5. W której z poniższych kwestii podopieczny/podopieczna dzieli odpowiedzialność z mentorem, gdy jest w efektywnej relacji mentor- podopieczni (wybierz wszystkie, które dotyczą)?**

1. Nauka
2. Priorytety
3. Zasoby
4. Lokalizacja

**6. Paradygmat mentoringu skoncentrowanego na uczeniu się jest dość nowym osiągnięciem i jest zgodny z zasadami uczenia się dorosłych.**

1. Prawdziwe
2. Fałszywe

**7. Która z poniższych umiejętności nie jest wspólną podstawową umiejętnością mentorów i podopiecznych w Modelu Mentoring Umiejętności?**

1. Zarządzanie relacjami
2. Aktywne słuchanie
3. Budowanie zaufania
4. Zachęcanie do korzystania z serwisu

**8. Która z poniższych umiejętności jest według Modelu Umiejętności Mentorskich tylko dla mentora?**

1. Wykazanie inicjatywy
2. Zachęcanie do korzystania z serwisu
3. Zarządzanie relacjami
4. Zarządzanie ryzykiem

**9. Która z poniższych umiejętności należy do umiejętności mentorskich według Modelu Umiejętności Mentorskich?**

1. Inspirujące
2. Podążanie przez
3. Zachęcanie do korzystania z serwisu
4. Zarządzanie ryzykiem

**10. Który z poniższych etapów pojawił się we wszystkich trzech omówionych modelach etapów relacji mentor- podopieczni?**

1. Inicjacja
2. Redefinicja
3. Zakończenie
4. Wzrost

**11. W proponowanym przez nas pięciostopniowym modelu opartym na wspomnianych trzech modelach, gdzie zaczynają się ustalać granice?**

1. Redefinicja
2. Wzrost
3. Negocjacje
4. Przeznaczenie

**12. Który z poniższych elementów nie jest częścią ustalania granic wspomnianego modelu wyznaczania zdrowych granic?**

1. Zaakceptuj niewygodne uczucia, takie jak poczucie winy i lęk
2. Umieć powiedzieć "nie" / odmówić czegoś
3. Bądź w stanie określić, czego chcesz
4. Nie jesteś winien innym wyjaśnień dotyczących twoich granic

**13. Które z poniższych elementów są niezbędne do wyznaczenia zdrowych granic (wybierz wszystkie, które dotyczą)?**

1. Budowanie zaufania
2. Dobra samoświadomość
3. Dobre umiejętności komunikacyjne
4. Umiejętność radzenia sobie z uczuciem dyskomfortu

**14. Podopieczni często są w stanie stwierdzić, że nie zgadzają się ze swoimi mentorami od samego początku relacji.**

1. Prawdziwe
2. Fałszywe

**15. Które z poniższych są sposobami budowania zaufania między mentorem a podopiecznymi (wybierz wszystkie, które mają zastosowanie)?**

1. Zachowanie poufności między nimi
2. Unikanie konfliktów
3. Spędzajcie razem odpowiedni czas
4. Szanujmy wzajemnie swoje granice

**16. Rozwiązywanie konfliktów jest ważne w rozwiązywaniu problemów interpersonalnych.**

1. Prawdziwe
2. Fałszywe

**17. Która z poniższych czynności nie jest częścią procesu rozwiązywania problemów?**

1. Zbieranie informacji i planowanie
2. Unikanie eskalacji napięcia
3. Precyzyjnie zidentyfikuj problem
4. Burza mózgów - rozwiązania

**18. Który z poniższych elementów należy do etapu burzy mózgów?**

1. Przedyskutujcie, co zrobiliby inaczej następnym razem
2. Generowanie kreatywnych pomysłów na rozwiązanie problemu
3. Wybierz rozwiązanie
4. Zaplanuj sesję burzy mózgów

**19. Które z poniższych są strategiami skutecznego rozwiązywania konfliktów (wybierz wszystkie, które mają zastosowanie)?**

1. Uznaj, że każdy z nas ma tendencyjne postrzeganie sprawiedliwości
2. Przezwyciężenie mentalności "my kontra oni"
3. Instruowanie i rozwijanie zdolności
4. Spójrz pod powierzchnię, aby zidentyfikować głębsze problemy

 **20. Prawidłowo realizowana strategia unikania eskalacji napięcia za pomocą gróźb i prowokacyjnych posunięć w celu rozwiązania konfliktu nie tylko rozwiąże konflikt, ale także wzmocni relacje.**

1. Prawdziwe
2. Fałszywe

## 3.6. Literatura

1. Bandura, A. (1977a). *Teoria społecznego uczenia się*. Prentice Hall.
2. Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: W stronę unifikującej teorii zmiany zachowania. *Przegląd Psychologiczny, 84*(2), 191-215.
3. Bottomley, L. (2015, November 25). *Czego możesz oczekiwać od relacji mentoringowej?* Michigan State University Extension. [https://www.](https://www.canr.msu.edu/news/what_can_you_expect_from_your_mentoring_relationship)canr.msu.edu/news/what\_can\_you\_expect\_from\_your\_mentoring\_relationship
4. Horsburgh, J., & Ippolito, K. (2018). A skill to be worked at: Wykorzystanie teorii społecznego uczenia się do zbadania procesu uczenia się od wzorców w ustawieniach klinicznych. *BMC Medical Education, 18*, 156.
5. Martin, S. (2022, sierpień 29). *6 sposobów na wyznaczanie granic bez poczucia winy: Granice mogą być dobre dla ciebie i osób wokół ciebie.* Psychology Today. [https://www.](https://www.psychologytoday.com/us/blog/conquering-codependency/202208/6-ways-set-boundaries-without-guilt)psychologytoday.com/us/blog/conquering-codependency/202208/6-ways-set-boundaries-without-guilt
6. Mentoring Complete (b.d). *Jakie są 4 etapy relacji mentor - podopieczny?* https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/stages-of-a-mentor-mentee-relationship
7. Nash, J. (2018, January 5). *How to set healthy boundaries & build positive relationships*. Psychologia pozytywna. https://positivepsychology.com/great-self-care-setting-healthy-boundaries/#worksheets
8. Pattemore, C. (2021, 2 czerwca). *10 sposobów na zbudowanie i zachowanie lepszych granic*. PsychCentral. [https://psychcentral.](https://psychcentral.com/lib/10-way-to-build-and-preserve-better-boundaries)com/lib/10-way-to-build-and-preserve-better-boundaries
9. Philips-Jones, L. (2003). Umiejętności skutecznego prowadzenia mentoringu: Kompetencje wybitnych mentorów i mentees [Booklet]. CCC/The Mentoring Group.
10. Sarev, N. (2022, 18 maja). *4 Fazy mentoringu: istotne wskazówki dla relacji i programów.* Razem. [https://www.](https://www.togetherplatform.com/blog/mentoring-relationship-phases)togetherplatform.com/blog/mentoring-relationship-phases
11. Szonk, K. (2022, 11 października). *5 strategii rozwiązywania konfliktów: Wykorzystaj te sprawdzone strategie rozwiązywania konfliktów w swoich działaniach na rzecz zarządzania konfliktem*. Program poświęcony negocjacjom: Harvard Law School. [https://www.](https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-resolution-strategies/)pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-resolution-strategies/
12. Simplilearn (2022, 2 listopada). *Czym jest rozwiązywanie problemów? Kroki, techniki i najlepsze praktyki wyjaśnione.* [https://www.](https://www.simplilearn.com/what-is-problem-solving-article)simplilearn.com/what-is-problem-solving-article
13. Zachary, L. J. & Fain, L. Z. (2022). *The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships* (3rd ed.). Jossey-Bass.

## 3.7. Załącznik 3 Odpowiedzi do quizu

|  |  |
| --- | --- |
| **Pytania** | **Odpowiedzi** |
| Pytanie 1 | a |
| Pytanie 2 | c |
| Pytanie 3 | a |
| Pytanie 4 | b |
| Pytanie 5 | a,b,c |
| Pytanie 6 | a |
| Pytanie 7 | a |
| Pytanie 8 | d |
| Pytanie 9 | b |
| Pytanie 10 | d |
| Pytanie 11 | c |
| Pytanie 12 | a |
| Pytanie 13 | b,c,d |
| Pytanie 14 | b |
| Pytanie 15 | a,c,d |
| Pytanie 16 | a |
| Pytanie 17 | b |
| Pytanie 18 | b |
| Pytanie 19 | a,b,d |
| Pytanie 20 | b |