

**Anna Sołtys**  
**Małgorzata Tarkowska**

**MENTORING W PRAKTYCE**  
**ŚCIEŻKA KSZTAŁCENIA**  
**MENTORÓW I PEER-MENTORÓW**  
**DLA GRUP DEFAWORYZOWANYCH**

Łódź – 2008



Wydawca:



Projekt: PARTNERSTWO NA RZECZ ROZWOJU  
„WYCHOWANKOWIE DOMÓW DZIECKA – NOWE SZANSE,  
LEPSZE JUTRO”  
realizowanego przy udziale środków  
Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Recenzent: **Sławomir Jamruż**

Projekt okładki: **Barbara Świętochowska**

Skład i łamanie tekstu, redakcja i korekta techniczna: **GREEN**

© Copyright by: **Społeczna Wyższa Szkoła  
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi**

**ISBN: 978-83-60230-61-9**

Druk i oprawa: Drukarnia „GREEN”, Plac Komuny Paryskiej 4,  
90-007 Łódź, tel. 42 632 27 13, fax. 42 632 27 13,  
o 604 507 082, e-mail: wydawnictwo@post.pl

## **Drogi Czytelniku,**

Oddajemy w Twoje ręce podręcznik opracowany na podstawie naszej wiedzy i doświadczeń zebranych w ciągu trwania czteroletniego projektu IW Equal „Wychowankowie domów dziecka – nowe szanse, lepsze jutro”. Jednym z działań, jakie zrealizowaliśmy było powołanie Biura Mentoringu przy Międzypokoleniowym Domu Dziecka Nr 9 w Łodzi. Jego funkcjonowanie było możliwe dzięki zaangażowaniu wszystkich partnerów i wykorzystaniu ich pomocy. Szczególne podziękowania należą się naszemu brytyjskiemu partnerowi – Fundacji Reintera, Tower Hamlets Leasing Care Service Mentoring Scheme miasta Londyn oraz wspaniałym, ciepłym ludziom, którzy z nami współpracowali. Trzeba przyznać, że praca przy projekcie była dla nas wszystkich wielkim wyzwaniem, pozwoliła nam zdobyć wiele nowych, praktycznych umiejętności oraz poznać wspaniałych ludzi. Mogliśmy obserwować zmiany zachodzące w młodych ludziach i kształtowanie się ich postaw, nabywania pewności siebie i umiejętności współpracy. Być może, że nie wszystko udało nam się osiągnąć, szczególnie, że pomysł powołania i rozwijania Biura Mentoringu i programu mentoringu w naszym projekcie powstawał stopniowo, ewoluował razem z nami i mentorami, ale niewątpliwie możemy uznać go za nasz wspólny sukces.

### **Kadra projektu:**

<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Stanowisko w projekcie</b>
Sebastian Fagasiński	Koordynator projektu
Łukasz Sułkowski	Koordynator ds. badań
Anna Sołtys	Specjalista ds. badań
Aleksandra Piekarska	Specjalista ds. badań
Marek Krawiec	Psycholog
Małgorzata Tarkowska	Kierownik Poradni Doradztwa Zawodowego i Społecznego
Teresa Krawiec	Specjalista w Poradni Doradztwa Zawodowego i Społecznego

Jarosław Puta	Pracownik Poradni Doradztwa Zawodowego i Społecznego
Ewa Świątosławska	Kierownik Biura Mentoringu
Małgorzata Brzezińska	Koordynator ds. ponadnarodowych
Urszula Połec	Asystent projektu
Bogdan Lewiński	Specjalista PR
Grzegorz Gembalski	Koordynator Finansowy
Krystyna Józwiak	Księgowość
Anita Janiak	Księgowość
Joanna Szczecińska	Specjalista ds. ponadnarodowych
Zbigniew Pyszka	Tłumacz
Andrzej Brzeziński	Specjalista ds. przedsiębiorczości
Dagmara Szonert-Rzepecka	Kierownik modułu językowego
Michał Ferdzyn	Kierownik modułu sportowego
Roman Figura	Kierownik modułu informatyka
Maria Sołtys	Księgowość Signa

Mentorzy:

Karina Sikorska	Robert Dębowski
Arsena Sikorska	Malwina Hebel
Piotr Szymański	Małgorzata Coner
Marek Dominiak	Konrad Malinowski
Sebastian Hejna	Sabina Szymańska
Paweł Madaj	Lidia Frądczak
Jarek Franaszczyk	i inni, którzy pomagali naszemu Partnerstwu w trakcie czterech lat realizacji projektu

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Część I Mentoring</b> .....	11
Wprowadzenie w problematykę mentoringu .....	11
Geneza powstania i rozwoju mentoringu .....	12
Formy mentoringu .....	13
Kim może być mentor? .....	15
Definicje pojęć .....	15
Dlaczego mentoring się sprawdza? .....	19
Zadania i funkcje mentora .....	20
Efekty oddziaływania dobrego mentora .....	21
Zasady współpracy mentora z podopiecznym .....	22
Prowadzenie usług mentoringu .....	25
Identyfikacja grupy docelowej .....	25
Rekrutacja wolontariuszy .....	30
Kampania rekrutacyjna .....	30
Monitoring procesu rekrutacji .....	31
Przyjaciele i krewni .....	31
Rekrutacja mentorów – mężczyzn .....	31
Początkowe zainteresowanie .....	34
Status wolontariusza .....	34
Spotkanie informacyjne .....	35
Proces sprawdzania kandydatów .....	36
Sądowy rejestr skazanych .....	37
Dodatkowe wskazówki przy selekcjonowaniu kandydatów .....	37
Rozmowy kwalifikacyjne .....	38
Zaangażowanie podopiecznych w proces rekrutacji i selekcji kandydatów .....	38
Szkolenie wolontariuszy .....	38
Ocena kandydatów podczas szkolenia .....	42
Przygotowanie szkolenia .....	42
Zawarcie kontraktu o współpracę z wolontariuszem – mentorem .....	44
Pozyskiwanie i wprowadzanie podopiecznych – rozwijanie współpracy .....	45
Pozyskiwanie podopiecznych dzięki innym podopiecznym .....	46
Kryteria wyszukiwania i definiowana potencjalnych podopiecznych .....	46
Proces aplikowania i oceny potencjalnych podopiecznych .....	46
Plan rekrutacji podopiecznych .....	47
Spotkanie informacyjne dla podopiecznych .....	48
Decyzje podopiecznego .....	49

Wprowadzenie podopiecznych do programu .....	49
Współpraca z podopiecznymi .....	50
Proces łączenia – dopasowywania mentorów i podopiecznych .....	52
Grupowe spotkanie łączące – dopasowanie .....	53
Gromadzenie informacji .....	53
Zaangażowanie rodziców i opiekunów .....	54
Spotkanie łączące .....	54
Relacje w procesie mentoringu .....	55
Rozpoczęcie związku i zawarcie kontraktu .....	56
Kontakty .....	57
Pomysły gdzie można się spotykać z podopiecznym .....	58
Plan działania .....	59
Ewaluacja związku mentorskiego .....	60
Zakończenie związku .....	61
Formalne zakończenie związku .....	61
Kiedy związek mentorski będzie udany .....	62
Polityka i procedury stosowane w biurze mentoringu .....	63
Zażalenia i deseleksja .....	64
Zarządzanie usługami mentoringu – koszty działania mentorów .....	64
Przechowywane dokumenty .....	65
Radzenie sobie z sytuacjami trudnymi .....	66
Superwizja i wsparcie mentorów .....	66
Planowane szkolenia .....	68
Wsparcie telefoniczne .....	68
Indywidualny proces superwizji .....	68
Grupowe spotkania superwizyjne .....	69
Problemy mentorów .....	70
Monitoring i ewaluacja programu mentoringu .....	71
Miary osiągnięć .....	72
Dokumentacja programu mentoringu .....	73
<b>Część II Praca z grupą .....</b>	<b>75</b>
Wstęp .....	75
Proces grupowy – tworzenie grupy .....	75
Etapy rozwoju grupy .....	78
Osoby prowadzące grupy – skuteczny prowadzący .....	83
Współprowadzenie grupy .....	92
Struktura grupy – role grupowe .....	94
Komunikacja w grupie .....	99
Narzędzia skutecznej komunikacji w pracy z grupą .....	102
Komunikacja niewerbalna .....	104
Bariery w komunikacji .....	106
Informacje zwrotne .....	107
Grupowa realizacja zadań i rozwiązywanie problemów	
– etapy organizacji pracy grupowej .....	109
Grupowe rozwiązywanie problemów .....	112

## MENTORING W PRAKTYCE...

---

Zalety grupowego rozwiązywania problemów .....	113
Wady grupowego rozwiązywania problemów .....	114
Czynniki, które mogą okazać się dodatnie albo ujemne .....	115
Formy pracy grupowej .....	118
Zjawiska obniżające efektywność pracy grupy – „trudni uczestnicy” .....	120
Wrogość w grupie .....	125
Uczestnik wywyższający się .....	126
„Trup w szafie” .....	126
<b>Część III Ćwiczenia</b> .....	<b>129</b>
Normy ułatwiające pracę grupy .....	129
Prezentacja uczestników .....	129
ĆWICZENIE 1      JESTEM.... I LUBIĘ.....	130
ĆWICZENIE 2      A TERAZ POWIEDZ MI, KIM JESTEM .....	130
ĆWICZENIE 3      HERBY .....	131
ĆWICZENIE 4      DRZEWO.....	131
ĆWICZENIE 5      IDEALNY ZESPÓŁ .....	132
ĆWICZENIE 6      FABRYKA SAMOLOTÓW .....	133
ĆWICZENIE 7      PAJĘCZYNA .....	134
ĆWICZENIE 8      JAJOCHRON .....	135
ĆWICZENIE 9      SPOSOBY BUDOWANIA ZAUFANIA.....	135
ĆWICZENIE 10     LOTNISKO .....	136
ĆWICZENIE 11     EWAKUACJA .....	137
ĆWICZENIE 12     GRA „SIŁA GWIAZDY” .....	138
ĆWICZENIE 13     „SUPER STÓŁ” .....	139
ĆWICZENIE 14     PROJEKTOWANIE WSPÓLPRACY .....	140
ĆWICZENIE 15     PODARUNEK .....	140
ĆWICZENIE 16     INFORMACJE ZWROTNE .....	141
ZAŁĄCZNIK A      ANALIZA ZACHOWAŃ W GRUPIE .....	142
ZAŁĄCZNIK B      ZAUFANIE .....	143
ZAŁĄCZNIK C      Tabela zapisu wygranych .....	144
<b>Literatura</b> .....	<b>145</b>





## WSTĘP

Niniejsza publikacja skierowana jest do osób (pracowników służb społecznych, pedagogów i wychowawców, psychologów i terapeutów, pracowników świetlic środowiskowych itp.), które chciałby powołać w ramach swoich istniejących organizacji Biuro Mentoringu – realizujące program mentoringu oraz dla wolontariuszy, którzy niezależnie od poziomu wykształcenia i doświadczeń zawodowych chcą się realizować w pracy z osobami defaworyzowanymi, ze szczególnym uwzględnieniem tych chętnych, którzy sami wywodzą się ze środowisk defaworyzowanych.

Proponowany zakres kształcenia odpowiada na następujące potrzeby:

- umożliwienie osobom o niskim poziomie wykształcenia zwiększenia kompetencji społecznych (zarówno przyszłego mentora jak i podopiecznego);
- zwiększenie efektywności oddziaływania na osoby z grup defaworyzowanych poprzez wykorzystanie osobistych doświadczeń osób wywodzących się z tych środowisk;
- rozwinięcie kompetencji zawodowych o umiejętność pracy indywidualnej, w bezpośrednim otoczeniu społecznym podopiecznych;
- aktywizację społeczną osób z grup defaworyzowanych poprzez angażowanie ich w procesy mentoringu (empowerment);
- wsparcie dotychczasowych działań służb społecznych poprzez wykorzystanie wykwalifikowanych wolontariuszy.

Mamy nadzieję, iż wypracowana ścieżka kształcenia mentorów umożliwi upowszechnienie i realizację idei mentoringu, dzięki czemu może przyczynić się do zwiększenia jakości usług wolontariatu, zwiększyć motywację do angażowania się w pracę wolontariacką dzięki możliwości udziału w szkoleniach; stanie się ułatwienie dla wykorzystania doświadczenia osobistego osób wywodzących się ze środowisk defaworyzowanych poprzez zaangażowanie ich w pracę mentorską; może zwiększyć skuteczność służb społecznych poprzez rozwinięcie indywidualnych form pracy i kompetencji dostosowanych do specyficznych potrzeb określonych grup defaworyzowanych.

Podręcznik jest tak zaprojektowany, aby mogli korzystać z niego zarówno profesjonaliści, jak i mentorzy – wolontariusze. Funkcjonujący model kształcenia służb społecznych w sposób istotny ogranicza dostęp do pracy społecznej osobom, które mają predyspozycje i chęć pomocy innym, ale z różnych powodów (np. brak studiów, ukończenie innego kierunku studiów, niski poziom wy-

kształcenia) nie mogą uzyskać uprawnień do pracy z tymi osobami. Ma to szczególnie istotne znaczenie w przypadku osób wywodzących się z grup defaworyzowanych, które często chcą działać na rzecz środowiska, z którego się wywodzą lub innych grup defaworyzowanych (spośród młodzieży z domów dziecka, które decydują się na studia wyższe, większość wybiera pedagogikę). Takie osoby mają też często niski poziom wykształcenia, który uniemożliwia im podjęcie studiów wyższych. Prezentowany materiał ma na celu umożliwienie uzyskania dodatkowych umiejętności popartych certyfikatem instytucji realizującej program mentoringu, otwierających możliwość aktywnego uczestnictwa w pracy społecznej wszystkim zainteresowanym.

Zarówno teoria, jak i prezentowane ćwiczenia oraz narzędzia powinny być zrozumiałe dla laików. Przyjeliśmy taką zasadę podręcznika, jak poradniki wykorzystujące zasadę „zrób to sam”, przekazujące wiedzę w sposób prosty i konkretny. Wykorzystane ćwiczenia i narzędzia pozwalają na doskonalenie wiedzy i umiejętności organizatorom Biura Mentoringu, mentorów, peer mentorów oraz podopiecznych. Staraliśmy się, aby w każdym module, odpowiednio do omawianego tematu znalazły się zestawy ćwiczeń i narzędzi, zaprezentowane w kontekście teorii i praktycznej realizacji, zawierające: temat, wprowadzenie teoretyczne, zbiory ćwiczeń (cel, czas, materiały, opis przebiegu), pytania i omówienie rezultatów.

Opracowany podręcznik ma umożliwić przekazanie wiedzy i kształcenie umiejętności w zakresie tworzenia Biur Mentoringu oraz szkolenia wolontariuszy, pracowników instytucji i organizacji społecznych podejmujących współpracę z szeroko definiowanymi grupami zagrożonymi wykluczeniem społecznym lub defaworyzowanymi w systemie społecznym. Celem opracowania jest rozwinięcie kwalifikacji związanych organizacją, formalizacją, zarządzaniem Biurem Mentoringu oraz z indywidualną pracą z podopiecznymi. Treści szkolenia zostały opracowane na podstawie wiedzy praktycznej i teoretycznej związanej z doświadczeniami zdobytymi podczas realizacji projektu IQ EQUAL, w oparciu o doświadczenia zawodowe partnerów projektu. Autorzy starali się uwzględnić różne problemy pojawiające się na kolejnych etapach związanych z powoływaniem, organizowaniem, działaniem Biura Mentoringu, realizacją poszczególnych usług, zadań, ustalaniem procedur i standardów organizacyjnych i pracy indywidualnej z podopiecznym, koordynacji pracy mentorów, ustalaniem celów i efektywności świadczonych usług.

Podręcznik składa się z trzech części, zawierających kolejno informacje na temat mentoringu, rozwoju idei, standardów i procedur wykorzystywanych w tworzeniu usług mentoringu oraz podstaw tworzenia i pracy z przyszłą grupą współpracowników. Autorzy opracowania starali się zawrzeć w nim wskazówki i rozwiązania praktyczne oparte na doświadczeniach własnych, jak i innych współpracujących przy projekcie osobach.

## Część I

# PROGRAM MENTORINGU

### Wprowadzenie w problematykę mentoringu

Mentoring lub coaching jest określanym jako alternatywna forma wspierania procesu doskonalenia, uczenia i rozwoju w organizacji, jak i w procesach adaptacji społecznej. Credo tych dwóch funkcji jest zdefiniowane jako „pomoc ludziom w stawaniu się takimi, jakimi chcą się stać”. Inaczej mówiąc są to sposoby dostarczania efektywnych wzorców działania w złożonej rzeczywistości społecznej.

Idea mentoringu rozwijała się stopniowo od lat osiemdziesiątych XX w., jako jeden z postulatów dotyczących konieczności wprowadzenia bardziej zindywidualizowanych form pracy z jednostkami i grupami zagrożonymi brakiem postępów w rozwoju. Dalszy rozwój stał się możliwy dzięki przyjęciu idei mentoringu w zakres realizowanych i promowanych postulatów polityki społecznej (Głównie w Wielkiej Brytanii, jak również w USA). Obecnie uważa się mentoring za intelektualną i społeczną rewolucję form pracy z ludźmi zastępującą instytucjonalne, hierarchiczne procedury wspomagania rozwoju, zmiany indywidualnej i grupowej. Indywidualna forma pracy pozwala na niwelowanie negatywnych skutków tradycyjnych form pomocy opartych na instrumentalnym traktowaniu podopiecznego, ograniczonych do zdefiniowania jego statusu i formalnego reagowania zgodnie z przypisanymi mu prawami i obowiązkami. Podopieczny nie ma poczucia utraty kontroli nad samym sobą oraz instytucją, ponieważ bierze udział w ustalaniu planu i celów pracy (często podpisuje). Dzięki zaangażowaniu i stymulowaniu podopiecznego do pracy przełamuje się postawy wyuczonych nieudolności i bezradności oraz poczucie braku sensu i wpływu na własne życie i osiągnięte rezultaty. Podopieczny łatwiej daje sobie radę ze stanem frustracji i agresji będącej wynikiem niedostosowania możliwości do oczekiwań. Pozytywne aspekty indywidualnej pracy to oczywiście wzrost wiedzy, kompetencji, pojawienie się osiągnięć, umiejętność właściwej oceny otoczenia i jego oczekiwań oraz wzrost efektywności działań instytucji – podopieczny staje się samodzielny i samostereowny, dzięki czemu nie wymaga zaangażowania dalszych środków instytucji (czasu, pieniędzy, ludzi) lub zaczyna przynosić konkretne korzyści (wzrost wydajności pracy, lepsze wyniki, sukces finansowy).

Biorąc pod uwagę, że młodzi ludzie opuszczający zinstytucjonalizowane ośrodki pomocy stają często samotnie wobec wyzwań codziennego i samodzielnego życia, że jedyne relacje i związki z innymi dotyczą funkcjonowania w placówce, że często w samodzielnym życiu, lub na jego początku czeka ich pustka społeczna

oraz strach przez nowością, jaką niesie wejście w życie, mentoring wydaje się być niewątpliwie pozytywnym uzupełnieniem i wsparciem w procesie usamodzielniania. Doświadczenia młodzieży wychowującej się w domach dziecka wyraźnie wskazują, że szanse na zrównoważony rozwój i osiągnięcie osobistych sukcesów są związane z możliwością przebywania w relacjach z osobą nie oceniającą i wspierającą, którą może być wychowawca, kucharka lub tylko sąsiadka, z którą można rozmawiać, poradzić się i czuć, że jest się ważnym dla kogoś i komuś na nas zależy.

## **Geneza powstania i rozwoju mentoringu**

Mentoring i coaching są swego rodzaju hybrydową odpowiedzią na problem pracy nad efektywnością i potencjałem rozwoju jednostki. Musiały więc rozwinąć takie formy pracy, które uwzględniały wzorce, narzędzia i standardy pracy wzorowane na tych dziedzinach, w których rozwój, efektywność, potencjał, zmiana i doskonalenie stanowią słowa klucze.

Nie ulega wątpliwości, iż geneza idei mentoringu jest związana z wpływami i dorobkiem środowisk akademickich, szczególnie z zakresu nauki o zarządzaniu, koncepcji reorganizacji procesów, kompleksowego zarządzania jakością, doskonalenia obsługi klienta, idei organizacji uczącej się czy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy. „Ucząca się organizacja zaprzęga całą potęgę umysłu oraz dostępną jej wiedzę i doświadczenie, by nieustannie ewoluować dla dobra wszystkich jej udziałowców” (Parsole, Wray, 2002, s. 27). Dorobek teoretyczny i praktyczny z zakresu nauk o zarządzaniu wpłynął na promowanie aktywności jednostki, jej zaangażowania w procesy decyzyjne, zwiększania samodzielności i odpowiedzialności ludzi, których potencjał można uruchomić tylko dzięki zwiększaniu ich autonomii działania oraz poczucia podmiotowości, co stanowi jednocześnie klucz do sukcesu organizacyjnego, ekonomicznego i osobistego.

Innym obszarem przeniesionych doświadczeń z efektywnej pracy indywidualnej z jednostkami i grupami jest niewątpliwie sport. To środowiska sportowe dostarczają najbardziej spektakularnych dowodów na to, że sukces jest wynikiem jakości „całościowej” pracy trenera, zaczynając od przekonania o możliwości wyszkolenia „znakomitych trenerów” zdolnych do osiągnięcia „niebywałych rezultatów”, granicy stawianych wymagań, biegłości w motywowaniu, zadawaniu pytań, umiejętność udzielania i przyjmowania informacji zwrotnych, korzystanie z modelu PRO (plan rozwoju osobistego) oraz GROW (cel, rzeczywistość, opcje, wola). Elementem wspólnym jest powstanie zapotrzebowania na osobę – rolę, która dzięki swojej wiedzy, doświadczeniu i zaangażowaniu w rozwój podopiecznego jest w stanie doprowadzić go do zmian będących postawą jego sukcesu (sportowego, zawodowego). Taki idealny trener „... w pełni angażuje się w pracę z podopiecznym, a rodzaj relacji można porównać do tańca dwojga ludzi, w którym najważniejsza jest harmonia i partnerstwo” (Parsole, Wray, 2002, s. 48).

Mentoring i coaching odwołuje się również do doświadczeń psychoterapeutów oraz doradców zawodowych, którzy definiują siebie jako eksperci w „pomaganiu ludziom w rozwiązywaniu osobistych kryzysów lub radzeniu sobie ze zbyt silnym stresem” (Parsole, Wray, 2002, s. 15). Efektem tego połączenia doświadczeń jest rozwój standaryzowanych i certyfikowanych specjalistów – mentorów i coach’ów biznesowych pracujących na ogół na zlecenia wielkich korporacji z kadrami zarządzającą. Reguły pracy są przeniesieniem zasad pracy psychoterapeuty na sesje „treningowe”, podczas których stosowane są wszystkie narzędzia pracy z klientem (profile osobowości, *feed-back* itp.).

Kolejnym elementem tworzącym oblicza współczesnego mentoringu i coachingu są wpływy trendu zwanego „nowym życiem” obejmującego pracę nad zgłębianiem własnej osobowości, stosowane w atrakcyjnej formie szkoleń z dziedziny zarządzania oraz stosunków interpersonalnych, wykorzystujące dorobek praktyczny i teoretyczny nurtu Gestalt, analizy transakcyjnej, programowania neurolingwistycznego. Idea mentoringu związana jest również z osiągnięciami psychologii społecznej w badaniu procesów uczenia się, których wynikiem jest tworzenie algorytmów i schematów efektywnego uczenia.

A zatem podsumowując dotychczasowe informacje można zdefiniować mentoring i coaching jako współczesne formy indywidualnej pracy z podopiecznym mające na celu jego rozwój i osiąganie sukcesów (życiowych, społecznych, zawodowych, edukacyjnych), wykorzystujące narzędzia pracy z podopiecznym wzorowane na technikach pracy trenerów sportowych i praktyków terapeutów, zorientowane na cel, aktywne działanie i osiągnięcia, których warunkiem powodzenia jest osobiste zaangażowanie prowadzącego w działania podopiecznego oraz wspieranie podopiecznego nakierowane na jego potrzeby i potencjał.

Różnica między coachingiem a mentoringiem jest różnicą semantyczną, a praktyka wskazuje, iż coaching jest praktyczną formą wsparcia w instytucjach biznesowych i jako taki jest formą mentoringu nakierowanego na karierę i osiągnięcia (sponsor organizacyjny), natomiast mentoring odnosi się do sfery działań społecznych i edukacyjnych i jest odpowiednikiem wspierania rozwoju (celem jest osobisty rozwój i nauka) (Clatterbuck, 1998).

### **Formy mentoringu**

Mentoring najszybciej rozwinął się jako forma działania nakierowana na wspieranie jednostek mających problemy z indywidualnym dostosowaniem do wymogów-oczekiwań społecznych. Taka forma wsparcia zapobiegająca wykluczeniu społecznemu nazywana jest mentoringiem społecznym. Mentoring społeczny posiada kilka wersji i jest wdrażany na różnych szczeblach instytucjonalnych, jako programy rządowe lub też inicjatywy społeczne. Można wyróżnić tu mentoring w procesach kształcenia i nauczaniu pracujących będący częścią

promowanego przez rząd Wielkiej Brytanii Fair Deal at Work – nakierowany na pomoc w znalezieniu pracy, szczególnie bezrobotnej młodzieży (lub innych grup – samotnych rodziców) umożliwiający włączenie się nurt życia zawodowego, tym samym wpisując się w działania zapobiegające wykluczeniu społecznemu. Brytyjski Department for Education and Employment realizuje projekt „mentorów edukacyjnych” dający zatrudnienie tysiącom osób pracujących z uczniami osiągającymi słabe wyniki w nauce, a Ministerstwo Spraw Wewnętrznych wspiera projekty mentoringu skierowane do osób zagrożonych narkotykami, alkoholem, lub innymi czynnikami kryminogennymi. Idea tych projektów opiera się na prostej zasadzie zapobiegania zjawiskom spleceniom nieakceptowanym przez wspieranie grup zagrożonych ryzykiem niedostosowania, wykluczenia oraz zwalczanie dyskryminacji we wszelkich jej przejawach. Największe brytyjskie organizacje charytatywne jak Reiner czy Princes Trust wdrażają ideę mentoringu dla młodych ludzi opuszczających ośrodki zinstytucjonalizowanej opieki (domy dziecka, domy wychowawcze). Równie silna promowana jest idea peer-mentoringu, co jest zgodne z ideą empowermentu. Większość instytucji wdrażających mentoring opracowuje własne podręczniki i programy szkoleniowe dla mentorów, chociaż można już spotkać ofertę regularnych studiów i szkoleń w tym zakresie (Academy of Executive Coaching, Oxford School of Coaching & Mentoring, Oxford Brookes University, School of Coaching at the Industrial Society), co świadczy oczywiście o kolejnym stopniu instytucjonalizacji procesu wspierania i doradztwa, a dokładnie zgodnie z definicją „bezpośrednią relacją o charakterze niedocenianym, w której jednostka dobrowolnie poświęca swój czas, aby wspierać (zachęcać) drugą w szczególnym okresie zmian podopiecznego i trwa przez znaczący okres czasu”.

W Wielkiej Brytanii, gdzie mentoring doskonale rozwija się w sferze działań i usług społecznych opracowane zostały przez National Mentoring Network, znaną jako Mentoring and Befriending Foundation (MandBF) standardy oraz certyfikaty poświadczające: 1) kwalifikacje mentora oraz 2) wiedzę mentora. Prowadzeniem szkoleń oraz egzaminowaniem zajmują się akredytowane instytucje, a poświadczeniem umiejętności i wiedzy jest BTEC Award, dający uznawalność kwalifikacji mentora- uznawanego za zawód. Obecnie prowadzi się szkolenie i rozwój mentorów w dziedzinach:

1. Edukacja i szkolenia (Education and Training).
2. Procesy usamodzielnienia osób opuszczających zinstytucjonalizowane ośrodki opieki społecznej (Leaving Care).
3. Przestępczość i zagrożenie przestępczością (Criminal Justice).
4. Uchodźcy i azylanci (Refugees and Asylum Seekers).
5. Młode kobiety (Joung Women).
6. Zagrożeni uzależnieniami (Substance abuse).
7. Przesiedleńcy (Resettlement).

Część z obecnie stosowanych rozwiązań prezentowana jest w niniejszym podręczniku, który zawiera przyjęte standardy działania i wzory niektórych dokumentów.

### **Kim może być mentor?**

Instytucjonalizacja mentoringu rodzi pytania: Kim jest mentor?; Jaka jest jego rola wobec podopiecznego?; Jaki jest jego zakres wpływu na podopiecznego?; Czy można go określić jako bezstronnego przyjaciela, który dzieli swój czas i doświadczenie z podopiecznym w imię przyjaźni, w sytuacji kiedy jest zatrudniany i opłacany przez instytucję?; Czy jest szczerym doradcą, działającym w najlepszej wierze na rzecz podopiecznego w sytuacji kiedy oboje są zatrudnieni w jednej organizacji?; Czy musi być ekspertem w danej dziedzinie, czy wystarczy tylko wykształcenie w dziedzinie mentoringu?

A może jest kolejnym wysoko opłacanym profesjonalistą w doradztwie, przecież musi umieć oddziaływać na podopiecznego – jest ekspertem w procesie stymulacji zmiany postaw i zachowań, nabywania nowych umiejętności, w procesach pozyskiwania wiedzy i rozumienia oraz jej praktycznego wykorzystania. Ilu może być mentorów łączących w swojej pracy oryginalny zapał i zaangażowanie w pracę nad życiem drugiego człowieka, a jednocześnie kształtować zachowania podopiecznego z pełnym poczuciem, że właśnie takie zachowanie przyniesie mu korzyści w rzeczywistości społecznej. W mentoringu społecznym wymaga się od mentora aktywnego udziału w życiu drugiej osoby, regularnych kontaktów, udzielanie porad, nauki podstawowych umiejętności, dzielenia się doświadczeniem życiowym, motywowania podopiecznych, wspierania i wyrażania opinii. Dzięki takiej formule mentoring może być szeroko stosowany jako wsparcie dla zinstytucjonalizowanych form pomocy dla różnorodnych kategorii społecznych lub też rozwijany jako niezależna i nowa forma pomocy w organizacjach realizujących cele nakierowane na pracę z grupami defaworyzowanymi. Mentorem zostaje osoba, która posiada szczególne umiejętności dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w indywidualnej współpracy z podopiecznym, potrafi motywować innych do nauki i do zmiany dotychczasowych zachowań, które nie są efektywne z punktu widzenia podopiecznego.

### **Definicje pojęć**

Mentoring to specyficzna forma świadczenia usługi pomocy i wspierania ludzi w trudnych dla nich sytuacjach społecznych, życiowych, związanymi przede wszystkim z problemami adaptacyjnymi, bazująca głównie na wolontariuszach dzielących się swoim czasem i doświadczeniem, przekazujących podopiecznym najlepsze i sprawdzone sposoby działania, wspierających ich w dą-

żeniu do zdobycia nowych umiejętności i wiedzy potrzebnej do samodzielnego i skutecznego działania we współczesnym świecie, w taki sposób, aby podopieczny czuł wsparcie, pomoc, zainteresowanie, jednocześnie nie tracąc swojej autonomii i samodzielności czy poczucia odpowiedzialności za siebie.

Korzyści dla podopiecznych wynikające z zastosowania Mentoringu:

1. Zwiększenie pewności siebie i motywacji.
2. Zwiększenie pozytywnej samooceny.
3. Poznanie siebie i poprawa osiągnięć.
4. Możliwość kontaktu z osobą z poza rodziny, grona przyjaciół i znajomych, dzięki czemu można uzyskać nowe spojrzenie na problemy, poszerzyć punkt widzenia, zdystansować się emocjonalnie do pewnych problemów.
5. Możliwość uzyskania pozytywnej zachęty, wsparcia, zainteresowania.
6. Polepszenie umiejętności komunikowania się oraz autoprezentacji.
7. Rozwój umiejętności osobistych, społecznych.
8. Możliwość kontaktu z pozytywnym wzorcem, autorytetem.
9. Poznanie realiów świata zawodowego, społecznego, procesów i procedur administracyjnych.
10. Pomoc w nauce.
11. Możliwość ciekawego spędzenia czasu, poznania innych miejsc, lub po prostu rozerwania się, nabycie nowych umiejętności, na przykład gotowania, poruszania się po mieście, itp.
12. Obniżenie poziomu agresji i przemocy.
13. Poprawa umiejętności organizacyjnych.
14. Obniżenie spożywania substancji szkodliwych w postaci papierosów, alkoholu, narkotyków.

Mentoringu jako proces wspierania rozwoju indywidualnego budowany jest na wsparciu i wzmocnieniu, dzięki czemu obserwujemy próces stawania się kimś, a nie proces bycia kształtowanym lub klonowanym przez innych wokół. Jego sensem jest dostarczenie z jednej strony swobody i wolności decyzji, ale z drugiej umiejętności rozważania wyborów, które mają wpływ na ich życie.

Mentor to osoba, która dzięki osobistemu zaangażowaniu i doświadczeniu jest w stanie służyć radą, wsparciem, pomocą podopiecznemu, w tych dziedzinach, w których jest potrzebny. Słowo Mentor pochodzi od Homera z jego utworu „Odyseja”. Odyseusz wiedział, że przez wiele lat będzie daleko od kraju, dlatego wybrał dla swojego syna mężczyznę o imieniu Mentor, który byłby jego opiekunem i nauczycielem w procesie dorastania i stawania się mężczyzną, podczas jego nieobecności. Stąd też pochodzi znaczenie imienia: zaufany przewodnik, towarzysz, nauczyciel.



Związek pomiędzy mentorem i jego uczniem jest związkiem dynamicznym, opiera się na zaufaniu, chęci spędzenia razem czasu, wzajemnym uczeniu się od siebie i dzieleniu doświadczeniem życiowym. Związek ten budowany jest na idei wsparcia i wzmocnienia, na umożliwieniu podopiecznemu osiągnięcie własnych celów i sukcesów.

Mentoring jest procesem, w którym dokonuje się transfer wiedzy i doświadczenia, w którym mentor odgrywa rolę „wzorca”, a dzięki wzajemnemu szacunkowi i zaufaniu, staje się osobą której podopieczny może ufać, zwierzać się, budować swój pozytywny obraz siebie, dokonywać wyborów oraz co najważniejsze, przejmować odpowiedzialność za siebie i swoje zachowanie.

Mentorzy mogą realizować wiele funkcji w życiu podopiecznego, a do podstawowych zadań można zaliczyć:

- branie aktywnego udziału w życiu młodej osoby,
- oferowanie regularnych kontaktów,
- wspieranie młodych ludzi w przezwyciężaniu trudności,
- uczenie podstawowych umiejętności życiowych,
- dzielenie się swoimi doświadczeniami życiowymi,
- motywowanie młodych ludzi,
- włączanie ich w praktyczne czynności,
- udzielanie wsparcia i opinii,
- osobiste zainteresowanie podopiecznym.

Dzięki swojej formule Mentoring może stać się źródłem satysfakcji i korzyści również dla osoby podejmującej się roli mentora, ponieważ może służyć:

- wzrostowi świadomości;
- wzrostowi zrozumienia innych ludzi;
- poprawie komunikacji, zdobycie umiejętności słuchania innych;
- osobistemu rozwojowi i satysfakcji;
- poczuciu samorealizacji.

Dotychczasowe zinstytucjonalizowane formy pomocy i współpracy z osobami z grup defaworyzowanych nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty ułatwiające aktywne funkcjonowanie społeczne i zawodowe podopiecznych. Formy pomocy można zróżnicować i rozwinąć poprzez zindywidualizowane, oparte na osobistych interakcjach i zaufaniu kontaktach z podopiecznymi. Ta forma pracy polega na bezpośredniej stymulacji poprzez porady, wysłuchanie, dyskretne kierowanie przez mentora działaniami podopiecznego, które mają doprowadzić do sytuacji, kiedy podopieczny staje się bardziej samodzielny, pewny siebie, przedsiębiorczy i zaradny. Podopieczny ma świadomość wsparcia i przychylności mentora, dzięki czemu łatwiej adaptuje się do zmian lub wpro-

wadza pożądane zmiany w swoim dotychczasowym życiu osobistym i zawodowym. Praca mentora z podopiecznym opiera się na zawarciu swoistego „kontraktu”, w którym określone zostają zasady współpracy, cel, który ma być osiągnięty, długość współpracy, częstotliwość i formy kontaktów. Dlatego też bycie mentorem wymaga specyficznych umiejętności możliwych do wykształcenia podczas specjalnych szkoleń.

Peer mentor to osoba, która dodatkowo swoje umiejętności wsparcia opiera na podobnych, co podopieczny doświadczeniach życiowych lub zawodowych (np. osoby uzależnione od alkoholu współpracujące z alkoholikami, usamodzielniony wychowanek domu dziecka pracujący z wychowankiem opuszczającym placówkę).

Osoba defaworyzowana – to pojęcie odnosi się do osób narażonych i doświadczających skutków nierówności społecznych w zakresie aktywnego i efektywnego funkcjonowania w życiu społecznym i na rynku pracy. Są to osoby wywodzące się z takich kategorii społecznych jak: wychowankowie domów dziecka, osoby niepełnosprawne, bezdomne, długotrwale bezrobotne i zagrożone utratą pracy, żyjące w skrajnej biedzie, byli więźniowie, osoby pochodzące z obszarów wiejskich zagrożonych marginalizacją.

Ponieważ mentoring jest procesem, w którym starsza osoba i/lub mająca większe doświadczenie życiowe towarzyszy w „rozwoju” młodszej, mniej doświadczonej osoby, związek ten opierać się musi na układzie woluntarystycznym pomiędzy dwoma stronami.

Biuro mentoringu jest organizacją, która zrzesza mentorów i peer mentorów świadczących usługę pomocy i wsparcia w odniesieniu do konkretnej, zdefiniowanej grupy podopiecznych, wywodzących się z określonych grup społecznych lub dzielących pewne wspólne doświadczenia uniemożliwiające im pełną adaptację i aktywność społeczną. Powołanie biura mentoringu jako oddzielnej organizacji niesie ze sobą możliwość:

- podniesienia jakości usług oferowanym podopiecznym;
- lepsze przygotowanie do samodzielnego życia;
- wzrost efektywność świadczonej pomocy i oddziaływania na podopiecznego;
- udoskonalenie procesu analizy potrzeb podopiecznego oraz planowania;
- dostarczenie osobistego i pozytywnego wsparcia;
- zróżnicowanie oferty dostosowanej do specyficznych potrzeb grupy podopiecznych – na przykład organizacja szkoleń, wykładów, imprez, wprowadzenie dodatkowo giełdy informacji, wymiany rzeczy, prowadzenie grup wsparcia;
- przygotowanie do samodzielnego zarządzania sprawami finansowymi, administracyjnymi, prowadzenia gospodarstwa domowego i poszukiwania pracy;

- możliwość kontroli, ewaluacji i superwizji pracy mentorów;
- reagowanie i pomoc w szczególnych sytuacjach kryzysowych;
- stworzenia miejsca zaangażowania podopiecznych w bezpośrednie działanie i zdobywania nowych doświadczeń w przyjaznym środowisku.

Możliwość korzystania z usług biura mentoringu powinna być dostępna dla każdego podopiecznego, o ile działalność Biura jest adekwatna do jego sytuacji życiowej. Dla młodzieży przebywającej w instytucjach opieki społecznej lub placówkach wychowawczych kontakt z biurem mentoringu powinien nastąpić za zgodą opiekuna, wychowawcy, pracownika socjalnego, dyrektora placówki. W pozostałych przypadkach potencjalni klienci mogą decydować się na współpracę indywidualnie. Ideą usług świadczonych przez każde biuro mentoringu jest orientacja na potrzeby podopiecznych, a rozwiązania stosowane w ramach mentoringu skoncentrowane powinny być na budowie efektywnych relacji między mentorem a podopiecznym.

### **Dlaczego mentoring się sprawdza?**

Mentoring może stać się skutecznym narzędziem wspierającym rozwój podopiecznego, ponieważ oparty jest na szczególnym związku i relacjach, nie występujących w innych sytuacjach społecznych. Role nauczycieli, wychowawców, znajomych, rodziny formowane są na innych prawach i zasadach, które nie zawsze pozwalają osiągnąć taki kształt relacji z podopiecznym, jaki jest jednocześnie satysfakcjonujący i efektywny, jak również różne są oczekiwania partnerów takich interakcji i więzi. W mentoringu zarówno podopieczny, jak i mentor zaczynają od tego samego – obydwójce nie wiedzą o sobie nic. Ich związek nie jest karany i nie jest nagradzany. Wzajemne zaufanie budowane jest na wymianie spostrzeżeń i opinii, przy czym opinie mentora i podopiecznego są równe. Mentor prezentuje podopiecznemu pomysły, wnioski, możliwości innych rozwiązań, jednakże tylko podopieczny decyduje o wyborze i kierunku swojego działania, w chwili, kiedy czuje się do tego zdolny. Mogą to być również złe decyzje i wybory dokonywane wielokrotnie, jednak zadaniem mentora jest towarzyszenie podopiecznemu również w takich sytuacjach. Mentoring nie polega na robieniu czegoś za podopiecznego lub dla podopiecznego, aby go nie ograniczać i pozwolić mu samemu przejść cały proces ucząc się na własnych doświadczeniach. Dodatkowym atutem jest fakt, że mentorzy są wolontariuszami, a więc podopieczny ma świadomość, że za ich związkiem nie kryje się żadna dodatkowa korzyść dla mentora poza satysfakcją i chęcią towarzyszenia właśnie tej, a nie innej osobie.

## Zadania i funkcje mentora

Główną funkcją dobrego mentora jest stworzenie pozytywnego związku z podopiecznym, rozwój jego umiejętności życiowych, pomoc w zdobywaniu nowych, dodatkowych umiejętności oraz polepszenie umiejętności podopiecznego do współdziałania z innymi grupami – rodziną, środowiskiem zawodowym, przedstawicielami instytucji. W związku z tym do zadań mentora należy zachęcenie podopiecznego do:

- słuchania;
- dzielenia się pomysłami i myślami;
- oceniania i motywowania własnych zachowań podopiecznego;
- konfrontowania doświadczeń i decyzji przez samoocenę;
- rozważania z różnych perspektyw sytuacji wpływających na życie podopiecznego;
- rozwoju własnej kariery i osiągnięć, dzięki czemu podopieczny uzyska niezależność, będzie mógł współuczestniczyć w życiu społecznym i nie będzie skazany na wykluczenie;
- brania odpowiedzialności za własny rozwój i za podejmowane decyzje, zdobywania wielu doświadczeń.

W ostateczności każdy podopieczny musi sam pomóc sobie w realizacji własnych osiągnięć, jednak robi to za poparciem i zachętą swojego mentora i innych, których poznaje i uczy się jak korzystać z ich pomocy. Mentor współpracuje z podopiecznym w oparciu o sześć kroków:

1. Stworzenie zaufania: mentor komunikuje się przez aktywne, empatyczne słuchanie, ze szczerym zrozumieniem i przyjęciem uczuć swojego podopiecznego (dzięki temu podopieczny postrzega mentora jako słuchającego, a nie oceniającego), co sprzyja szczeremu dzieleniu się osobistymi doświadczeniami zarówno negatywnymi, jak i pozytywnymi.
2. Udzielanie osobistej rady: mentor może żądać dokładnych informacji i udzielać wskazówek na temat bieżących planów i postępów w osiągnięciach – edukacyjnych, zawodowych, prywatnych, zgodnych z celami i aspiracjami podopiecznego. Celem jest zapewnienie, że udzielona porada opiera się na dokładnych i wystarczających informacjach i jest nakierowana na indywidualne aspiracje podopiecznego.
3. Przedstawianie innych rozwiązań: mentor ma za zadanie rozważyć prowadzić podopiecznego w głąb odkrywania jego zainteresowań, umiejętności, pomysłów, przekonań i potencjału związanych z jego rozwojem i sytuacją edukacyjną, zawodową i społeczną. Celem jest pomoc podopiecznemu w rozważaniu innych punktów widzenia i opcji w czasie dojrzewania własnych decyzji na temat własnych osiągnięć.

4. Konfrontowanie: mentor z szacunkiem konfrontuje wyjaśnienia podopiecznego, tak by uniknąć decyzji pośpiesznych. Celem jest pomoc podopiecznemu w zrozumieniu niekorzystnych strategii i zachowań oraz oszacowanie potrzeb w zakresie zmiany, tak by zmiana mieściła się w możliwościach podopiecznego i miła siłą motywującą.
5. Motywowanie: mentor dzieli się odpowiednimi doświadczeniami życiowymi i uczuciami, mogącymi stać się przykładem dla podopiecznego i wzbogacającymi wzajemne relacje. Celem jest zachęcenie podopiecznego do podjęcia ryzyka, wykonania pewnych posunięć z korzystnym skutkiem oraz aby podopieczny kontynuował próby przewycięzania trudności we własnym życiu.
6. Zachęcanie do pierwszego kroku: mentor rozbudza w podopiecznym umiejętność krytycznego myślenia o swojej przyszłości i zawodowych możliwości. Celem jest zachęcenie podopiecznego do przejęcia inicjatywy i wpływu na swoje życie, tak by podopieczny mógł samodzielnie reprezentować, negocjować oraz kierować swoimi sprawami w szkole, w miejscu pracy, w relacjach z innymi.

### **Efekty oddziaływania dobrego mentora**

Żeby stwierdzić czy związek z mentorem wpływa pozytywnie na życie podopiecznego potrzebny jest czas i cierpliwość, która jest czynnikiem kluczowym. Należy też pamiętać, że każda relacja jest inna, tak jak inne są potrzeby i możliwości oraz wzajemne oczekiwania mentora i podopiecznego. Można przyjąć, że pierwszymi oznakami pozytywnych relacji będzie obserwowanie takich zachowań jak:

- poprawa obecności (np. w szkole lub miejscu pracy, na spotkaniach z mentorem);
- poprawa punktualności;
- pewny i stały kontakt wzrokowy;
- płynna i długa wypowiedź;
- zwiększone poczucie pewności w relacji z dorosłymi i przedstawicielami instytucji;
- uśmiech;
- poprawa relacji z rówieśnikami;
- zwiększone poczucie radości i optymizmu, entuzjizm;
- poprawa ogólna wyglądu;
- łatwiejsze nawiązywanie kontaktu i prowadzenie rozmów z innymi;
- zmniejszona potrzeba agresji, wrogości, wybuchów złości;

- mniejsza ilość sprzeczek i kłótni;
- poprawa wyników w nauce;
- zwiększona koncentracja na zajęciach w szkole lub podczas pracy;
- otwartość w dzieleniu się doświadczeniem;
- wzrost motywacji i chęci działania, więcej planów na przyszłość;
- łatwiejsze podejmowanie i rozważanie swoich decyzji;
- rozwój innych umiejętności – samodzielność i możliwość niezależnego życia.

Mentor umiejący budować pozytywne relacje i osiągający sukcesy w pracy ze swoim podopiecznym musi cechować się kilkoma umiejętnościami, do najważniejszych z nich można zaliczyć przede wszystkim osobiste poświęcenie – czasu i uwagi, które wpłynie na rozwój innych osób w przyszłości; szacunek okazywany dla osób i ich umiejętności oraz ich prawa do pomocy i wsparcia w dokonywaniu ich własnych wyborów w życiu; umiejętność słuchania i akceptowania różnych punktów widzenia; umiejętność wczuwania się w sprawy i problemy innej osoby; umiejętność rozważania zarówno możliwości, jak i przeszkód; elastyczność i otwartość.

### **Zasady współpracy mentora z podopiecznym**

**ZAUFANIE** – Najważniejszym obszarem w roli mentora jest zaufanie. Podopieczny musi być w stanie zaufać mentorowi i wiedzieć, że nie poinformuje on innych ludzi o osobistych sprawach podopiecznego wtedy, gdy informuje, że informacje mają charakter poufny i osobisty. Podtrzymanie zaufania jest obowiązkiem mentora i formą okazania podopiecznemu szacunku. Może się zdarzyć, że pewne sprawy będą wymagały współpracy lub pomocy ze strony innych – biura mentoringu lub instytucji kompetentnych – jeżeli mentor uzna, że współpraca taka jest wskazana powinien poprosić podopiecznego o zgodę na omówienie jego problemu z innymi. Jeżeli zasada zaufania zostanie raz złamana podopieczny już nigdy nie obdarzy mentora pełnią zaufania i taki związek nie przyniesie mu żadnej korzyści. Może to również wpłynąć na jego przyszłe relacje z innymi ludźmi, nawet gotowymi mu pomagać. Do szczególnych obszarów podlegających ochronie należą wszelkie osobiste informacje: miejsce zamieszkania, sprawy dotyczące zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem chorób i zaburzeń psychicznych, przestępstwa popełnione przez podopiecznego i numery telefonów.

Mentor ma również prawo do zaufania i ochrony pewnych informacji, jeżeli uzna je za ważne, na przykład: miejsce zamieszkania, telefon domowy, miejsce pracy. Zaleca się w takich przypadkach udostępnianie podopiecznym tylko numerów telefonów komórkowych. Dobrym sposobem trzymania się zasady zaufania jest myślenie o podopiecznym jak o sobie. Czy pełniący rolę mentora

chciałby, aby o jego sprawach i problemach mówiła cała okolica? Przekazane informacje należy szanować, gdyż zostały przekazane w dobrej wierze i zaufaniu. Podopieczny powierza mentorowi informacje, ponieważ mu ufa.

**ZAUFIANIE W SYTUACJACH TRUDNYCH** – Zasada zaufania musi być stosowana z zachowaniem zdrowego rozsądku. Mentor może znaleźć się w sytuacji, kiedy będzie zmuszony ingerować w życie swojego podopiecznego i podejmować działania przy potencjalnych lub bieżących jego problemach. Czasami jest pierwszą osobą, która problem dostrzega lub się o nim dowiaduje, a zatem będzie musiał kooperować z innymi specjalistami mogącymi udzielić wsparcia lub pomóc w przewyżczeniu problemów podopiecznego. Mentor ma za zadanie informować podopiecznego i doradzać mu w pewnych sprawach nawet, jeśli podopieczny nie jest z tego zadowolony, lub konsultować się ze specjalistami szczególnie, jeśli problemy dotyczą bezpieczeństwa lub zdrowia. Do takich spraw należą przede wszystkim:

- sprawy mieszkaniowe – czynsz, opłaty, formalności, zawiadomienia o emisji, problemy bezpiecznym i komfortowym wyposażeniem i urządzeniem mieszkania;
- sprawy związane z bezpieczeństwem – pozostawanie poza domem (w nocy), jazda samochodem lub motocyklem bez ważnych dokumentów, opłat, ubezpieczenia, narażenie na ryzyko poprzez umawianie się na randki z nieznanymi, nawiązywanie znajomości przez Internet, uczestnictwo w bójkach, przestępstwach kryminalnych, prześladowaniach rasistowskich lub groźenie i zastraszanie innych;
- sprawy zdrowotne – alkoholizm, używanie narkotyków, depresja, brutalne zachowanie, stosowanie przemocy psychicznej lub fizycznej, depresja.

Kiedy mentor stwierdza, że podopiecznemu może grozić niebezpieczeństwo powinien szybko skontaktować się z kompetentnymi pracownikami Biura Mentoringu lub innych organizacji znających sytuację podopiecznego, aby udzielić wsparcia lub doradztwa podopiecznemu.

Jeżeli podopieczny w takich sytuacjach nawet prosi mentora, o zachowanie tajemnicy, to mentor, jeśli czuje, że musi i że jest to potrzebne, ponieważ może wpłynąć negatywnie na życie podopiecznego ma prawo i obowiązek poinformować o tym innych, jednocześnie informując podopiecznego, że robi to dla jego dobra, aby mu pomóc. W takich sytuacjach zakłada się, że podopieczny nie mówiłby o problemie mentorowi, jeśli nie oczekiwałby od niego pomocy i reakcji w pierwszej kolejności.

**ROZWIJANIE ZWIĄZKU MIĘDZY MENTOREM A PODOPIECZNYM** – Cierpliwość – aby związek dojrzał potrzebny jest czas, który w 90% pracuje na sukces w dobrych relacjach.

Słuchanie podopiecznego – wysłuchiwanie jego opinii pozwala podopiecznemu czuć się komfortowo w towarzystwie mentora, dzielenie się z nim swoimi

doświadczeniami, opiniami, spostrzeżeniami pozwoli na powstanie zrozumienia i porozumienia z podopiecznym.

Informowanie – mentor powinien zawsze informować podopiecznego, że może się spóźnić lub nie przyjść na spotkanie, w tym celu trzeba zadzwonić, wysłać wiadomość lub inaczej przekazać informację, chociaż lepiej jest to zrobić osobiście. Mentor nie powinien obiecywać nic podopiecznemu, jeśli nie ma pewności, że może to rzeczywiście zrobić. Mentor może opowiedzieć podopiecznemu, jak coś wykonał lub osiągnął, tak żeby podopieczny w przyszłości mógł to również sam zrobić.

Dzielenie się – mentor powinien dzielić z podopiecznym swoje lub jego zainteresowania, na przykład zainteresowanie filmem, uprawianie sportu, posiadanie hobby.

Podnoszenie samooceny – mentor nie powinien pozwolić podopiecznemu rezygnować, poddawać się, lub mówić, że nie potrafi czegoś zrobić. Mentor musi okazać, że wierzy w umiejętności podopiecznego i doradzać mu jak przezwyciężyć trudności, na przykład jak zarządzać budżetem, jak podtrzymywać znajomości. Dzięki okazaniu zainteresowania lub pracy nad rozwiązaniem problemu buduje się zaufanie i podnosi samoocena podopiecznego, która utrwali się dzięki odnoszonym osiągnięciom.

Stawianie granic – mentor powinien ustanowić granice dla zachowania podopiecznego. Na początku relacji mentor informuje podopiecznego, jakich zachowań nie będzie tolerował, na przykład: przychodzenie na spotkania nietrzeźwym, niegrzeczne lub wulgarne odnoszenie się. Również podopieczny może ustalić swoje zasady, które będą obowiązywały mentora.

Rozwiązywanie problemów – mentor nie może odpowiadać na problemu podopiecznego i ich za niego rozwiązywać. Może rozmawiać o problemie, nakłaniać do zmierzenia się z nim, rozmawiać i rozważać różne rozwiązania, udzielać rad, ale nie mówić, co podopieczny ma zrobić. Dzięki temu podopieczny staje się samodzielny i rozwija umiejętności życiowe.

Zniechęcenie – z rolą mentora związane są plusy i minusy. Podopieczny może nie kontaktować się, trzeba więc zadzwonić do niego i dowiedzieć się co się dzieje, może nie przychodzić na spotkania, może być bierny. Mentor podczas kolejnego spotkania może powiedzieć podopiecznemu jak się wtedy czuje, że jest niezadowolony lub, że jest mu przykro i spytać jak podopieczny czułby się w takiej sytuacji.

Pieniądze – tu obowiązuje dosyć sztywna zasada niepożyczania żadnych pieniędzy podopiecznemu. W przypadku większych kwot można skierować podopiecznego do banku lub ośrodka pomocy społecznej.

Adres – mentor nie musi i nie powinien podawać podopiecznemu adresu domowego, miejsca pracy ani numerów telefonów, poza numerem telefonu ko-



mórkowego. W niektórych przypadkach dobrze jest nie wspominać, że mentor mieszka na takiej ulicy, lub dzielnicy. Miejscem spotkań są miejsca publiczne.

Nastawienie – kluczem do relacji z podopiecznym jest pozytywne nastawienie, nawet jeśli podopieczny jest trudny, lub pojawiają się problemy, mentor powinien reagować pozytywnie. Rolą mentora jest bycie przyjacielem i przykładem, dzięki któremu podopieczny może się rozwijać. Trzeba o tym zawsze pamiętać, nawet w sytuacjach trudnych. Dystans i życzliwość są podstawą efektywnego mentora.

### **Prowadzenie usług mentoringu**

W przypadku rozwijania usług mentoringu należy jasno określić misję i cele jakie będą dzięki temu realizowane. Dobrze jest w tym celu skonstruować mapę istniejących instytucji i organizacji, zarówno samorządowych, jak i poza rządowych, tak by działalność biura odpowiadała na rzeczywiste potrzeby i braki określonej grupy docelowej podopiecznych oraz w ramach działalności mentoringu nie dublować innych działań, ale zwiększać skuteczność oddziaływania, dzięki korzystaniu z istniejących rozwiązań i partnerów. Rozwijanie usług w oparciu o aktywne zaangażowanie zarówno wolontariusz, jak i podopiecznych pozwala na poprawę jakości i efektywności oddziaływania. Wokół Biura Mentoringu tworzy się grupa zaufanych, zaangażowanych i aktywnych współpracowników, dzielących się swoim entuzjazmem i doświadczeniem, podnoszących swoje kwalifikacje i umiejętności tak zawodowe, jak i społeczne. Działalność Biura Mentoringu powinna podlegać stałej ewaluacji wewnętrznej i ocenie dokonywanej przez osoby korzystające z usług mentoringu, jak również innych partnerów, w celu dokonywania zmian umożliwiających dostosowanie usług do potrzeb podopiecznych. Monitoring i ewaluacja powinny stać się stałymi procedurami realizowanymi przez biuro. Do standardowych narzędzi w postaci feed backu oraz wywiadów powinna należeć dyskusja z podopiecznymi i wolontariuszami, realizowana również na etapie szkolenia kolejnych mentorów. Oznacza to, że działalność i realizowane funkcje w ramach usług mentoringu powinny cechować się elastycznością i otwartością, umożliwiającą realizację pomysłów wolontariuszy – mentorów i podopiecznych, w zakresie na przykład organizacji „Dnia Mentora”, „Dnia Podopiecznych”, wprowadzania określonych tematów szkoleń, publikacji tematycznych itp.

### **Identyfikacja grupy docelowej**

O ile sam proces i założenia mentoringu są niezmiennie, to ważne jest doprecyzowanie, dla kogo będą świadczone usługi, szczególnie w przypadku rekrutacji peer mentorów i ich doświadczeń życiowych. Wyłonienie grupy docelowej

wpływie również na kształt organizacji i zadań Biura oraz współpracę z instytucjami zewnętrznymi. Z doświadczeń w programach mentoringu wynika, że daje on świetne rezultaty w odniesieniu do następujących grup:

- młodzieży i dzieci z problemami szkolnymi i edukacyjnymi,
- młodzieży i dzieci z problemami adaptacyjno-kulturowymi,
- młodzieży opuszczającej instytucje opieki społecznej,
- młodzieży opuszczającej ośrodki szkolno-wychowawcze,
- młodzieży i dorosłym opuszczającym zakłady karne.

Polityka biura mentoringu powinna być zgodna ze wszystkimi standardami odnoszącymi się do poszanowania różnorodności kulturowej, z uwzględnieniem równości szans i równouprawnienia. Dlatego też koordynatorzy usług powinni rozważyć, jaka jest struktura społeczności lokalnej i czy wszystkie grupy demograficzne, etniczne mają równy dostęp do usług. Poza tym należy zapewnić wolontariuszom poczucie tego, że są dobrze widziani, czas i miejsce spotkań adekwatne do ich możliwości, zapewniona jest opieka nad dziećmi wolontariuszy i podopiecznych, dostępność pomieszczeń na przykład dla niepełnosprawnych.

Aby zwiększyć efektywność, a także możliwość monitorowania usług mentoringu, należy jasno określić, jakie cele i w jaki sposób będą realizowane, a następnie – przynajmniej raz w roku dokonywać przeglądu działalności biura zgodnie z przyjętymi celami i określonymi kryteriami skuteczności. Cele mogą być różnorodne i dotyczyć osobistego rozwoju podopiecznych, ich problemów społecznych lub zawodowych. Usługi mentoringu w ramach prowadzonego biura mogą być świadczone niezależnie lub też jako część szerszych programów, takich jak zapobieganie wykluczeniu społecznemu mieszkańców określonych regionów. W takim przypadku cele Biura powinny być skorelowane z celami ogólnymi.

Cele świadczonych usług powinny cechować się realnością oraz wykonalnością, oraz zostać zdefiniowane w taki sposób aby można było dokonać ewaluacji i monitoringu ich realizacji. Również należy pamiętać o tym, że zbyt ambitnie zdefiniowane cele będą powodowały stres, a w efekcie poczucie bezradności i bezsilności wśród współpracowników i wolontariuszy. Przyjmuje się, że średnio jeden mentor może współpracować z 15 podopiecznymi, przy czym początkowo liczba ta będzie mniejsza, jak również zależy ona od wielkości i intensywności potrzeb podopiecznych. Przy definiowaniu celów najlepiej jest korzystać z metody SMART: dokładne, mierzalne, osiągalne, realistyczne, osadzone w czasie. Przykładowe cele dla Biura Mentoringu mogą być sformułowane następująco: w ciągu jednego roku nawiązać współpracę z 10 nowymi mentorami; pomoc w znalezieniu i utrzymaniu pracy 10 podopiecznym; przeprowadzenie dwóch edycji kursu gotowania dla podopiecznych.

Plany biura mentoringu najlepiej jest przygotowywać w okresach rocznych, jakkolwiek należy pamiętać również, aby coroczna ewaluacja działalności i usług

zgodna była z przyjętą misją Biura, to znaczy z generalnym uzasadnieniem jego powołania i funkcjonowania oraz wskaźnikami efektywności przyjętymi przy planowaniu działalności.

### **Przykład**

#### Misja

Celem świadczonych usług Biura Mentoringu jest pomoc usamodzielniającym się lub usamodzielnionym wychowankom domów dziecka znajdujących się na terenie miasta X w lepszym funkcjonowaniu w samodzielnym życiu.

Analiza potrzeb:

- Trudności w administrowaniu budżetem domowym
- Brak umiejętności samodzielnego przygotowywania posiłków
- Brak informacji na temat korzystania z infrastruktury i komunikacji miejskiej
- Trudności w znalezieniu i utrzymaniu pracy
- Trudności edukacyjne – porzucanie szkoły
- Trudności adaptacyjne – konflikty w środowisku sąsiedzkim

Cele Biura Mentoringu związane z potrzebą numer 1:

1. Przeprowadzić 1 szkolenie na temat prowadzenia budżetu domowego dla 20 podopiecznych.
2. Przygotować 5 mentorów do rozmów z podopiecznymi na temat wydatków i oszczędności.
3. Przygotować 5 mentorów do rozmów na temat problemów finansowych i źródeł dochodów.
4. Przeprowadzić 1 szkolenie dla 20 podopiecznych na temat rozliczeń finansowych i dokumentów wymaganych przez Urząd Skarbowy.

Wskaźniki efektywności realizacji celów:

- przeprowadzone dwa szkolenia tematyczne w ciągu roku dla 20 podopiecznych,
- przygotowanie 10 mentorów do prowadzenia rozmów na temat wydatków i oszczędności oraz problemów finansowych i źródeł dochodu,
- 100% frekwencja podopiecznych na szkoleniach tematycznych,

Wskaźniki efektywności działalności Biura Mentoringu:

- zwiększona liczba terminowych rozliczeń podopiecznych z Urzędem Skarbowym,
- efektywna kontrola wydatków i dochodów podopiecznych,
- zmniejszona liczba długów zaciąganych przez podopiecznych,
- racjonalne gospodarowanie budżetem, pozwalające na zaspokojenie różnorodnych potrzeb podopiecznych.

### Plan działalności

Koordinator usługi mentoringu powinien realistycznie przestrzegać przyjętego planu działania, jak również dbać o to aby wszyscy współpracownicy byli z nim na bieżąco zapoznani. Sam plan działania powinien być regularnie uaktualniany do bieżących i zmieniających się potrzeb.

### Finansowanie działalności

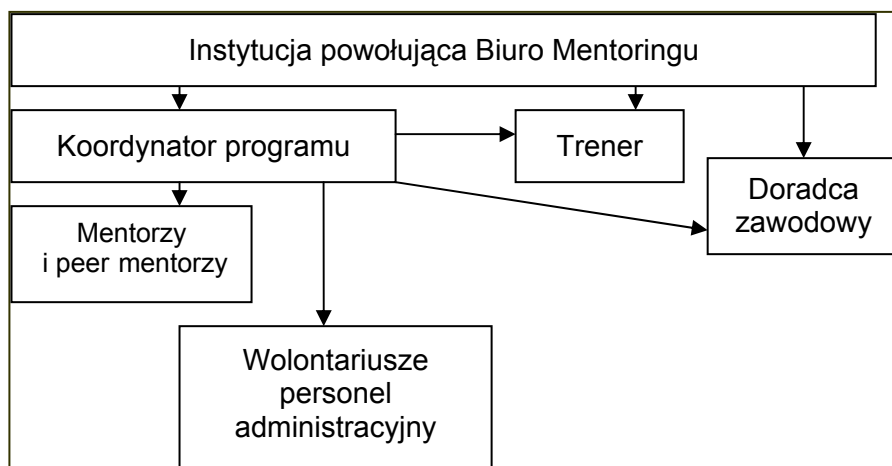
Prowadzenie Biura Mentoringu wymaga oczywiście nakładów finansowych uzależnionych od formy ilości świadczonych usług, jak również od przyjętych rozwiązań. Źródła pozyskiwania funduszy na działalność będą różne w zależności od formy prawnej jaką Biuro Mentoringu i działalność usługowa przyjmą. W spotkanych rozwiązaniach przyjęto, że personel etatowy ograniczony jest do minimum, a większość działań i funkcji jest realizowana przez wolontariuszy, podopiecznych, lub finansowana z funduszy projektowych. Niemniej jednak planując działania należy przyjąć pewne stałe koszty niezbędne do efektywnej realizacji misji i celów. Budżet Biura Mentoringu powinien obejmować następujące pozycje:

1. Wynagrodzenie personelu stałego.
2. Realizowane usługi:
  - organizacja szkoleń dla podopiecznych,
  - rekrutacja wolontariuszy – mentorów,
  - szkolenie wolontariuszy – mentorów,
  - wsparcie wolontariuszy mentorów,
  - koszty użytkowania pomieszczeń,
  - koszty administracyjne (telefony, materiały, druki materiałów),
  - działalność mentorów i podopiecznych,
  - koszty dojazdów,
  - organizację spotkań łączących mentorów z podopiecznymi,
  - organizację wydarzeń i imprez integrujących,
  - imprezy okolicznościowe np. ukończenie szkolenia na mentora,
  - materiały do prowadzenia działalności.

Dobrze zorganizowane i prowadzone biuro mentoringu powinno być zaopatrzone w materiały dostępne dla współpracowników, wolontariuszy I podopiecznych, włączając: podręcznik podopiecznego i podręcznik mentora, materiały wprowadzające dla wolontariuszy, ulotki na temat bura mentoringu, struktury i działalności, materiały do ewaluacji działalności, regulaminy i ustawy regulujące działalność, politykę Biura, prawa i obowiązki wolontariuszy i podopiecznych oraz plakaty, tablice i stronę internetową z kompletem informacji, aktualności i dostępnych materiałów.

### Struktura biura mentoringu

Każda organizacja wdrażająca program mentoringu znajdzie swoje rozwiązania w zakresie struktury działań, koordynacji i podziały funkcji. W tym miejscu możemy zaprezentować modelowe rozwiązania, które można dostosowywać w zależności od sytuacyjnych uwarunkowań.



Do zadań instytucji powołującej i rozwijającej program należy ustalenie celów programu, wskaźników oraz nadzór nad budżetem, środkami oraz realizacją programu. Osoby odpowiedzialne mogą również uczestniczyć w rozwiązywaniu sytuacji trudnych i podejmować decyzje personalne. Instytucja ma prawo przez swoich przedstawicieli definiowania polityki Biura oraz obowiązujących procedur.

Do zadań koordynatora, odpowiedzialnego za realizację programu należy organizacja i administracja Biura, odpowiednie planowanie i wykorzystanie środków w ramach budżetu, organizacja rekrutacji, selekcja, weryfikacja i kontraktowanie kandydatów na mentorów podopiecznych, jak również innych wolontariuszy. Koordynator odpowiada również za proces dopasowania mentora do podopiecznego, planuje i organizuje szkolenia dla mentorów i podopiecznych. Zajmuje się ewaluacją związków mentorskich i osiągniętych rezultatów. Monitoruje pracę podległych współpracowników, odpowiada za zapewnienie bezpieczeństwa pracy, kontaktuje się z instytucjami partnerskimi. Organizuje promocję Biura i imprezy towarzyszące. Dbą o zaangażowanie podopiecznych w pracę i program Biura Mentoringu. Podejmuje decyzje personalne i rozwiązywanie sytuacji problemowych przy współudziale instytucji powołującej.

Mentorzy i wolontariusze pracują indywidualnie z wybranymi podopiecznymi, odpowiadają za efektywny przebieg związku i osiągnięte rezultaty, dokonują ewaluacji relacji i własnej pracy, mają obowiązek uczestniczyć w szkoleniach

i spotkaniach ewaluacyjnych oraz grupach wsparcia. Uczestniczą w imprezach i wydarzeniach wraz ze swoimi podopiecznymi.

Wolontariusze i personel administracyjny zapewnia funkcjonowanie biura zgodnie z przyjętym grafikiem, prowadzi ewidencję działalności i dokumentacji, odpowiada za gromadzenie i przechowywanie informacji, planuje i organizuje wydarzenia razem z koordynatorem. Pełnią dyżury, udzielają informacji, prowadzą bazy danych, sprawują opiekę nad wyposażeniem Biura, pomagają podopiecznym w trakcie ich pobytu w siedzibie Biura, na przykład w wyszukiwaniu ofert szkoleniowych lub edukacyjnych.

Trener i doradca zawodowy mogą współpracować z biurem mentoringu przy realizacji programu i angażować się w zależności od potrzeb szkoleniowych lub potrzeb podopiecznych, mogą przy odpowiednim przygotowaniu prowadzić grupy wsparcia lub spotkania ewaluacyjne. W zależności od potrzeb podopiecznych można też włączyć inne usługi na przykład prawne lub doradztwa osobistego.

## **Rekrutacja wolontariuszy**

Kampania rekrutacyjna jest związana z rozpowszechnieniem informacji o biurze, im świadczone usługi mają większy zakres, tym większe jest prawdopodobieństwo, że dotrzemy i pozyskamy zróżnicowaną grupę kandydatów na mentorów. W sytuacji naboru możemy wykorzystywać wiele metod i technik, na przykład: kampanie ulotkowe i plakatowe, ogłoszenia w lokalnym radiu lub prasie, przez internet lub wykorzystaniem publikacji bezpłatnych, prezentacje przed lokalnymi komitetami, radami, instytucjami, samorządowymi, zawodowymi itp., oraz kontakty z lokalnymi instytucjami i grupami religijnymi i miejscowe szkoły, a także kontakty własne bezpośrednie czy wydawnictwa innych organizacji – na przykład portal [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl). Można wykorzystać lokalne sklepy, zakłady usługowe typu fryzjer, pralnia, solarium, akcje promocyjne i wywiady w radiu, biura i ośrodki wolontariatu oraz centra sportowe, kluby sportowe, ośrodki sportowe, ośrodki fitness, siłownie, ogłoszenia przez lokalne drużyny sportowe, a także przez prezentację sylwetek wolontariuszy w lokalnych mediach, urzędach i instytucjach, na przykład Urzędach Pracy, Ośrodkach Pomocy Społecznej, przez system poczty e-mailowej.

## **Kampania rekrutacyjna**

Dobrze jest zaplanować tak kampanię, aby docelowa grupa kandydatów cechowała się różnorodnością i była reprezentatywna dla danej społeczności lokalnej. Zdarza się, że pewien rodzaj kandydatów na wolontariuszy dominuje, trzeba więc kampanię skierować również do ludzi reprezentujących mniejszości

etniczne, religijne, również niepełnosprawnych. Dobrze jest kampanie prowadzić na lokalnych rynkach, w przychodniach, szkołach, centrach socjalnych, ośrodkach samorządowych. Rozsądnie jest rekrutować większą liczbę kandydatów niż wynika to z aktualnych potrzeb. Jest to związane z charakterystyką pracy wolontariackiej i rezygnacją z pracy wolontariuszy na różnych etapach współpracy. Jeśli do skutecznej pracy potrzeba 10 wolontariuszy, to dobrze jest rekrutować 15 kandydatów.

### **Monitoring procesu rekrutacji**

Strategie kampanii rekrutacyjnej powinny być monitorowane pod względem swojej efektywności. Kandydatów na wolontariuszy należy pytać o źródła informacji, tak by w przyszłości skupić się na tych metodach i technikach, które są najskuteczniejsze. Badania wskazują, że nadal najbardziej efektywną metodą rekrutacji jest metoda kontaktów własnych bezpośrednich, osobiste przekazywanie informacji i zapraszanie do współpracy. Głównym powodem, dla którego ludzie nie angażują się we współpracę i wolontariat jest fakt, że „nikt mnie o to nie poprosił”.

### **Przyjaciele i krewni**

Każdy koordynator mentoringu powinien zdecydować czy rekrutacja jego lub innych wolontariuszy krewnych lub znajomych nie doprowadzi do konfliktów, z którymi jako przełożony będzie musiał sobie poradzić, i które mogą wpłynąć na atmosferę Biura i jakość usług. Jest to niewątpliwie problem, który powinien zostać przedyskutowany przez wszystkich w biurze mentoringu. W przypadku mniejszych społeczności lokalnych, taka sytuacja może zdarzać się często.

### **Rekrutacja mentorów – mężczyźni**

Bardzo często w pracę wolontariacką chętniej angażują się kobiety niż mężczyźni. Podobnie dzieje się tak w przypadku usług mentoringu. Efektem tego jest nadreprezentacja kobiet i brak wolontariuszy mężczyzn. Jednakże mentoring jest usługą specyficzną i trzeba podjąć wysiłek, aby rekrutować przynajmniej kilku mentorów mężczyzn.

W przypadku mężczyzn i ich mniejszej skłonności do angażowania się w pracę wolontariacką podkreśla się kilka potencjalnych przyczyn:

- mężczyźni mogą się martwić o to, jak są postrzegani z powodu chęci zostania wolontariuszem pracującym na przykład z dziećmi i młodzieżą, i jakie motywy działania zostaną im przypisane;
- mężczyźni mogą się martwić, że ich seksualność wyklucza możliwość zostania zaakceptowanym jako mentor.

Jeden na trzech mężczyzn z przeszłością kryminalną uważa, że nie może lub nie powinien podejmować roli mentora, szczególnie, jeśli figuruje w rejestrze skazanych. W związku z polityką równości szans realizowaną przez biuro mentoringu należy stwierdzić, że płeć nie jest przeszkodą w byciu mentorem, a wszyscy kandydaci są oceniani w oparciu o indywidualne kryteria i sytuację, nawet ci w odniesieniu, do których występują pewne pytania.

Należy tu wspomnieć, że w stosowanych rozwiązaniach, ze względu na małą liczbę kandydatów płci męskiej, jak również ze względu na sytuacje podopiecznych, przeszłość kryminalna nie stanowi przeszkody w podejmowaniu roli wolontariusza w biurze mentoringu lub roli mentora. Jedyną przeszkodą może być fakt ukrycia takiej przeszłości, lub wyrok za przestępstwa o charakterze seksualnym w odniesieniu do dzieci i młodzieży.

Aby zachęcić mężczyzn do współpracy z biurem mentoringu można zastosować kilka sposobów zachęty nakierowanych szczególnie na mężczyzn:

- widoczne i reprezentacyjne zaangażowanie współpracujących mężczyzn mentorów i współpracowników w kampanię rekrutacyjną;
- materiały informacyjne, ulotki powinny wprost informować o potrzebie współpracy z mężczyznami wolontariuszami. Również należy poprosić wszystkich obecnych współpracowników i wolontariuszy, aby przekazali informacje znajomym mężczyznom, o tym, że jest taka potrzeba oraz, że prawdopodobnie będą dobrymi mentorami;
- podczas wywiadów i ogłoszeń medialnych podkreślać znaczenie i potrzebę współpracy z mężczyznami, jak również poprosić o to, by mężczyźni dzielili się publicznie swoim doświadczeniem wolontariackim. W przypadku mężczyzn szczególnie skuteczne są kampanie prasowe lub lokalne pośrednictwo;
- w przypadku rekrutacji mężczyzn można odwołać się również do pośrednictwa lokalnych przedsiębiorców, stowarzyszeń zawodowych, izb rzemieślniczych, izb handlowych, firm lub wolontariatu pracowniczego czy sieci kontaktów zawodowych pracowników określonych branż

Dobre wyniki daje rekrutacja mężczyzn przez kluby sportowe czy siłownie. Innym sposobem jest promocja wolontariatu poprzez artykuły prasowe, wywiady, reklamy prezentujące mężczyzn – wolontariuszy. Plan przykładowej rekrutacji wolontariuszy może wyglądać następująco:



## MENTORING W PRAKTYCE...

Zadanie	Czas ukończenia
Plan kampanii rekrutacyjnej	tydzień 1
Przygotowanie materiałów rekrutacyjnych	tydzień 1, 2
Przygotowanie treści ogłoszeń i ulotek	tydzień 1
Plan spotkania otwierającego	tydzień 1
Zamieszczenie ogłoszeń	tydzień 1
Organizacja wizyt w lokalnych organizacjach i instytucjach	tydzień 2
Potwierdzenie umówionych spotkań	tydzień 2
Rozesłanie informacji o rekrutacji do wszystkich partnerów	tydzień 2
Ogłoszenia radiowe	tydzień 2
Rozmieszczanie plakatów i ulotek	tydzień 2/3
Wizyta w lokalnym Centrum Wolontariatu	tydzień 3
Wizyty w wybranych lokalnych organizacjach i instytucjach	tydzień 3, 4
Prezentacje w lokalnych szkołach	tydzień 3, 4
Puszczenie w obieg w środowisku lokalnym informacji o rekrutacji	tydzień 3, 4, 5, 6
Odpowiedzi na zainteresowanie, udzielanie informacji	Non stop
Organizacja szkolenia	tydzień 5
Spotkanie informacyjne	tydzień 7
Przegląd aplikacji i zgłoszeń kandydatów	tydzień 10
Tydzień szkoleniowy	tydzień 11
Wywiady	tydzień 12

W procesie rekrutacji wolontariuszy najlepsze efekty osiągane są dzięki bezpośrednim technikom kontaktu i przekazywania informacji, w jak najbardziej otwarty sposób oraz nieustanna współpraca z lokalnymi instytucjami i organizacjami. Dodatkowe efekty daje kontakt z prasą lokalną, artykuły prasowe o działalności i potrzebach Biura Mentoringu, obecność na ulicach, festynach, imprezach lokalnych oraz wręczanie ulotek i udzielanie bezpośredniej informacji zainteresowanym. Innym sposobem jest prośba o rekomendacje, skierowana do każdego nowego współpracownika przynajmniej 2 innym osobom.

## **Początkowe zainteresowanie**

Po publikacjach i rozpowszechnieniu informacji należy się spodziewać zainteresowania i pytań dotyczących Biura, działalności, mentoringu. Pierwsze odpowiedzi powinny informować pytających, co do misji i celów biura mentoringu; roli mentora oraz o spotkaniu informacyjnym.

Poziom zainteresowania nie jest adekwatny do liczby osób gotowych do współpracy. Trzeba też pamiętać, że zbyt długi lub skomplikowany proces rekrutacji może zniechęcać potencjalnego kandydata, na przykład przez konieczność wypełniania formularzy, z którymi nie jest zaznajomiony, dobrze jest pewne czynności wykonać za kandydata lub pomóc mu w podaniu najistotniejszych informacji. Celem informacji udzielanej na początku procesu rekrutacji jest głównie wzbudzenie zainteresowania.

Na tym etapie nie weryfikuje się również kandydatów w Rejestrze Skazanych, ani nie wymaga przynoszenia dokumentów, które mogą kandydatowi kojarzyć się ze zbytnią biurokracją

## **Status wolontariusza**

Status wolontariusza jest zapisany w odpowiednich ustawach i regulaminach, jak również zawarty w umowie zawieranej między instytucją a wolontariuszem. Trzeba jednak wspomnieć, że w żadnym przypadku nie jest dopuszczalne, ani w stosowanym języku, ani zachowaniu odnośnie wolontariusza sugerowanie lub wymaganie stosunku podobnego do relacji zatrudnienia. Wolontariusz uczestniczy w działaniach Biura na zasadzie dobrowolności i nie może wymagać wynagrodzenia lub innych korzyści niezwiązanych w wykonywanymi zadaniami. Przysługują mu prawa przypisane wolontariuszom, takie jak ubezpieczenie, zwrot poniesionych i uzasadnionych kosztów, pokrycie kosztów dojazdów, szkolenia, świadectwa i certyfikaty potwierdzające jego status, zdobyte doświadczenia, osiągnięcia i szkolenia. Ponieważ wolontariusz różni się statusem od pracownika należy unikać takich sformułowań jak „praca”, „kontrakt”, a w ich miejsce używać zwrotów „rola wolontariusza”, „możliwości”, „porozumienie”.

Usługi mentoringu realizowane są na zasadzie „dobrej woli” tych, którzy zaangażują się w pracę Biura Mentoringu i należy pamiętać i szanować fakt, że wiele z osób podejmujących rolę mentora musi godzić ją z innymi aktywnościami i obowiązkami w swoim życiu. Mimo, że w pewnych okolicznościach trzeba rozwiązać porozumienie z wolontariuszem, nie zmienia to faktu, że wszystkim, nawet nie spełniającym swoich funkcji, lub nie radzącym sobie z rolą mentora należy się szacunek, poważne traktowanie oraz uznanie za chęć poświęcenia swojego czasu.

## MENTORING W PRAKTYCE...

---

Podczas procesu naboru mentorów trzeba mieć na uwadze szczególnie potencjał kandydata w postaci umiejętności ważnych z punktu widzenia podejmowanej roli, bez względu na to czy wolontariusz będzie pełnił funkcję mentora czy inne w ramach Biura Mentoringu. Do takich kluczowych umiejętności należy:

- zdolność do budowania i rozwijanie relacji z innymi opartych na równych obowiązkach i szacunku;
- wrażliwość w stosunku do osób o różnym poziomie wykształcenia, statusie ekonomicznym, religii czy pochodzeniu etnicznym;
- chęć zaangażowania się w pomoc w osiągnięciu osobistych, indywidualnych celów innych;
- zdolność komunikowania się w sposób otwarty i nie osądający;
- zdolność do generowania opinii, rozważania alternatyw z umiejętnością praktycznego rozwiązania problemu;
- zdolność wzbudzania i podtrzymania zaufania;
- punktualność i odpowiedzialność;
- chęć pracy zgodnie z przyjętą polityką biura mentoringu i ustalonymi procedurami.

Każdy kandydat na mentora wypełnia również standardowy formularz zgłoszeniowy obejmujący takie informacje jak: dane personalne, dane kontaktowe, historia zatrudnienia, wykształcenie, ukończone kursy i szkolenia, dlaczego jest zainteresowany pracą mentora z młodymi ludźmi, jakie umiejętności może zaoferować w celu zapewnienia wsparcia młodym ludziom, jakie są wg opinii kandydata potrzeby młodych ludzi, referencje, sprawy sądowe oraz skąd kandydat dowiedział się o programie i biurze mentoringu.

### **Spotkanie informacyjne**

Spotkanie informacyjne stwarza możliwość dla potencjalnych wolontariuszy zdobycia szczegółowych informacji na temat biura mentoringu, mentoringu i roli mentora. Podczas spotkania należy zaprezentować kandydatom szczegółowe informacje dotyczące:

- przedstawienia biura mentoringu i ewentualnie instytucji prowadzącej biuro,
- cele świadczonych usług mentoringu,
- grupę dla których działalność jest prowadzona,
- instytucje i organizacje współpracujące,
- status wolontariusza,
- rolę i zadania mentora,

- zasady oceny kandydata na wolontariusza,
- ofertę biura mentoringu dla wolontariuszy,
- organizowane szkolenia, certyfikaty, zakres wsparcia,
- czas i zasady współpracy,
- proces składania aplikacji i selekcji kandydatów.

Podczas spotkania informacyjnego należy poinformować kandydatów o terminie szkolenia. Szkolenie powinno być zorganizowane z wyprzedzeniem około sześciu tygodni, tak by potencjalni mentorzy mieli wystarczająco dużo czasu, by dostosować swoje ewentualne plany do terminu szkolenia. Kandydaci muszą mieć również świadomość, że szkolenie jest zasadniczym elementem procesu selekcji. Dobrze jest mieć przygotowany alternatywny termin szkolenia dla tych, którzy z różnych przyczyn nie akceptują terminu pierwszego.

Spotkanie informacyjne musi również pełnić funkcję zachęcającą, dlatego też należy przygotować ulotki i poprosić uczestników spotkania o dalsze ich przekazywanie, każdemu kto może być zainteresowany. Można też rozdać pakiet informacji o Biurze i wolontariacie.

### **Proces sprawdzania kandydatów**

Jest to jeden z ważniejszych etapów rekrutacji, a jego głównym celem zapewnienie, że niewłaściwi ludzie nie będą mogli podjąć roli mentora i wejść w relacje z wrażliwymi i podatnymi młodymi ludźmi. Kandydatów można sprawdzić przede wszystkim analizując aplikacje i przebieg kariery zawodowej oraz referencje: przynajmniej z dwóch źródeł, kiedy dający referencje zna kandydata z pracy zawodowej lub szkoły. W naszym przypadku można zastosować pewne formy wywiadu środowiskowego, indywidualnie lub przy pomocy Policji (sądowy rejestr skazanych) oraz obserwację i ocenę kandydata podczas szkolenia i rozmowy kwalifikacyjnej.

W sytuacji, kiedy czujemy, lub jesteśmy przekonani, że kandydat nie do końca spełnia warunki umożliwiające mu podjęcie współpracy z podopiecznymi, ważnym działaniem jest wyjaśnienie, dlaczego tak myślimy oraz wskazanie ewentualnych alternatyw. Podejmujący decyzje powinni być przygotowani i ostrożni w procesie selekcji kandydatów, jak również pamiętać o formalizacji procesu rekrutacji i selekcji, w postaci zapisu rozmów, notatek i gromadzeniu dokumentów kandydatów. Również ważna staje się dyskusja na temat kandydatów nie zaakceptowanych, aby wykluczyć podejmowanie decyzji opartej na osobistych uprzedzeniach. Zalecane jest także wstrzymywanie się od rekrutacji kandydatów wzbudzających wątpliwości, mimo dużego na nich zapotrzebowania. W przeszłości zdarzało się, że proces dopasowywania mentora do pod-

opiecznego wydłużał się i trudno było znaleźć „odpowiedniego” podopiecznego, a to wpływa na obniżenie wartości usług i postrzeganie biura mentoringu.

### **Sądowy rejestr skazanych**

Ze względu na specyficzny charakter pracy i grupę podopiecznych wszystkie osoby współpracujące w ramach realizowanych usług powinny, podobnie jak w procesie zatrudnienia przedstawić aktualny wypis z SRS. Kandydaci w procesie selekcji są pytani o wszystkie przestępstwa, ostrzeżenia, jakie zdarzyło się im popełnić i jak wspomnieliśmy nie dyskryminuje ich to do pełnienia roli mentora czy wolontariusza, jednakże w przypadku recydywistów, lub szczególnych przestępstw lepiej jest minimalizować ryzyko współpracy z osobą nieodpowiednią lub niebezpieczną. W przypadku osób już współpracujących, lub będących w rejestrze biura dobrze jest przynajmniej raz na dwa lata odświeżać tego typu zaświadczenia.

### **Dodatkowe wskazówki przy selekcjonowaniu kandydatów**

Jeśli ewentualny wolontariusza prezentuje się w sposób wzbudzający wątpliwości lub w jego dokumentach występują informacje wzbudzające niepewność, należy jego kandydaturę dokładnie przedyskutować w gronie pracowników, skonsultować z przełożonymi, lub specjalistą w danym zakresie.

Jeśli potencjalny wolontariusza deklaruje problemy z prawem, również należy się zastanowić, skonsultować, poprosić o opinie innych. To nie oznacza automatycznie odrzucenia aplikacji, dobrze jest poprosić kandydata o dodatkowe informacje i pozwolić mu na złożenie wyjaśnień. Każdy taki przypadek powinien być rozpatrywany indywidualnie, a im więcej informacji i wyjaśnień kandydat złoży, tym łatwiej będzie podjąć decyzję.

Jako generalne założenie należy przyjąć, że popełnione przestępstwa o charakterze seksualnym lub z użyciem przemocy są powodem do odrzucenia oferty współpracy z kandydatem.

Za problematyczne należy również uznać przestępstwa popełnione przez kandydata w przeciągu ostatnich 2–3 lat, uwzględniając ich charakter i wydany wyrok. Każdy kandydat z wyrokiem skazującym powinien być rozpatrywany jako osobny przypadek, wymagający zdobycia dodatkowych opinii oraz decyzji zwierzchników biura mentoringu – instytucji nadzorujących.

W procesie selekcji kandydatów należy kierować się prostymi i realistycznymi założeniami odnośnie kandydatów. Wszyscy kandydaci, którzy zostaną uznani za nieodpowiednich mają prawo do rzetelnej informacji, dlatego ich

kandydatura nie została przyjęta. Mają prawo dostępu do informacji zgromadzonych na swój temat, również notatek z wywiadów. Dlatego też wszystkie dokumenty z procesu rekrutacji i selekcji kandydatów powinny być przechowywane w biurze mentoringu.

### **Rozmowy kwalifikacyjne**

Rozmowy kwalifikacyjne mają na celu zidentyfikowanie potencjału kandydata oraz jego potrzeb w zakresie szkoleń i rozwoju umiejętności potrzebnych w mentoringu. Podczas rozmowy można również ustalić czy wolontariusz posiada już dobre zrozumienie i rozpoznanie wszystkich założeń i specyfiki świadczonych usług.

Rozmowy z kandydatami powinny być prowadzone po wstępnym szkoleniu, tak by stworzyć możliwości przedyskutowania tego, co wydarzyło się na szkoleniu, powstałych wątpliwości z kandydatem. Rozmowy, jako że mogą być powodem zdenerwowania kandydata, powinny być prowadzone w przyjaznej atmosferze, jako rozmowa, a nie przesłuchanie, w przystosowanym do tego pomieszczeniu, zapewniającemu komfort i dyskrecję.

Przy podjęciu decyzji negatywnej, powinna ona być w formie pisemnej wręczona kandydatowi wraz z zaproszeniem na spotkanie, podczas którego koordynator wyjaśni osobiście przyczyny takiej, a nie innej decyzji.

Notatki z rozmowy są traktowane jako dokumenty i dołączone do innych danych kandydata, który ma pełne prawo dostępu do nich.

### **Zaangażowanie podopiecznych w proces rekrutacji i selekcji kandydatów**

W przypadku rekrutacji i selekcji kandydatów na wolontariuszy, niektórzy podopieczni mogą współuczestniczyć na równych prawach z organizatorami podczas spotkań, akcji ulotkowych, projektowania treści ogłoszeń, udzielanych wywiadów, rozmów kwalifikacyjnych, imprez towarzyszących. Jest to całkowicie zasadne, gdyż ich akceptacja i opinia kandydacie jest kluczem do późniejszych satysfakcjonujących związków z innymi podopiecznymi

### **Szkolenie wolontariuszy**

Biuro mentoringu ma za zadanie przygotować wolontariuszy do roli mentorów. Kandydaci posiadają różne doświadczenia życiowe, zawodowe, patrzą na

świat z różnych perspektyw, różnią się opiniami, co w efekcie wpływa na ich postawy wobec pracy z młodzieżą i na koncepcję bycia mentorem. Celem szkolenia jest prezentacja, takiego modelu mentoringu, który jest efektywny i satysfakcjonujący, a jednocześnie wpisując się w lokalną specyfikę jest częścią szerszego programu. Szkolenie jest standaryzowane, a jego treść dostosowana do rodzaju świadczonych usług oraz grupy podopiecznych, tak by wyposażyć i przygotować mentorów w niezbędne umiejętności i wiedzę pozwalającą sprostać roli mentora i potencjalnym sytuacjom. Szkolenie może też być okazją do utworzenia grupy mentorów, wspierających się wzajemnie oraz tworzących grupę do oceny wzajemnej, dokonującej superwizji.

W programie kształcenia należy uwzględnić następujące zagadnienia:

Co jest ważne w nawiązywaniu kontaktu z drugą osobą?

Kiedy relacja jest skuteczna? Osobiste przykłady i doświadczenia.

Jakie bariery w komunikacji utrudniają nawiązanie i utrzymanie kontaktu?

Kiedy kontakt z drugą osobą staje się trudny, a kiedy daje satysfakcję?

Jak zachować własne granice w kontakcie z innymi?

Czym jest dla mnie pomaganie?

Poszukiwanie własnych zasobów ułatwiających nawiązanie i utrzymanie kontaktu z drugą osobą.

Poszukiwanie granic w pracy mentora/byciu mentorem.

Spisywanie kontraktu.

Szkolenie wstępne ma na celu uzyskanie przez wolontariuszy świadomości przyszłej roli, a także pomóc w zdefiniowaniu własnych postaw i opinii w stosunku do przyszłych relacji z podopiecznym. Sesja szkoleniowa podzielona jest na trzy części:

- prezentacja programu, misji Biura Mentoringu, struktury, działań, polityki i procedur;
- ćwiczenia indywidualne i grupowe;
- dyskusja i zamknięcie sesji.

Praktyczne zastosowanie mogą tu znaleźć takie ćwiczenia jak pięć kroków J. Enrighta. Schemat ten jest narzędziem przydatnym w pracy z każdym podopiecznym, a szczególnie wtedy, gdy w relacji mentorskiej pojawia się opór, niechęć do przejawiania inicjatywy i ponoszenia przez podopiecznego odpowiedzialności.

**KROK PIERWSZY:** podopieczny ma uznać, że poszukiwanie pomocy i wejście w związek mentorski jest jego świadomym wyborem. Procedura pierwszego kroku ma doprowadzić do tego, aby podopieczny powiedział „Jestem tu z własnego wyboru”.

KROK DRUGI: mentor ustala, jaki jest rzeczywisty problem podopiecznego i określa istotę problemu. Analizuje z podopiecznym „O co tu właściwie chodzi?”.

KROK TRZECI: analiza rozwiązywalności problemu.

KROK CZWARTY: przeciwdziałanie zakwestionowaniu osoby mentora

KROK PIĄTY: dyskontowanie wtórnego zysku „Co się stanie, gdy zniknie problem? Jak zmieni się wtedy życie podopiecznego?”.

### **Mój Mentor**

Cel: Uzyskanie informacji na pytanie, jaki ma być mentor?

Czas: ok. 20 minut

Materiały: kartki papieru i pisaki

Przebieg: Prowadzący prosi o dobranie się w pary uczestników i zastanowienie się nad swoim osobistym mentorem. Kto był lub jest dla mnie ważny? Następnie każdy wybiera dla niego ważną cechę swojego mentora. Każda para ma ich cztery. Po zastanowieniu decydują się na wybór dwóch, które zapisują na dużej kartce papieru. Liczbę wyborów należy modyfikować w zależności od tego jak duża jest grupa.

Można postawić pytanie czy ktoś chce jeszcze coś dopisać?

Podsumowanie. To są te cechy, które są potrzebne mentorom, których oczekują od nas podopieczni.

### **Mentor – Profesjonalista**

Cel: zastanowienie się nad swoją rolą, ustalenie jednej wspólnej definicji

Czas: ok. 20 minut

Materiały: kartki papieru i pisaki

Przebieg: Prowadzący dzieli grupę na mniejsze 3–4 osobowe. Następnie prosi o napisanie definicji mentora. Zadaje pytanie pomocnicze: Kim jest mentor-musisz odpowiedzieć komuś na to pytanie.

Grupa wybiera jedną osobę, która przedstawia swoją definicję.

Podsumowanie. Prowadzący podsumowuje, a następnie przedstawia definicję przyjętą przez zespół.

### **Granice**

Cel: Sprawdzenie swoich granic w kontakcie z podopiecznym.

Czas: ok. 20–30 minut.

Materiały: sznurek, karki papieru z napisami: nie, tak, nie wiem.



Przebieg: Prowadzący rozwija sznurek wzdłuż pokoju. Przy jednym końcu kładzie kartkę z napisem tak, a przy drugim nie. Po środku zaś kartkę z napisem nie wiem. Następnie zadaje pytania i prosi uczestników szkolenia o ustawienie się na linii.

Przykłady pytań: Czy byłoby w porządku pożyczyć podopiecznemu pieniądze?; Czy byłoby w porządku przedstawić podopiecznego swoim przyjaciołom?; Czy byłoby w porządku zaprosić podopiecznego do swojego domu?; Czy byłoby w porządku pójść do domu podopiecznego?

Podsumowanie: Ustalanie granic nie jest proste. Są jednak pewne rzeczy, których na pewno nie robimy, a które zagrażają naszemu i podopiecznego bezpieczeństwu.

Podajemy przykłady.

### **Linia życia**

Cel: wzrost świadomości.

Czas: ok. 20 minut.

Materiały: kartki papieru i pisaki.

Przebieg: Prowadzący prosi, aby każdy narysował poziomą kreskę, która pokazuje czas od narodzin aż w przyszłość a pionowa np. ważne momenty w życiu. Narysowanie linii życia może pomóc zrozumieć własną historię, zobaczyć czy występują powtarzające się wzory lub podobieństwa. Linia życia może być również narysowana hipotetycznie na przyszłość. Możemy się zapytać: co chcesz, żeby się wydarzyło?; w co wierzysz, że się wydarzy?; czego się obawiasz, że się wydarzy?

Podsumowanie.

### **Okno Joharie'go**

Cel: wzrost samoświadomości i umożliwienia samorozwoju, badanie związków międzyludzkich.

Czas: ok. 20 minut.

Materiały: kartki papieru i pisaki.

Przebieg: Prowadzący prosi, aby każdy podzielił kartkę na trzy części. W tytułach poszczególnych części zapisali: to co wiesz o sobie, ale nie chcesz, aby inni wiedzieli; to co wiesz o sobie i co ludzie będą wiedzieli; to czego nie wiesz o sobie, a to co mówią ludzie. Następnie prosi, aby zapisali kolumny.

Podsumowanie.

## Ocena kandydatów podczas szkolenia

Szkolenie jest elementem procesu selekcji kandydatów i oceny ich zdolności do podjęcia roli mentora. Jedną z części szkolenia wstępnego jest obserwacja grupy i interakcji oraz poznanie każdego wolontariusza, co ułatwia dalszą selekcję oraz ułatwia następnie proces dopasowywania mentora i podopiecznego. Od wolontariuszy wymagana jest 100% obecność na szkoleniu, z niewielkimi odstępstwami. Te osoby, dla których termin szkolenia jest rzeczywiście nieodpowiedni można poinformować o innych możliwych terminach (jeśli są przewidziane) lub poprosić, aby poczekali do następnej kampanii rekrutacyjnej.

Podczas obserwacji należy zwrócić szczególną uwagę na:

- osoby, które demonstrują chęć realizacji indywidualnych celów lub zamierzeń poprzez biuro mentoringu, a podopiecznych traktują jako źródło pozyskiwania klientów dla siebie lub innej organizacji;
- zachowania i umiejętności odmienne od oczekiwanych w mentoringu – np. postawy dominujące lub zbytnią koncentrację na swojej osobie;
- poglądy i opinie przeciwstawne do filozofii albo etosu biura mentoringu i świadczonych usług;
- postawy i zachowania świadczące o potrzebie rozwiązania własnych problemów lub załatwienia własnych spraw poprzez działanie w biurze mentoringu;
- brak umiejętności współdziałania z grupą i zaangażowania we wspólną pracę.

## Przygotowanie szkolenia

Podczas przygotowań do szkolenia należy uwzględnić wiele czynników, które współpracownicy powinni rozważyć. Wszyscy mentorzy powinni ukończyć 12-to godzinne szkolenie wstępne (podzielone na 4 sesje), jako element procesu selekcji. Na tym etapie dobrze też jest włączyć szkolenie dotyczące polityki równych szans i poszanowania dla różnorodności. Przeprowadzone szkolenia powinny zrealizować założone cele szkoleniowe. Szkolenie wstępne można podzielić zgodnie z ustaleniami według następujących form:

- jeden weekend – spotkanie w sobotę i niedzielę,
- dwie soboty lub niedziele,
- cztery sesje wieczorne w dowolnych dniach tygodnia.

Szkolenie dobrze jest przeprowadzić wewnątrz budynku, poprzez przygotowany i przeszkolony do tego personel biura mentoringu lub inne osoby posiadające uprawnienia trenerów i szkoleniowców w zakresie mentoringu. Trzeba mieć

na uwadze, że w takim przypadku Biuro będzie ponosiło dodatkowe koszty szkolenia mentorów.

Prowadzący szkolenie powinni wcześniej zaznajomić się z podręcznikiem dostarczonym wcześniej, jakkolwiek samo szkolenie oparte jest na ćwiczeniach praktycznych. Przed rozpoczęciem szkolenia należy uwzględnić następujące czynniki:

1. Spotkanie informacyjne: termin szkolenia należy podać na spotkaniu informacyjnym z minimum sześciogodniowym wyprzedzeniem, taka by kandydaci mogli dostosować do niego swoje inne obowiązki i zobowiązania, jak również zyskali czas na zdobycie dodatkowych informacji. Dokładny czas i miejsce powinno zostać podane do wiadomości wszystkich kandydatów. Należy unikać organizacji szkolenia w dniach, w których przypadają święta religijne lub inne ważne imprezy sportowe lub kulturalne.
2. Wybór miejsce szkolenia: jest o tyle ważny, gdyż może mieć wpływ na poczucie komfortu wolontariuszy: Czy jest dostępne dla wszystkich?; Czy posiada odpowiednią liczbę miejsc parkingowych?; Jakimi środkami komunikacji miejskiej można dojechać na miejsce szkolenia z różnych obszarów miasta?; Ile czasu może zająć dojazd?; W jakim budynku i jak oznakowanym odbywa się szkolenia?
3. Pomieszczenie: Czy jest wystarczająco duże do pomieszczenia grupy?; Jakie materiały i zasoby będą potrzebne?
4. Przy organizacji szkolenia i wyborze terminu spotkań należy uwzględnić: Jaki sposób organizacji spotkań jest najdogodniejszy dla największej liczby kandydatów i prowadzących szkolenie?; Jaka jest cena wynajęcia pomieszczenia w określonym czasie?; Jak wybór terminu spotkań wpłynie na organizację i koszty dojazdu oraz możliwość punktualnego przybycia i powrotu uczestników do domu?
5. Rozmiar grupy: uzależniony jest od tego ilu wolontariuszy potrzebujemy przy uwzględnieniu możliwości rezygnacji. Ilość członków wpływa na czas realizacji ćwiczeń. Optymalna liczba osób szkolących się to 12–16.
6. Trener/trenerzy: kto może w określonym czasie poprowadzić szkolenie?; Jaka pomoc będzie potrzebna?; Jak kompetentny i doświadczony jest prowadzący szkolenie?; Jak kompetentni są ewentualni mentorzy?; Jak konkretni trenerzy współpracują ze sobą?
7. Potrzebne materiały – tablice, flipczarty, mazaki, itp. – Kiedy powinny być dostarczone na miejsce szkolenia, w jakiej ilości, kto je dostarczy?; Przygotowanie zestawu materiałów dla każdego uczestnika; Lista obecności.
8. Napoje i przekąski: co będziemy serwować, jakie są ograniczenia dietetyczne, kto zajmie się zakupem, zamówieniem i transportem?

9. Opieka nad dziećmi: czy biuro mentoringu może podjąć się opieki nad dziećmi osób szkolących się, czy może pokryć koszty zatrudnienia opiekuna do dzieci, czy kandydaci poradzą sobie z tym we własnym zakresie?
10. Koszty dojazdu: Czy biuro mentoringu może pokryć koszty dojazdu kandydatów na wolontariuszy; W jaki sposób będzie opłacony dojazd – ryczałt, zwrot pieniędzy na podstawie biletu?
11. Ewaluacja szkolenia: wszystkie prowadzone szkolenia powinny być podane procesowi oceny. Osoby szkolące się trzeba poprosić o wypełnienie formularzy oceny szkolenia, przygotowanych wcześniej i zawierających standardowe pytania.

### **Zawarcie kontraktu o współpracę z wolontariuszem – mentorem**

Współpraca z mentorem, mimo iż jest oparta na uczestnictwie o charakterze wolontarystyczny, to jednak powinna przyjąć ramy bardziej sformalizowane. Mogą one przyjąć mniej, lub bardziej rozbudowaną postać, ważne jest jednak, aby każdy mentor miał pełną świadomość celu swojego uczestnictwa. Oto przykłady takich dokumentów.

Formularz zgłoszeniowy mentora: zdjęcie, nazwisko, imię, telefon domowy, telefon komórkowy, adres do korespondencji, adres e-mail, data urodzenia, PESEL, zatrudnienie, zainteresowania

Opis pracy: zawierający Cel: mentor będzie bezpośrednio pracował z młodzieżą usamodzielnioną, bądź w trakcie procesu usamodzielnienia, pomagając w realizacji programu rozwoju osobowego. Będzie pracował z pojedynczymi osobami jako „profesjonalny przyjaciel”, przewodnik i osoba motywująca do działania i osiągania celów indywidualnych. Jest ta praca wolontarystyczna, bez wynagrodzenia, tylko za pokryciem kosztów. Warunki współpracy: mentor ma prawo do ubezpieczenia, zwrotu uznanych kosztów, uczestniczenia w szkoleniach. Zatrudniający: instytucja prowadząca biuro mentoringu i realizująca program mentoringu. Zadania mentora: Tworzenie okazji dla młodych ludzi by stawiali sobie wyzwania oraz budowali pozytywny system samooceny; Promowanie pozytywnych postaw swoim zachowaniem i doświadczeniem; Uczestniczenie w spotkaniach grupowych i indywidualnych z udziałem młodych ludzi. Cechy osobowe: umiejętności, wiedza, wykształcenie. Obowiązki: uczestnictwo w szkoleniu początkowym oraz następnych cyklach szkoleniowych; uczestnictwo w spotkaniach ewaluacyjnych i grupach wsparcia; stosowanie oceny pracy; wypełnianie odpowiedniej dokumentacji związanej z rolą menora; uczestnictwo w spotkaniu wstępnym dla podopiecznych; informowanie koordynatora, jeśli podopieczny jest krzywdzony lub krzywdzi innych lub, jeśli istnieje ryzyko ta-

kiej sytuacji; postępowanie zgodnie z polityką i procedurami przyjętymi w biurze mentoringu; spotkania z podopiecznym i aktywny rozwój związku i wsparcia w kierunku przyjętego celu; pomoc podopiecznemu w realizacji celów poprzez wyrażanie opinii i ocenę jego postępów; świętowanie z podopiecznym sukcesów i osiągnięć; zaangażowanie w program mentoringu w rozsądnym okresie czasu, minimum 6 miesięcy;

### **Pozyskiwanie i wprowadzanie podopiecznych – rozwijanie współpracy**

Sukces świadczonych usług zależy w takiej samej mierze od zdolności pozyskiwania do współpracy mentorów, jak i podopiecznych. Dlatego też biuro mentoringu musi rozwijać relacje z innymi instytucjami i organizacjami, które mają bezpośredni kontakt z docelową grupą podopiecznych. Muszą one być zdefiniowane na etapie tworzenia biura mentoringu i ustalania celów działania. Stworzą one podstawy umożliwiające realizację strategicznych celów i usług świadczonych w ramach mentoringu. W tym celu należy wprowadzić politykę stałych kontaktów z określonymi instytucjami, zdefiniować zasady współpracy i jasne kryteria, według których mogą one kierować określone osoby do biura mentoringu. Instytucje muszą znać politykę, misję, cele, działania oraz zadania realizowane w ramach biura i akceptować je. Współpraca jest realizowana na podstawie przyjętych i uzgodnionych procedur. W przypadku naszego projektu instytucjami kooperującymi, za pośrednictwem, których dokonywany był nabór podopiecznych były: domy dziecka, ośrodki pomocy społecznej. W przyszłości można rozważyć współpracę z urzędami zatrudnienia, ośrodkami szkolno-wychowawczymi, organizacjami pozarządowymi pracującymi z młodzieżą oraz świetlicami środowiskowymi.

W przypadku promocji działalności biura mentoringu oraz usług mentoringu można stosować kilka technik:

1. Rozsyłanie informacji ogólnej na tema Biura.
2. Organizację spotkań poświęconych prezentacji działalności.
3. Grupowe prezentacje.
4. Identyfikację pracowników instytucji, którzy zwiążą się z biurem.
5. Prośzenie osób zarządzających określoną instytucją lub jej reprezentantów o wstąpienie do rady, grupy zarządzającej lub nadzorującej działalność biura mentoringu.
6. Zapraszanie personelu danej instytucji na dni otwarte lub szkolenia.
7. Zaangażowanie przedstawicieli w proces ewaluacji i monitoringu działalności lub proces superwizji.

## **Pozyskiwanie podopiecznych dzięki innym podopiecznym**

Metoda kontaktów bezpośrednich i przekazywania informacji i promowania Biura poprzez innych podopiecznych bazuje na efekcie „śnieżnej kuli”. Można jednak wykorzystać tu materiały przygotowane lub tylko dystrybuowane przez podopiecznych – na przykład ulotki, lub formularze aplikacyjne.

### **Kryteria wyszukiwania i definiowana potencjalnych podopiecznych**

Każda organizacja świadcząca usługi powinna przygotować jasne kryteria definiujące, dla kogo dane usługi są przygotowane. Kryteria powinny być określone w sposób prosty i prezentowane w sposób czytelny, tak by potencjalny użytkownik mógł określić, czy są one skierowane do niego, czy też nie może być objęty działaniami tej organizacji.

Głównym kryterium jest przyjęcie założenia, że korzystanie z usług mentoringu odbywa się na zasadzie dobrowolnej i żadna osoba nie może zostać zmuszona do współpracy z biurem mentoringu. Oznacza to, również, że trzeba przygotować kryteria w oparciu, o które można nie zaakceptować kandydata na podopiecznego. Podczas, gdy kryteria przyjęcia i nie przyjęcia podopiecznego powinny być w miarę realistyczne, nie muszą one być bardzo restrykcyjne, tak aby nie spowodować odrzucenia osoby, która może takiego wsparcia bardzo potrzebować. Przykładowe kryteria stosowane w projekcie:

- wiek od 16 do 22 lat,
- miejsce zamieszkania: Łódź i okolice,
- przebywanie w domu dziecka lub pierwsze lata po opuszczeniu placówki,
- zainteresowani współpracą z mentorem,
- otwarci na nowe wyzwania.

### **Proces aplikowania i oceny potencjalnych podopiecznych**

Bez względu na sposób promocji programu mentoringu i strategię pozyskiwania kandydatów do programu większość podopiecznych – niepełnoletnich powinna mieć formalne skierowanie do programu podpisane przez instytucję sprawującą opiekę nad młodym człowiekiem oraz formalną akceptację rodzica lub opiekuna prawnego. Formularz polecający podopiecznego powinien zawierać następujące dane (podobnie jak formularz dla kandydata pełnoletniego), stosowany tylko w ramach biura mentoringu i traktowany jak każde dane oso-

bowe: imię i nazwisko; PESEL; data urodzenia; płeć; adres instytucji, w której przebywa podopieczny; adres domowy; numer telefonu kontaktowego. Jaka instytucja występuje z rekomendacją uczestnictwa w programie. Czy istnieje jakieś niebezpieczeństwo dla kandydata. Kontakty rodzinne lub opiekunów (nazwiska, adresy, numery telefonów). Kontakty społeczne (przyjaciele, nauczyciele, kluby, itp.). Jakie są zainteresowania i hobby kandydata. Status szkolny/zawodowy. Czy kandydat w przeszłości miał lub obecnie ma problemy z (jeśli tak to trzeba podać szczegóły):

- nadużywaniem alkoholu/narkotyków,
- zdrowiem fizycznym lub psychicznym,
- samookaleczeniem, podpaleniami,
- przemocą (jako sprawca lub ofiara),
- czy był sądzony i skazany za przestępstwa,
- jaka jest opinia kandydata na wobec podanych szczegółów,
- polecający, data.

Podopieczny lub inna osoba z biura mentoringu powinna wypełnić i skompletować dokumenty aplikacyjne, które umożliwią zebranie następujących informacji:

- danych personalnych,
- rozpoznanie sytuacji indywidualnej,
- określenie potencjału podopiecznego.

Ich celem jest również:

- umożliwienie potencjalnemu podopiecznemu wyrażenia swoich oczekiwań i preferencji dotyczących mentora,
- rozpoznanie rodzaju wsparcia potrzebnego podopiecznemu,
- określenie przez podopiecznego co chciałby osiągnąć lub zmienić w wyniku współpracy z mentorem.

### **Plan rekrutacji podopiecznych**

Plan rekrutacji podopiecznych jest tworzony podobnie jak plan rekrutacji mentorów. Dobrze jest, aby oba działania były realizowane w podobnym czasie, ponieważ zdarzało się, że zainteresowanie potencjalnych podopiecznych usługami było większe niż możliwości dopasowania do nich odpowiednich mentorów. Taka sytuacja jest niekorzystna i źle wpływa na motywację podopiecznego. Przykładowy plan rekrutacji powinien uwzględniać:

Zadanie	Czas realizacji
Plan i decyzja o rekrutacji nowych podopiecznych przygotowany w biurze mentoringu	tydzień 1 i 2
Przygotowanie planu kampanii rekrutującej podopiecznych	tydzień 1 do 3
Przygotowanie odpowiednich materiałów reklamowych i informacyjnych	tydzień 2 do 4
Kontakt z odpowiednimi instytucjami współpracującymi	tydzień 4
Organizacja wizyt w wybranych instytucjach	tydzień 4 do 6
Rozpowszechnienie informacji lokalnie wśród współpracujących mentorów I podopiecznych	tydzień 4 do 6
Wizyty w instytucjach i przeprowadzenie spotkań informacyjnych	tydzień 6 do 7
Przyjmowanie zgłoszeń i udzielanie informacji zainteresowanym	tydzień 8 i dalej

### **Spotkanie informacyjne dla podopiecznych**

Kiedy proces kompletowania grupy potencjalnych podopiecznych zostanie zakończony, współpracownicy biura mentoringu powinni przygotować indywidualne spotkania z kandydatami. Na takie spotkanie Można zaprosić również opiekuna, kuratora, pracownika określonej instytucji, lub inną osobę wybraną przez podopiecznego tak, aby mieli oni możliwość poznania rodzaju aktywności w jaką angażuje się ich podopieczny lub krewny. Poza tym angażowanie rodzin, krewnych, kolegów lub innych opiekunów może wpłynąć pozytywnie na związki z podopiecznym, lub zwiększyć efektywność oddziaływania mentoringu. Obecność opiekuna może być również potrzebna w przypadku osób niepełnoletnich.

Takie spotkanie umożliwia kontynuowanie poznania i oceny podopiecznego oraz pozwala sprawdzić czy kandydat w pełni rozumie procedurę i działania mentoringu. Jest również okazją do identyfikacji zainteresowań podopiecznego, potencjalnego hobby, ulubionych sposobów spędzania wolnego czasu. Można również dowiedzieć się o tym, w czym jest dobry lub czego chciałby się nauczyć, a co chciałby zmienić. Taka wiedza jest przydatnym narzędziem dla pozostałych współpracowników, w jaki sposób promować i zainteresować innych potencjalnych podopiecznych do korzystania z usług Biura Mentoringu oraz



może posłużyć do rozwijania i udoskonalania innych umiejętności podopiecznych. Zdobyte informacje stają się bardzo ważne i pomocne do łączenia podopiecznego z konkretnym wolontariuszem.

### **Decyzje podopiecznego**

Każdy podopieczny powinien otrzymać możliwość wyboru pewnych elementów relacji z mentorem. Może wyrazić swoje preferencje, co do wieku, płci, pochodzenia etnicznego itp. Prowadzący usługę mentoringu powinni być w miarę wrażliwi na opinie, potrzeby i oczekiwania podopiecznego, zaznaczając, że mogą wystąpić pewne ograniczenia ze względu na liczbę mentorów, miejsce zamieszkania podopiecznego itp. Jeśli organizujemy grupowe spotkanie poznawcze mentorów i podopiecznych, potencjalny kandydat może dokonać wyboru mentora po spotkaniu twarzą w twarz ze wszystkimi dostępnymi mentorami, ale nie można dać gwarancji, że dojdzie do tego już przy pierwszym wyborze.

W praktyce stosuje się rozwiązanie umożliwiające zarówno mentorowi, jak i podopiecznemu zmianę osoby. W przypadku podopiecznego ma on prawo trzykrotnie poprosić o zmianę mentora, jeśli nie potrafi sobie ułożyć z nim relacji lub z innych względów zaakceptować. W przypadku mentora tylko w szczególnych sytuacjach może on poprosić o zmianę podopiecznego.

Współpracownicy powinni również ustalić czy decyzje, co do wyboru mentora nie są podyktowane pewnymi uprzedzeniami, albo stereotypami w stosunku do określonych ludzi, co może stać się prawdziwym wyzwaniem.

### **Wprowadzenie podopiecznych do programu**

Im lepiej potencjalny podopieczny jest przygotowany, i im większy zasób wiedzy o usłudze mentoringu posiada, tym większe odniesie korzyści z relacji z mentorem. Dlatego tak ważne jest przygotowanie mentorów, dobra organizacja spotkania informacyjnego, czas poświęcony z potencjalnym podopiecznym. Dzięki temu ma on większą świadomość – czego może i powinien oczekiwać, w jaki sposób korzystać z usługi, a jakich problemów mentor i biuro mentoringu za niego nie rozwiąże. Pozwala to na lepsze zrozumienie i dopasowanie oczekiwań i spodziewanych rezultatów.

Dobre przygotowanie podopiecznych do korzystania z usługi mentoringu wymaga zdefiniowania i przygotowania kilku kluczowych obszarów w zakresie:

- przygotowania personelu współpracującego z biurem,
- przygotowania wsparcia dla podopiecznego,

- przygotowania roli mentora,
- podstawowych zasad korzystania z usług biura,
- poznania oczekiwań,
- zaangażowania krewnych lub opiekunów (jeśli możliwe lub konieczne),
- ustalenia granic relacji,
- zaufania i poufności,
- przygotowania do współpracy z innymi instytucjami, z którymi podopieczny pozostaje w zależności lub innych relacjach.

Wprowadzenie podopiecznych może odbywać się indywidualnie lub przez organizację spotkań grupowych. W przypadku spotkań grupowych potrzebne jest przygotowanie planu spotkania, ustalenie wykorzystywanych ćwiczeń i wybór osoby prowadzącej spotkanie.

Podczas procesu wprowadzania dobrze jest wyposażyć podopiecznego w pakiet informacji zawierający:

- dane teled adresowe biura mentoringu,
- dane kontaktowe wybranego mentora,
- ulotki informujące o wszystkich usługach świadczonych przez biuro mentoringu
- informacje o planowanych imprezach i wydarzeniach organizowanych przez biuro mentoringu w najbliższym czasie,
- podręcznik podopiecznego lub jak w naszym programie książkę „Dobry start”.

Dobrze jest też pamiętać, że są różne sposoby rozumienia i przyswajania informacji i należy się upewnić czy podopieczny rozumie materiały, pokazać jak z nich korzystać i szukać potrzebnych informacji.

## **Współpraca z podopiecznymi**

Biuro Mentoring jest zobowiązane do utrzymywania regularnego i stałego kontaktu z podopiecznymi. Indywidualne kontakty są podtrzymywane przez rozmowy telefoniczne, krótkie wizyty, zaproszenia do udziału w wydarzeniach i imprezach organizowanych przez Biuro oraz do rozmów i spotkań poświęconych ocenie i rozwijaniu usług Biura. Wszystkie kontakty powinny być rejestrowane i zapisywane w dokumentach podopiecznego. Dla podopiecznych ważne jest podtrzymywanie świadomości związku, relacji i zainteresowania. Każdy z podopiecznych powinien mieć możliwość kontaktu z Biurem wtedy, gdy tego potrzebuje lub ma ochotę. Również ze strony Biura należy zapewnić monitoring związku z mentorem i wzajemnych relacji. W rzeczywistości działalność biura mentoringu przypomina świe-

tlicę, gdzie podopieczni mogą przebywać, rozmawiać z innymi, korzystać ze sprzętu – komputerów, nagrywarek, kopiarek, internetu itp.

### Wydarzenia i aktywizacja grupy podopiecznych

Od biura oczekuje się również organizacji imprez, których zadaniem jest promocja mentoringu, rekrutacja kandydatów, integracja współpracowników oraz wspieranie mentorów i podopiecznych. W związku z tym można angażować się w organizowanie wspólnych zabaw i imprez sportowych – meczy piłki nożnej, paintball, dyskotek, festynów, imprez kulinarnych, Dni Mentora lub Podopiecznego lub organizacja w pomieszczeniach biura spotkań, kursów, szkoleń, treningów, na przykład tańca czy jogi, obsługi programów komputerowych.

Wszystkie tego typu działania aktywizują grupę współpracowników, mentorów i podopiecznych, odświeżają relacje i związki, działają energetyzująco i integrująco na uczestników. Rezultatem jest efektywniejsze oddziaływanie samego procesu mentoringu na podopiecznego. Wszystkie wydarzenia powinny być rejestrowane, a uczestnictwo podopiecznego odnotowane w jego dokumentach.

### Ustalanie granic

Wydarzenia grupowe i wspólne działania są możliwe, jeśli wszyscy uczestnicy są świadomi swojej roli i tego, czego się od nich oczekuje. W takich sytuacjach zalecane jest ustalenie zasad podstawowych, zawarcie kontraktu z grupą podopiecznych. Im bardziej zaangażuje się podopiecznych w ustalanie zasad, tym bardziej są skłonni ich przestrzegać.

Porozumienie i ustalone zasady współpracy z grupą dotyczące współorganizacji wydarzenia mogą być spisane i widoczne (np. na tablicy) przez cały czas. Również w razie potrzeby można dodawać nowe ustalenia, jeśli są potrzebne.

Praca w grupie jest korzystna dla podopiecznych, dlatego ważny jest wkład i zaangażowanie podopiecznego we współpracę. Jeśli podopieczny jest zainteresowany wydarzeniem i zaangażowany w jego realizację, tym większa jest szansa na jego partycypację.

Zabawa i radość są podstawą pracy grupowej z młodymi ludźmi, ich entuzjazm i zaangażowanie oraz poczucie akceptacji będą wtedy większe, a sam proces mentoringu skuteczniejszy. Proces nauki jest szybszy dzięki zabawie i ćwiczeniom aktywizującym opartym na zabawie. Każde ćwiczenie powinno być omawiane i być podstawą wymiany doświadczeń. Również ważne jest, aby podopieczny rozumiał, o co chodzi i czemu służy dane ćwiczenie.

## **Proces łączenia – dopasowywania mentorów i podopiecznych**

Łączenie ludzi w stałe związki, jak ma to miejsce między mentorem i podopiecznym nie jest procesem poddającym się naukowym zasadom. Dlatego wymaga uwagi, intuicji i informacji na temat obu partnerów. Przygotowanie dobrej relacji jest tym skuteczniejsze im lepiej poradzimy sobie z takimi etapami jak:

- poznanie mentora i podopiecznego,
- obserwacja i rozmowa z mentorem i podopiecznym,
- przegląd formularzy,
- organizacja spotkania poznawczego mentorów i podopiecznych.

Podopieczni muszą mieć prawo wyrażenia swoich preferencji dotyczących płci, zainteresowań czy pochodzenia etnicznego. W odniesieniu do mentorów biuro mentoringu powinno uzyskać informacje czy istnieje jakaś kategoria podopiecznych, z którą mogą nie czuć się zbyt pewnie, lub nie mają potrzebnego doświadczenia. Dotyczy to na przykład współpracy przy z młodzieżą z problemami w nauce, ludźmi w określonym wieku, lub posiadających problemy związane z niepełnosprawnością.

W takich przypadkach trzeba również ustalić w odniesieniu zarówno do mentorów, jak i podopiecznych czy obawy i oczekiwania nie mają swoich źródeł w uprzedzeniach i stereotypach.

Podopieczny musi mieć swobodę w rozważaniu wszystkich ewentualnych zastrzeżeń dotyczących mentora i jeśli okaże się, że są one uzasadnione i prawomocne można rozważyć alternatywne łączenie. Zanim jednak dokonana zostanie zmiana mentora trzeba się upewnić, że rzeczywiście rozwiąże ona pewne problemy i pojawiające się zastrzeżenia. Ponowny proces łączenia powinien być traktowany jako ostateczność i musi być dokonywany w oparciu o solidne i uzasadnione przyczyny.

Dobrze jest wypracować w biurze mentoringu politykę łączenia określonych mentorów z podopiecznymi o określonych potrzebach lub cechach, tak aby wiedzieć kogo z kim można łączyć. Na przykład w peer-mentoringu dobrze jest stosować minimum roczną różnicę wieku między mentorem i podopiecznym. W takich trudnych sytuacjach dobrze jest jeśli obie strony – mentor i podopieczny wykażą chęć współpracy i podejmą wysiłki pracy nad budową związku, chociaż nie dzieje się to natychmiast.

## **Grupowe spotkanie łączące – dopasowanie**

Doświadczenie pokazuje, że jest to jeden z trudniejszymi etapami procesu i usługi mentoringu. W przeszłości takie spotkania były organizowane grupowo w siedzibie Biura świadczącego usługę mentoringu i służyły nawiązaniu interakcji między mentorem a podopiecznym. Jednakże taka forma była często krytykowana ze względu na trudne sytuacje, które powodowała, organizacyjne i finansowe, jak również konieczność radzenia sobie z zastrzeżeniami i wątpliwościami mentorów i podopiecznych, którzy nie zostali wybrani przez żadnego z innych uczestników.

Proces dopasowania mentora do podopiecznego nie jest „randką w ciemno”, ani imprezą towarzyską. W takich przypadkach młodzi ludzie mają tendencję do wybierania mentorów wydających się im podobnymi do siebie lub takich, którzy sprawiają, że czują się wyjątkowo, wybranymi. Prowadzi to do wykluczania innych i nie zawsze daje dobre rezultaty w przyszłym związku.

Alternatywnie wprowadza się popołudniowe lub wieczorne spotkania poświęcone aktywnościom związanym z budowaniem zespołów angażującym zarówno wszystkich mentorów, jak i podopiecznych. To daje możliwość spotkania się mentora z podopiecznym w mniej formalnych okolicznościach.

## **Gromadzenie informacji**

Najlepsze rezultaty daje proces łączenia oparty na zebranych informacjach dotyczących oczekiwań, potrzeb, umiejętności. Podopieczni sami często dobrze wiedzą, czego oczekują i jaką osobę mogą zaakceptować. Osoba dokonująca wyboru mentora dla konkretnego podopiecznego powinna się kierować informacjami uzyskanymi od podopiecznego i jego zidentyfikowanymi potrzebami. Informacje na temat mentorów są zbierane z formularzy aplikacyjnych, obserwacji, wywiadów i szkolenia. W większości przypadków jest to wystarczające do dobrego dopasowania mentora do podopiecznego.

### **Obserwacja**

Obserwacja kandydata na mentora podczas szkolenia prowadzona przez współpracowników i osobę prowadzącą szkolenia pozwala na poznanie jego osobowości, sposobów reakcji oraz umiejętności.

### **Miejsce zamieszkania**

W większości przypadków miejsce zamieszkania mentora i podopiecznego ma największy wpływ na decyzję o dopasowaniu. O ile usługi Mentoringu mogą być świadczone na dużym obszarze, o tyle jakość relacji i ich częstotliwość uzależniona jest od bliskości i łatwości dojazdu. Dopasowanie powinno również uwzględniać te praktyczne okoliczności.

### Dokonywanie wyborów

Wszystkie wykorzystywane informacje na temat podopiecznego i mentora powinny być rejestrowane w formie pisemnej. Najczęstszym i najskuteczniejszym jak dotąd sposobem łączenia-dopasowania jest bazowanie na wspólnych zainteresowaniach, na przykład muzyka rockowa lub piłka nożna. Jednak zaleca się realizm, gdyż proces łączenia jest jednak ograniczony liczbą dostępnych mentorów. Trzeba również uwzględnić fakt, że pewne pary mentor – podopieczny będą pracowały więcej, częściej i ciężiej od innych. Jest to typowe dla dynamiki różnych związków i relacji i stanowi część procesu mentoringu. Koordynator powinien być tego świadomy i realistycznie podchodzić do problemu łączenia.

### Informowanie mentora i podopiecznego

Na tym etapie doradzane jest skontaktowanie partnerów w celu przedyskutowania możliwości ich połączenia. Można obu stronom dostarczyć kilku informacji dotyczących podopiecznego i mentora. Jeśli obie strony wyrażą chęć spotkania i rozpoczęcia współpracy można ustalić termin spotkania inicjującego związek.

## **Zaangażowanie rodziców i opiekunów**

Jeśli jest to możliwe lub konieczne rodzice lub opiekunowie powinni być zaangażowani w proces mentoringu. To oczywiście jest uzależnione od wieku podopiecznego, sytuacji rodzinnej i prawnej podopiecznego. Zarówno rodzice, jak i opiekunowie powinni mieć możliwość uzyskania informacji na temat idei, procesu i usług mentoringu, dzięki literaturze tematycznej oraz w niektórych przypadkach powinni wyrazić formalną zgodę na korzystanie przez podopiecznego z usługi mentoringu i współpracy z mentorem.

## **Spotkanie łączące**

Podczas pierwszego spotkania łączącego powinien być obecny kandydat na mentora, kandydat na podopiecznego, rodzic lub inny opiekun prawny, może w nim uczestniczyć ewentualnie inna osoba, której decyzje są obowiązujące dla podopiecznego oraz koordynator usług mentoringu. Pierwsze spotkanie ma pomóc w utworzeniu relacji, dlatego trzeba pamiętać o stworzeniu odpowiedniego klimatu tak, aby ułatwić obu stronom lepszą możliwość przyszłych przemian i przejścia w relację mentorską.

To spotkanie należy traktować jako podstawę do wzmocnienia podstawowych zasad w mentoringu. Bardzo ważne jest, żeby każdy rozumiał cel mentoringu, bariery i ograniczenia w relacjach, trzymanie się wypracowanych zasad

oraz motywacji do zmiany. Można to sformalizować poprzez wymóg podpisania przez obie strony umowy mentoringowej, w obecności koordynatora, co także wzmacnia jego pozycję jako osoby przestrzegającej granic w relacjach między podopiecznym a mentorem. Dopuszczalne jest również lekko autorytarne zachowanie koordynatora podczas początkowego spotkania łączącego, tak żeby sam mentor nie musiał zbyt formalnie odgrywać swojej roli. Dobre wyniki na pierwszym spotkaniu daje również pozostawienie – po sfinalizowaniu formalności – mentora z podopiecznym i umożliwienie im swobodniejszej rozmowy i zaplanowania przyszłych zajęć i aktywności. List tematów może obejmować:

- poglądy na temat koncepcji mentoringu;
- oczekiwania co do przyszłych relacji;
- granice, czyli określenie zachowań akceptowanych i nie akceptowanych;
- czas, miejsca, częstotliwość kontaktów;
- w jaki sposób się kontaktować ze sobą;
- rolę biura mentoringu, współpracowników;
- sposób zaangażowania rodziców lub opiekunów;
- ustalenie celów relacji i ewentualnego planu działania;
- wydatki, czyli co jest pokrywane z funduszu i w jaki sposób rozliczać się z biurem mentoringu;
- w jaki sposób wypełniać formularz rejestru kontaktów i dlaczego jest to ważne;
- ustalenie terminów spotkań oceniających relację, postępy i osiągnięte cele;
- ustalenie terminu i miejsca następnego spotkania;
- długość trwania relacji;

Koordynator musi upewnić się przed zakończeniem spotkania czy ustalenia zostały zawarte, uzgodnione i zapisane oraz czy ustalono termin następnego spotkania.

### **Relacje w procesie mentoringu**

Jak każdy proces społecznych relacji i budowania związku, taki mentorowanie składa się z kilku etapów. Należy to również uwzględnić przy planowaniu przyszłych działań i jasno określić, co na jakim etapie może być zrobione i jakie aktywności mogą być podjęte. Każdy z etapów związku koncentruje się na innych celach:

**Początek:** ma zapewnić lepsze poznanie się i zrozumienie, stanowi bazę do budowy wzajemnego zaufania, co jest niezbędne dla pozytywnego rozwoju skutecznej relacji między mentorem i podopiecznym. Na tym etapie partnerzy spo-

tykają się, dużo rozmawiają, spędzają wspólnie czas na tym, co obojgu sprawia przyjemność, jak również uzgadniają, co powinni robić i nad jakimi problemami wspólnie pracować. Podopieczny konkretyzuje swoje oczekiwania i potrzeby, świadomie definiując cele związku.

Rozwój: środkowy etap związku to współpraca, stawianie celów i wyzwań oraz weryfikacja postępów i ocena tego co się już wydarzyło, zmiana podejść lub strategii, które nie przynoszą rezultatów, rozwiązywanie ewentualnych trudności powstających w związku, i w jakim kierunku wprowadzać ewentualne zmiany.

Zakończenie: faza końcowa związku mentorskiego powinna być koncentrować się na refleksji, ewaluacji, analizie wniosków i szukaniu pozytywnych efektów i rezultatów.

## **Rozpoczęcie związku i zawarcie kontraktu**

Jest całkiem naturalnym zjawisko pewnych zahamowań występujących zarówno u mentorów, jak i podopiecznych w nawiązywaniu nowych relacji, szczególnie na początku związku. Dlatego też pierwsze spotkanie jest takie ważne i trzeba zapewnić partnerom poczucie komfortu i pewności, co zbuduje dobre podstawy do trwania związku w przyszłości.

Podczas pierwszego spotkania mentor i podopieczny powinni zacząć pracę nad raportem identyfikującym, co podopieczny ma nadzieję osiągnąć dzięki współpracy z mentorem, przynajmniej w początkowym okresie związku. Rozmowa może być skierowana na definiowanie tego, co się dzieje obecnie w życiu podopiecznego i jakie są jego bieżące potrzeby. Ewentualnie można również omawiać plany na przyszłość.

Bardzo ważne jest aby koncentrować się i kierować myśli podopiecznego na konkretyzowanie pomysłów i poszukiwanie rozwiązań podczas rozmowy, a następnie związku, co przynosi o wiele bardziej pozytywne rezultaty, niż dopuszczanie by podopieczny rozwodził się i użalał, opowiadając o negatywnych aspektach i okolicznościach sytuacji osobistej.

Każdy związek mentorski oparty jest na kontrakcie między mentorem podopiecznym. Zazwyczaj kontrakt przyjmuje postać umowy. Z punktu widzenia mentora kontrakt jest istotny, ponieważ:

- stawia mentora w pozycji profesjonalisty, a nie eksperta,
- likwiduje roszczeniowe postawy podopiecznych,
- ułatwia kontakt i zwiększa poziom bezpieczeństwa,
- pomaga w zachowaniu granic podczas kolejnych etapów pracy,
- ustala ramy pracy i zakres problemu,
- wyjaśnia nieporozumienia lub dwuznaczności i pomyłki,



## MENTORING W PRAKTYCE...

---

- pomaga podopiecznemu na zaangażowanie się w proces (co jest celem pracy mentora).

Przykładowy kontrakt może zawierać następujące uzgodnienia:

Mentor zgadza się	Podopieczny zgadza się
Szanować podopiecznego i jego punkt widzenia	Szanować mentora i jego punkt widzenia
Słuchać podopiecznego	Słuchać mentora
Przychodzić punktualnie na spotkania	Przychodzić punktualnie na spotkania
Wspierać i budować zaufanie	Aktywnie uczestniczyć w spotkaniach
Przekazać podopiecznemu numer telefonu kontaktowego	Przekazać mentorowi numer telefonu kontaktowego
Utrzymywać poufność relacji w ramach programu z wyjątkiem sytuacji nadzwyczajnych	Nie zabierać na spotkania członków rodziny czy znajomych (chyba, że jest to wcześniej uzgodnione)
Zadzwoić i uprzedzić, jeśli nie będzie mógł przyjść namówione spotkanie	Zadzwoić i uprzedzić, jeśli nie będzie mógł przyjść namówione spotkanie
Zabierać podopiecznego tylko do miejsc bezpiecznych i publicznych	Zachowywać się odpowiednio w towarzystwie mentora
Uzgadniać miejsca spotkań i działania	Uzgadniać miejsca spotkań i działania
Zidentyfikować potrzeby i cele podopiecznego i wspierać go na rzecz ich osiągnięcia	Zidentyfikować cele i starać się pracować na rzecz ich osiągnięcia
Podpis mentora .....	Podpis podopiecznego .....
Data:	Data:

### Kontakty

Istnieje kilka podstawowych porad dotyczących organizacji trwającego związku:

1. Mentor i podopieczny zazwyczaj spotykają się twarzą w twarz przynajmniej raz na tydzień lub dwa tygodnie (zalecane na późniejszych etapach współpracy).

2. Czas spotkań może być różny, nie mniej jednak spotkanie powinno trwać przynajmniej od godziny do dwóch.
3. Zalecane jest, żeby trzy pierwsze spotkania organizowane były między poniedziałkiem a czwartkiem (a nie w piątki lub soboty), tak aby można było skontaktować się z biurem mentoringu następnego dnia.
4. Każde następne spotkanie powinno być ustalane pod koniec aktualnego spotkania, nie stosuje się tu zasady „to się skontaktujemy w przyszłym tygodniu”.
5. Zarówno mentora, jak i podopiecznym zalecane jest powiadomienie innej osoby, gdzie, kiedy i jak długo ma zamiar spotkać się z partnerem, zostawić ewentualne numery kontaktowe do siebie i partnera.
6. Mentorzy powinni mieć przy sobie numery kontaktowe do biura mentoringu, ośrodka opieki, policji na wypadek nagłych wydarzeń.
7. Obie strony powinny być świadome wymagań dotyczących rejestracji odbytych spotkań.
8. Spotkania powinny być organizowane w miejscach publicznych, w niektórych przypadkach mogą odbywać się w miejscach prywatnych (uzgodnionych), ale za zgodą i informacją biura mentoringu.
9. Mentorzy nie powinni spotykać się indywidualnie z podopiecznymi, dopóki nie zostanie zawarte porozumienie i nie zostaną oni oficjalnie poinformowani, że weszli w związek z konkretnym podopiecznym

### **Pomysły gdzie można się spotykać z podopiecznym**

Istnieje wiele miejsc w lokalnym otoczeniu, które mogą być rekomendowane jako miejsca spotkań z podopiecznym:

- pomieszczenia biura mentoringu;
- kafejki, bary, bistra;
- cukiernie i lodziarnie;
- centra sportowe;
- domu kultury, biblioteki, kafejki internetowe;
- place zabaw, parki, ogrody;
- ulice, centrum miasta;
- pomieszczenia należące do współpracujących instytucji i organizacji;
- świetlice środowiskowe.

Współpracownicy biura mentoringu mogą w niektórych przypadkach podjąć próby uzyskania zniżek, kart wstępu do lokalnych organizacji i instytucji. Warto więc zapytać mentorów o takie miejsca w lokalnych środowiskach, które mogą być używane do spotkań. Pozwoli to na rozbudowę bazy danych i pomysłów

biura oraz wprowadzenie nowych elementów wspierających dla grupy mentorów. Każdy podopieczny powinien być zaangażowany w proces wyboru miejsca spotkania i rodzaju aktywności.

### Plan działania

Plany działania są rozwijane i tworzone w taki sposób, aby koncentrować się na specyficznych i konkretnych potrzebach, na przykład problemy w nauce, problemy zdrowotne, problemy z samodzielnym prowadzeniem gospodarstwa i składają się z zestawu celów. Wartościowe plany i cele cechują się przede wszystkim prostotą, dzięki czemu są realistyczne, osiągalne i podlegające szybkiej ewaluacji. Mimo, że ich tworzenie nie jest obowiązkowe, to jednak stanowią użyteczne narzędzie do pomiaru postępów, rejestracji osiągnięć i utrwalają poczucie zadowolenia i rozwoju, stając się źródłem satysfakcji dla obojga partnerów. Przy ich tworzeniu należy wystrzegać się stawiania zbyt ambitnych celów, trudnych wyzwań opartych na nierealistycznych założeniach, gdyż mogą mieć negatywny wpływ na postawę i odczucia podopiecznego, który doświadczy poczucia „porażki” lub zawodu. Również nie jest to dobre dla mentora, który może odczuwać brak satysfakcji ze związku z podopiecznym, który nie robi postępów. W ustalaniu planu działania i celów rola mentora skupia się głównie na pomocy w identyfikowaniu potrzebnych działań i możliwych celów werbalizowanych przez podopiecznego oraz porządkowaniu ich w czasie i kolejności, a nie na zlecaniu lub stawianiu wyzwań podopiecznemu.

Tworząc plan działania z podopiecznym, trzeba pamiętać o umieszczeniu w nim uzgodnionych terminów ewaluacji osiągnięć.

Plany pracy z podopiecznym na ogół spisuje się na formularzu, który następnie służy jako narzędzie mierzące osiągnięte postępy, a także stanowi dokumentację pracy mentora i podopiecznego. Formularz planowania działań mentora i podopiecznego może przyjąć następującą formę:

Podopieczny:		Data:	
Mentor:		Data:	
Co chcesz osiągnąć?	Jak mógłbyś to osiągnąć?	Kto mógłby ci pomóc i wesprzeć?	
Jakie trudności możesz napotkać?	Jak mógłbyś je przezwyciężyć?	W jakim terminie mógłbyś to osiągnąć?	
Data następnego działania/kontroli			
Podpis podopiecznego:		Podpis mentora:	

## Ewaluacja związku mentorskiego

Każdy związek mentorski nakierowany jest na wspieranie procesu zmian, których podopieczny chce dokonać w swoim życiu. Dlatego też potrzebny jest proces umożliwiający stwierdzenie czy następuje progres i podopieczny osiąga cele i rezultaty, których oczekiwał. Główną zasadą przyjętą w procesie ewaluacji jest podkreślanie każdego osiągnięcia podopiecznego, usytuowanie jej w czasie i taka realizacja, która nie zastraszy podopiecznego. Przegląd osiągnięć i rezultatów musi zachęcać, promować i koncentrować się na możliwościach.

Taki przegląd może być realizowany podczas działań związanych z procesem planowania, który dostarcza schematu, na którym podopieczny i mentor mogą dokonywać uzgodnień, co już zostało osiągnięte. Innym sposobem jest określanie postępu za pomocą definiowania nowych potrzeb i analizowania, które z nich już zostały zaspokojone na odpowiednim poziomie. Trzeba też pamiętać o zmieniających się okolicznościach i sytuacjach towarzyszących procesowi mentorowania, takich jak miłość, związki z innymi, cięższe lub choroby, co w znacznym stopniu może wpłynąć na zmiany w planie działania. Podczas gdy plan działania jest podstawą do dokonywania regularnego przeglądu osiągnięć, to można też realizować go poprzez rozmowy, pytania o odczucia i opinie, co wpływa na stan zadowolenia lub nie podopiecznego.

Dla podopiecznego proces ewaluacji osiągnięć jest możliwością do kolejnym przemyśleń, kształtowania świadomości, redefinicji celów czy potrzeb. Dla mentora proces ewaluacji jest okazją do poznania i docenienia postępów podopiecznego i wyrażenia aprobaty lub zainteresowania dalszym wsparciem. Szczególnie staje się to istotne w przypadkach, kiedy wydaje się, że podopieczny robi niewielkie postępy, co na ogół dotyczy początków procesu. Mentor powinien wtedy podkreślić, że zaangażowanie podopiecznego i jego wysiłki są oczywiste i doceniane nawet, jeżeli konkretne rezultaty jeszcze się nie pojawiły.

Mentorom zaleca się w procesie ewaluacji działań podopiecznego udzielanie informacji o tym, co sam osiągnął dzięki związkowi z podopiecznym i jakie zmiany dostrzega w postawach i zachowaniach podopiecznego lub u siebie.

Przykładowy formularz ewaluacji działania podopiecznego:

Mentor:		Podopieczny:	
Co planowałeś zrobić?			
Czy zrobiłeś coś innego?			
Jakie kluczowe problemy się pojawiły?			
Jakie masz następne plany?			
Podpis mentora		Data	

## **Zakończenie związku**

Biuro mentoringu powinno określić czas trwania związku i powiadomić o tym obu partnerów. Wszystkie związki mentorskie są ograniczone w czasie, chociaż badania wyraźnie wskazują, że im dłużej trwa związek, tym lepsze rezultaty może osiągnąć podopieczny.

W praktyce umowy między mentorem a podopiecznym zawierane są na okresy trzy lub sześciomiesięczne, z możliwością przedłużenia na wniosek podopiecznego o dalsze trzy miesiące. Tego okresu dziewięciomiesięcznego na ogół się nie przedłuża. Zakończenie związku powinno być zaplanowane na początku i określone zrealizowanymi działaniami i osiągnięciami. Może się zdarzyć, że podopieczny i mentor będą chcieli kontynuować swoje relacje, jednakże muszą je wtedy przenieść na grunt prywatny, i taki związek nie podlega już działalności i zarządzaniu przez biuro mentoringu.

Obie strony muszą mieć świadomość końca współpracy i rozstanie powinno być dokładnie i uważnie przemyślane oraz zorganizowane. Zakończenie może być powiązane z małą uroczystością i uznaniem osiągnięć i rezultatów podopiecznego. Biuro mentoringu może zorganizować ceremonię uroczystego zakończenia związku zapraszając wszystkich zainteresowanych, lub ważnych dla podopiecznego lub mentora osób, podczas której wręczone mogą zostać certyfikaty poświadczające osiągnięcia, ukończone kursy lub osiągnięte rezultaty.

Mentor może na zakończenie związku z podopiecznym zaprosić go na szczególnie uroczystą kolację, ciekawą imprezę lub wręczyć mu skromny osobisty podarunek jako pamiątkę. Trzeba pamiętać, że tego typu impreza może stać się elementem promocji biura mentoringu, prezentacji prowadzonych usług, z zaproszeniem nie tylko przedstawicieli partnerskich instytucji i organizacji, ale i przedstawicieli prasy lokalnej. Drugim celem może być rekrutacja nowych mentorów, dzięki upublicznieniu działalności.

## **Formalne zakończenie związku**

W przypadku zakończenia związku mentorskiego zalecane jest formalne powiadomienie wszystkich zaangażowanych i decydujących osób o finalizacji współpracy między konkretnym mentorem a podopiecznym. Takie powiadomienie powinno być dostarczone do: podopiecznego, mentora, rodzica lub opiekuna prawnego, osoby zarządzającej placówką lub pracownika socjalnego.

W przypadku, kiedy mentor i podopieczny zdecydują się na kontynuację spotkań poza czasem umowy, powinni o takim postanowieniu poinformować koordynatora biura mentoringu. Do jego obowiązków należy przedyskutowanie tego pomysłu z innymi – rodzicami lub opiekunami prawnymi oraz wyjaśnienie,

że od tego momentu biuro mentoringu nie ponosi odpowiedzialności za relacje i działania mentora i podopiecznego. Również nie będzie w żaden sposób wspierało związku przez organizację miejsc spotkań, udostępnianie pomieszczeń, lub pokrywanie kosztów dojazdów i aktywności (wizyta w kinie, posiłek, bilety na imprezy).

Wyjątek stanowią te sytuacje, kiedy podopieczny zdaje się wymagać kontynuacji wsparcia i w takich przypadkach należy podejmować indywidualne decyzje i rozważać okoliczności w ramach biura mentoringu.

### **Kiedy związek mentorski będzie udany**

Młodzi ludzie nie zawsze czują się pewni w obecności pracowników różnych instytucji i organizacji. Nie rozumieją pewnych procedur legislacyjnych czy założeń. Dotyczy to również relacji ze współpracownikami biura mentoringu i mentorów. Szczególnie młodzież rozpoczynająca samodzielne życie ma trudności z precyzowaniem, czego tak naprawdę potrzebuje. Dlatego też jakość i regularność relacji z pracownikami i wolontariuszami służb społecznych ma ogromne znaczenie. Z badań nad oczekiwaniami młodych ludzi wobec przedstawicieli pomocy społecznej wynika, że zwracają oni przede wszystkim uwagę na takie cechy relacji jak:

- stałość relacji z określoną osobą;
- pewność, wiarygodność i dostępność osoby, poufność;
- przedstawicielstwo i reprezentowanie interesów;
- wspólne podejmowanie działań i robienie czegoś razem.

Każdy przedstawiciel służb społecznych związanych z pracą z młodymi podopiecznymi może i powinien rozwijać w sobie takie umiejętności interpersonalne, które odpowiadają na ich oczekiwania tak, aby współpraca przynosiła satysfakcję i korzyści beneficjentom.

Kluczowe oczekiwania młodzieży wobec umiejętności interpersonalnych oraz sposobu spędzania czasu kształtują się następująco:

- Komunikowanie się, czyli łatwość prowadzenia rozmowy, zrozumienia i wyjaśniania w przystępny sposób;
- słuchanie tego, co druga osoba ma do powiedzenia, pozwolenie na powiedzenie więcej, nie wtrącanie się w wypowiedź, nie ocenianie tego co i jak się wypowiada;
- zrozumienie, dla uczuć, opinii, idei i światopoglądu;
- posiadanie własnego stylu, na który składają się takie elementy jak określony sposób mówienia, ani nie nudnego, ani nie stanowczego, raczej optymistyczne nastawienie do życia i ogólne zadowolenie, dobre poczucie humoru,

okazywanie koleżeństwa przychylnego nastawienia, zachowanie cierpliwości i powstrzymanie od okazywania złości czy irytacji, podobne zainteresowania, modny ubiór i fryzura, grzeczność, nie wytrzeszczanie oczu i unikanie „wgapienia się”;

- dawanie czasu, udzielenie nie tylko informacji, ale również czasu, na niezbędne zastanowienie się, przemyślenie decyzji;
- pomocność, udzielenie pomocy w uporządkowaniu informacji, decyzji, czynności, utrzymywania granic (ciekawości czy opinii, szczególnie na temat opiekunów, rodziny itp.), dbania o dobro podopiecznego, pomocy w organizacji różnych działań, podsuwanie pomysłów na rozwiązanie problemów;
- troszczenie się, poświęcanie czasu, uprzejmość, uspokojenie, poświęcenie i zawzięcie się, okazywanie prawdziwego zainteresowania;
- reprezentowanie, chęć podejmowania rozmowy i mówienia trudnych rzeczy w imieniu podopiecznego;
- bycie „w porządku”, wysłuchanie wszystkich zainteresowanych stron, negocjowanie, a nie zmuszanie do przyjęcia z góry ustalonych decyzji, uczciwość, unikanie faworyzowania innych lub trzymania i uznawania racji jednej strony;
- wspólne spędzanie czasu i podejmowanie, odwiedziny i wspólne wypadki do miasta, do kina lub kawiarni, na imprezę lub po prostu spacer, częstowanie – czekoladą, gotowanie, robienie zakupów itp.

### **Polityka i procedury stosowane w biurze mentoringu**

Każdy ośrodek prowadzący usługi mentoringu musi ustalić i wdrożyć własne procedury i politykę, które adekwatnie ustalą standardy w oparciu, o które ośrodek działa i prowadzi usługi. Wszyscy współpracownicy muszą je poznać i stosować się do nich. Stanowią one też będą podstawy do podejmowania decyzji w konkretnych sytuacjach i przypadkach. Wyznaczają też role dla personelu, współpracowników i beneficjentów świadczonych usług. Szczególnie ważne jest zaznajomienie mentorów i podopiecznych z kluczowymi zasadami oraz wymagania ich akceptacji, jak również stosowania się do nich. Wskazane jest stworzenie:

1. Przewodnika dla mentora: każdy z mentorów powinien posiadać egzemplarz przewodnika zawierającego odpowiedzi na najczęściej pojawiające się pytania i wątpliwości oraz wskazówki do praktycznego działania i współpracy z biurem.

2. Przewodnika dla podopiecznego: podobnie jak w przypadku mentorów każdy podopieczny objęty programem mentoringu powinien być zaznajomiony z procedurami odnośnie: zdrowia i bezpieczeństwa; równości i poszanowania odmienności; poufności oraz procedury składania zażaleń i odwołań stanowiących dodatek do umów oraz szkoleń prowadzonych dla obu grup.

Formalizacja polityki działania biura mentoringu powinna obejmować określenie kluczowych standardów odnośnie:

- równości i poszanowania odmienności;
- zaufania i poufności informacji;
- zdrowia i bezpieczeństwa;
- ochrony nieletnich;
- współpracy i statusu wolontariuszy;
- poszanowania w miejscu pracy;
- palenia, spożywania alkoholu, zażywania narkotyków.

### **Zażalenia i deselekcja**

Każdy mentor musi zostać powiadomiony o zażaleniu, jakie wpłynęło od podopiecznego oraz o procedurze deselekcji, jeśli została podjęta na prośbę podopiecznego lub w wyniku oceny jego działalności, efektywności i adekwatności do programu mentoringu. Formularze zażaleń powinny być dostępne w siedzibie Biura Mentoringu. Rozstanie z wolontariuszem może być trudnym procesem dla obu stron, zarówno wolontariusza, jak i koordynatora. Każda decyzja o rozstaniu powinna być poprzedzona szczegółową analizą informacji zebranych na temat konkretnego mentora. Jeśli takie sytuacje mają miejsce często, należy wówczas zrewidować stosowaną politykę rekrutacji i selekcji kandydatów na wolontariuszy.

### **Zarządzanie usługami mentoringu – koszty działania mentorów**

Każdy z wolontariuszy ma prawo ubiegać się o zwrot poniesionych kosztów. Biuro mentoringu powinno przygotować odpowiedni formularz i procedurę pokrywania wydatków mentorów wyjaśniającą jak kiedy i ile pieniędzy mogą uzyskać w rozliczeniu. Na ogół zwrotowi podlegają koszty związane z dojazdami i usługami, lub zakupami podczas aktywności z podopiecznym – jedzenie, napoje. Również koszty związane z uczestnictwem w szkoleniu, spotkaniach mentorów z grupy wsparcia oraz spotkania poświęcone superwizji podlegają na ogół zwrotowi. Biuro powinno wcześniej zaplanować swój budżet i określić,



jakie koszty i w jakiej wysokości mogą być pokrywane (np. przeznaczyć na jednego wolontariusza 60 zł miesięcznie i wymagać od niego aby danej kwoty nie przekraczał). Zdarza się, że mentorzy skarżą się na skromne fundusze, jednak trzeba im wtedy uświadamiać, że mentoring nie polega na chodzeniu do kina czy spędzaniu czasu w kafejkach. Fundusze są ograniczone wielkością pozyskanych na działalność środków. Z drugiej strony prosi się również o to, aby mentorzy nie wydawali swoich prywatnych środków na spotkania z podopiecznymi, gdyż może to prowadzić do stworzenia dodatkowych oczekiwań ze strony podopiecznego lub zachwiania równowagi między postrzeganiem atrakcyjności innych mentorów. Również należy zadbać i zachęcić by mentorzy rozliczali się z wydanych (w ramach budżetu) pieniędzy, gdyż często traktują oni wydatki jako element dotacji – darowiznę na rzecz programu mentoringu.

W praktyce stosuje się rozwiązanie polegające na informowaniu pary mentor – podopieczny, jakimi środkami dysponują, tak by wspólnie decydowali i odpowiadali za posiadany budżet.

### **Przechowywane dokumenty**

Biuro Mentoringu w ramach świadczonych usług powinno przechowywać dokumenty rejestrujące przebieg programu mentoringu dla każdego mentora i podopiecznego. Dokumentacja wolontariusza powinna zawierać: formularz zgłoszeniowy, referencje lub dane z wywiadu środowiskowego, dokumenty ze szkolenia, notatki ze spotkań superwizyjnych, arkusz kontaktów i spotkań, formularz oceny ryzyka, korespondencję oraz świadectwa ukończenia innych szkoleń w zakresie mentoringu, informacje odnośnie dopasowania podopiecznego i formularz rejestracji wolontariusza.

Dokumenty odnoszące się do podopiecznych powinny zawierać zgodę rodziców lub opiekunów prawnych czy innych właściwych instytucji, plan działania, arkusz kontaktów i spotkań, formularz zgłoszeniowy, korespondencję, informacje dotyczące oczekiwań odnośnie mentora, formularz oceny ryzyka. Mentorzy i podopieczni powinni wypełniać formularze dotyczące spotkania na końcu każdego spotkania, a ich kopie powinny być przechowywane razem z dokumentami podopiecznego.

Również przechowuje się dane na temat spotkań i kontaktów między biurem mentoringu a podopiecznymi i mentorami. Mogą mieć one formę dzienników spotkań i kontaktów.

Wszystkie dokumenty, formularze i dane na temat mentorów i podopiecznych powinny być przechowywane z zamkniętych szafek i podlegają ochronie zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych. Jedyne do dokumentów nie wymagający specjalnego pozwolenia i zgody jest możliwy dla mentora, podopiecznego i koordynatora programu mentoringu.

## **Radzenie sobie z sytuacjami trudnymi**

Jest bardzo małe prawdopodobieństwo, że związek mentorski będzie przebiegał bez żadnych komplikacji, a już całkowicie niemożliwe jest uniknięcie problemów pojawiających się w rozwijających w czasie relacjach między mentorem a jego podopiecznym. Większość problemów i sytuacji trudnych znajduje swoje rozwiązanie na podstawie indywidualnych rozwiązań, zazwyczaj w ciągu pierwszych trzech spotkań, w których uczestniczy koordynator mentoringu.

Na szkoleniu wprowadzającym mentorów część typowych problemów i sytuacji trudnych jest omawiana, jednakże dobrze jest przygotować również odpowiednią strategię postępowania w określonych sytuacjach, tak aby mentor i podopieczni wiedzieli jakie decyzje należy i można podjąć.

Niektóre z najbardziej powszechnych problemów i trudności dotyczących związku mentorskiego są związane z sytuacjami, kiedy:

- podopieczny regularnie nie przychodzi na umówione spotkania;
- podopieczny przychodzi na spotkania pod wpływem alkoholu lub narkotyków;
- mentor ma problemy ze skontaktowaniem się z podopiecznym;
- istnieje konflikt między mentorem a podopiecznym;
- mentor systematycznie opuszcza obowiązkowe szkolenia, treningi i nie zjawia się na spotkaniach grup wsparcia mentorów;
- mentor przekracza ustalone granice i staje się nadmiernie zaangażowany w relacje i problemy podopiecznego.

Bezwzględnie na różne okoliczności w przypadku występujących wyżej wymienionych problemów koordynator powinien być o nich poinformowany. Każda sytuacja wymaga indywidualnego przedyskutowania problemu również z osobami zarządzającymi usługami mentoringu, nadzorującymi pracę biura mentoringu. Koordynator ma prawo podjąć decyzję o deseleksji lub poprosić o wsparcie z instytucji nadzorującej lub kooperującej z biurem mentoringu.

## **Superwizja i wsparcie mentorów**

Dla każdej grupy zrekrutowanych i wyszkolonych wolontariuszy – mentorów należy utworzyć program superwizji i wsparcia, realizowany w ciągu całego procesu wolontariatu. Pozwoli to na nadanie rozpędu realizowanemu programowi Mentoringu, jak również zapewni nadzór nad właściwą jego realizacją i utrzymanie standardów i poziomu efektywności. Jest również okazją do wsparcia mentorów, podtrzymania ich motywacji oraz wspólnego przezwyciężania pojawiających się problemów i trudności. Uczestnictwo w programie superwizji i wsparcia daje mentorom również szansę na zwiększanie pewności,

rozwijanie umiejętności związanych z mentorowaniem, dostarcza możliwości wspólnej oceny osiągniętych rezultatów, daje poczucie przynależności i buduje satysfakcję mentorów. Jest również sygnałem, że biuro mentoringu dba o swoich wolontariuszy, interesuje się nimi i nie zostawia ich bez wsparcia, rady i pomocy. Mentorzy stale potrzebują zachęty i uznania dla swojego działania ze strony innych współpracowników i personelu biura mentoringu. Aktywni mentorzy potrzebują też często zapewnienia albo porady czy „zmierzają we właściwą stronę”, czy dobrze sobie radzą lub czy ich oczekiwania co do związku z podopiecznym lub samego podopiecznego nie są nadmiernie lub niewystarczająco ambitne. Zdarza się również, że związki mentorskie zostają nagle zerwane lub przerwane i koordynator musi szybko dokonać dopasowania nowego mentora do podopiecznego, dzięki stałemu kontaktowi z grupą może zrobić to szybko.

Do głównych celów procesu superwizji należą również:

- rozmowa i dyskusja na temat bieżących spraw odnoszących się do aktualnych związków mentorskich;
- rozpoznanie potrzeb mentora w zakresie dodatkowego wsparcia i szkolenia;
- wyrażanie opinii koordynatora na temat intensywności, adekwatności i efektywności związku mentorskiego w kontekście postępów i osiągnięć podopiecznego;
- tworzenie zintegrowanego zespołu oraz współpracy zespołowej;
- danie możliwości ujścia emocji, napięcia;
- wspieranie i motywowanie mentorów;
- dzielenie się informacjami na temat wydarzeń, planów dotyczących programu mentoringu i działalności biura mentoringu;
- zapewnienie pracy mentorów zgodnie z przyjętymi standardami i procedurami;
- porozmawiania o innych sprawach niż tylko dotyczących programu.

Istnieje wiele sposobów umożliwienia wsparcia lub doradztwa dla mentorów:

1. Specjalne sesje szkoleniowe – tematyczne.
2. Telefoniczny kontakt i rozmowa z koordynatorem, innymi współpracownikami, w obrębie danej grupy mentorów.
3. Indywidualne, bezpośrednie rozmowy między koordynatorem lub inną osobą odpowiedzialną za proces superwizji programu mentoringu.
4. Grupowe superwizje w obrębie określonej grupy mentorów, lub z uwzględnieniem obecności mentorów posiadających większe doświadczenie.
5. Mentoring dla mentorów, czyli połączenie mentora posiadającego doświadczenie z mentorem zaczynającym program mentorski na zasadach koleżeńskiego wsparcia i superwizji, życzliwego doradztwa i wymiany doświadczeń.

## **Planowane szkolenia**

Podczas gdy celem szkolenia początkowego przeznaczonego dla nowo pozyskanych wolontariuszy mentorów jest dostarczenie narzędzi potrzebnych i umiejętności potrzebnych do nawiązania i realizowania związku mentorskiego z podopiecznymi, to dalsze szkolenia są również niezbędne. Na przykład w związku i procesie mentoringu mogą pojawiać się nowe sytuacje wymagające od mentora kompetencji i reakcji, do których brakuje mu wiedzy lub doświadczenia, chociażby choroba podopiecznego i konieczność zmiany stylu życia i odżywiania. Mentorzy powinni być zachęceni do zgłaszania swoich potrzeb szkoleniowych i zainteresowania zdobywaniem nowych wiadomości i umiejętności. Biuro mentoringu powinno uwzględniać zaangażowanie mentorów w proces planowania szkoleń, tak aby szkolenia i treningi były dostosowane do poziomu wiedzy mentorów oraz adekwatne do potrzeb związków mentorskich.

Wszystkie organizacje i ich przedstawiciele współpracujący z biurem mentoringu mogą być zapraszane na organizowane warsztaty i szkolenia oraz proszone o organizację takich zajęć dla mentorów, co zapewni dobrą współpracę między Biurem oraz partnerami przyszłości. W przypadku planowania szkoleń koordynator powinien uwzględnić to w budżecie i przewidzieć, jakie szkolenia i warsztaty mogą być realizowane we własnym zakresie, a do których niezbędne będzie zatrudnienie zewnętrznych specjalistów.

## **Wsparcie telefoniczne**

Współpracownicy biura mentoringu powinni zaoferować mentorom możliwość telefonicznego wsparcia, albo w stałych okresach czasu, albo na bardziej elastycznych zasadach w zależności od indywidualnej sytuacji. Mentorzy potrzebują takiego kontaktu, przynajmniej raz na tydzień lub dwa tygodnie, w celu powiadomienia o przebiegu procesu mentoringu z podopiecznym albo do zgłaszania pojawiających się problemów. Każdy telefoniczny kontakt mentora powinien zostać odnotowany i włączony do jego akt na bieżąco, odnośnie do konkretnego związku.

## **Indywidualny proces superwizji**

Proces indywidualnej superwizji może być stosowany jednocześnie z procesem superwizji grupowej, stosownie do potrzeb. Jako wymagane minimum mentorzy powinni uczestniczyć w sesjach superwizyjnych – indywidualnych lub grupowych – mniej więcej, co cztery lub sześć tygodni. Tam gdzie stosuje się regularne grupowe sesje superwizyjne, indywidualne spotkania mogą

odbywać się w zależności od pojawiających się potrzeb i od możliwości mentora dostosowania się organizacyjnego do takiego spotkania. Każde spotkanie superwizyjne indywidualnego mentora powinno być zarejestrowane na formularzu superwizji mentora, na którym zapisuje się generalny schemat przebiegu spotkania, poruszonych zagadnień, opinii itp.

Koordynator musi zapewnić, że spotkanie superwizyjne służy rozwojowi mentora. Obecność na takim spotkaniu jest częścią wolontarystycznego zaangażowania w program mentoringu realizowany przez biuro mentoringu, więc aby takie spotkanie było wartościowe koordynator musi zapewnić, że cel takiego spotkania i jego waga jest akceptowana przez mentora. Każdemu wolontariuszowi uczestniczącemu w programie mentoringu należy dokładnie wyjaśnić założenia i korzyści wynikające z procesu superwizji.

Głównym celem procesu superwizji dla mentora jest możliwość zdefiniowania i określenia indywidualnych zagadnień do mówienia i przedyskutowania. Może on dzięki temu uzyskać wsparcie grupy mentorów lub bezpośrednio od koordynatora. Dodatkowo, dla koordynatora staje się to źródłem pomysłów do poznawania potrzeb w zakresie szkoleń i ich zaplanowania adekwatnie w planach biura mentoringu.

W związku z innymi obowiązkami i aktywnościami mentorów zdarza się, że uczestnictwo w regularnych, indywidualnych spotkaniach superwizyjnych są niemożliwe dla mentorów. Dlatego też w większości przypadków większy nacisk kładzie się na uczestnictwo w grupowych superwizjach mentorów. Taka forma jest też, jak pokazuje doświadczenie dla nich bardziej „przyjazna”, ale wymaga większej regularności w organizowaniu i bardziej „zdyscyplinowanej” obecności mentorów.

Indywidualne spotkania superwizyjne mogą wówczas być organizowane tylko wtedy, kiedy pojawią się specjalne okoliczności wymagające omówienia lub problemy, które trzeba szybko rozwiązać, albo w wyznaczonych okresach realizowanego programu mentoringu.

### **Grupowe spotkania superwizyjne**

Spotkania grupowe powinny być organizowane regularnie, mniej więcej, co 4 lub 6 tygodni. Koordynator jest zobowiązany do przygotowania planu spotkania i zapewnienia możliwości uczestnictwa, jak również warunków sprzyjających wzajemnej dyskusji, wsparcia, wymiany doświadczeń. Mentorzy powinni być przekonani, co do konieczności uczestnictwa oraz zasadności, społecznej i organizacyjnej – adekwatnej do potrzeb grupy mentorów. Wolontariusze muszą mieć również świadomość wagi swojego zaangażowania w działalność biura mentoringu, programu mentoringu i uczestniczenia w spotkaniach zarówno gru-

powych, jak i indywidualnych. W przypadku, kiedy mentor nie może uczestniczyć w spotkaniach grupowych, wtedy powinien uczestniczyć w sesjach indywidualnej superwizji. W praktyce zaleca się, że w przypadku mentorów, którzy opuścili dwie sesje grupowe pod rząd, są zapraszani na indywidualną superwizję, gdzie ich nieobecność jest omawiana.

Niektórzy mentorzy są prawdziwie zajęci lub zaangażowani w inne obowiązki i należy to uwzględnić i uszanować, tak długo jak wypełniają oni sumiennie i efektywnie swoje role mentorskie.

Mentorzy, którzy aktualnie są nieaktywni nie muszą uczestniczyć regularnie w spotkaniach superwizyjnych, ani indywidualnych, ani grupowych, tak długo jak nie podejmują nowych związków mentorskich.

Uzyskane doświadczenie pokazuje, że w przypadku tych wolontariuszy, którzy permanentnie opuszczają sesje superwizyjne i nie są skłonni do dzielenia się dobrymi praktykami i doświadczeniem w relacjach z innymi, trzeba dobrze zbadać przyczyny ich nieobecności i niezaangażowania. Jak każdy proces, tak superwizje grupowe są elementem procesu uczenia i zdobywania doświadczenia.

Podobnie jak w przypadku indywidualnej superwizji, tak i spotkania grupowe powinny być rejestrowane w dokumentach biura mentoringu i mentorów.

## **Problemy mentorów**

Zdarzają się takie sytuacje, kiedy sam mentor doświadcza pewnych problemów lub sam staje się problem, wtedy zalecane jest, aby przez pewien okres czasu był mniej zaangażowany w program mentoringu, niż normalnie, proporcjonalnie do okoliczności lub potrzeb.

Kiedy mentor zgłasza trudne okoliczności osobiste, koordynator może zaproponować mu pomoc lub doradztwo podczas indywidualnego spotkania, również w celu ustalenia, jaki ewentualny wpływ może to mieć na realizację związków mentorskich. Takie spotkanie również powinno być odnotowane, w postaci zgłoszenia problemu, propozycji i konkluzji co do dalszego kierunku współpracy z mentorem. Kiedy okaże się, że powstałe okoliczności mogą prowadzić lub spowodować konflikt interesów, lub inne trudności, wtedy koordynator lub osoba nadzorująca program mentoringu musi podjąć decyzję czy należy „zawiesić” i na jak długo, aktywność danego mentora .

Każdy program mentoringu powinien uwzględniać takie sytuacje i wypracować procedurę podejmowania decyzji i działań w określonych sytuacjach. Na ogół stosuje się rozwiązanie polegające na „zawieszeniu” mentora na okres sześciu czy sześciomiesięczny, a następnie kontaktuje się z mentorem czy jest gotowy do ponownego działania i czy okoliczności zmieniły się na tyle, że jest to możliwe. Przyjmuje się, że mentor nie powinien być „zawieszany” na okres

dłuższy niż 8 miesięcy, chyba że dotyczy to szczególnych sytuacji. Po tym okresie powinno nastąpić wyrejestrowanie mentora – nie wykluczenie, z zachowaniem możliwości ponownego przyjęcia.

Zdarzają się również sytuacje, w których mentorzy mają problemy z rozdzieleniem pracy i uczestnictwem w programie, co powoduje, że czują się nielojalni, wielu z nich również chcąc się wycofać i zrezygnować czuje się niezręcznie i nie potrafi powiedzieć tego wprost. Zadaniem koordynatora jest monitorowanie i ułatwianie procesu podejmowania decyzji przez mentorów.

Dla każdego mentora najważniejsze jest poczucie bycia docenionym i docenienia jego wysiłków i rezultatów. Oferowanie wsparcia w okresach trudności pozwala pielęgnować to uczucie i wzmacnia pozytywne postawy i integruje mentorów z programem i Biurem, z drugiej strony pozwala również zapewnić, że ich zaangażowanie nadal skoncentrowane jest na celach programu i efektywnej pomocy podopiecznym.

Koordynator powinien również pamiętać, że oferta pomocy mentorom ma swoje ograniczenia i angażować się tylko w to, co leży w zakresie jego możliwości i możliwości Biura. Jeśli stwierdzi, że potrzebna jest pomoc profesjonalistów i specjalistów reprezentujących inne dziedziny, powinien skierować tam mentora.

### **Monitoring i ewaluacja programu mentoringu**

Monitoring i ewaluacja mają za zadanie dostarczyć informacji niezbędnych do sprawdzenia czy osiągnięte zostały cele, planowania przyszłych działań, ukazania organizacji powołującej i nadzorującej co zostało zrealizowane w ramach przekazanych funduszy oraz promocja działalności biura mentoringu w celu pozyskiwania innych środków.

Monitoring jest stałym procesem zbierania informacji na temat własnej działalności. Kompletuje się informacje dzień po dniu, na temat aktualnych wydarzeń w programie mentoringu i biurze mentoringu. Dotyczy to zarówno danych ilościowych – ilość podopiecznych, ilość spotkań, ilość obecnych na szkoleniach i spotkaniach, ilość odbytych rozmów, itp. jak również jakościowych – opinii, problemów, przypadków, postępów i osiągnięć. Zbieranie danych ilościowych, tzw., „twardych” polega na ewidencjonowaniu wydarzeń pod kątem: Jak często?; Ile?; Jak długo? Jak wiele?

Dane jakościowe, tzw. „miękkie”, nie reprezentowane liczbowo obrazują informacje dotyczące:

- Jaki wpływ wywarliśmy na poczucie wartości własnej podopiecznych?
- Jakie zmiany można zaobserwować w zachowaniu podopiecznych?

➤ Jak zmieniły się postawy podopiecznych?

Przykładem może być wypowiedź jednego z podopiecznych: „Odkąd spotkałem swojego mentora poznałem wielu dobrych przyjaciół i częściej wychodzę z domu. Często się śmiejemy i wychodzimy – to naprawdę podniosło moje poczucie pewności siebie. Teraz wierzę w siebie, że mogę znaleźć pracę, zanim poznałem Kerry, nawet nie myślałem, że mogę to zrobić”.

Ewaluacja jest okazją do spojrzenia wstecz i refleksji nad tym, co się wydarzyło i jakie rezultaty zostały osiągnięte. W praktyce stosuje się dwa typy ewaluacji – skoncentrowanej na procesie i skoncentrowanej na rezultatach. Pierwszy z nich dotyczy działalności i aktywności Biura i programu, jakie zadania zrealizowano i jakie są ich efekty, drugi bada wpływ programu i świadczonych usług na przyjętą misję i przyczyny, dla których program został uruchomiony. Zaleca się stosowanie równoległe obu typów ewaluacji.

Realizacja procesu ewaluacji może być powierzona zewnętrznym ewaluatorom – na przykład z instytucji nadzorującej program mentoringu, lub realizowana wewnętrznie jako autoewaluacja.

## Miary osiągnięć

Aby uzyskać informacje na temat efektywności działania biura i usług mentorskich trzeba powrócić do tego, co na etapie planowania założyliśmy jako cele i efekt działalności. Dlatego też na początku trzeba określić wskaźniki, jakimi biuro mentoringu będzie się posługiwało i zdefiniuje, aby mieć pewność, że program jest realizowany zgodnie z planem i pozwala osiągnąć to, co zamierzał osiągnąć – czy można działanie nazwać sukcesem, czy też nie. Podczas ewaluacji należy rozważyć kilka pytań:

- Jakie potrzeby, czyje i w jakim zakresie cele chcieliśmy zaspokoić rozwijając i wdrażając usługę mentoringu?
- Jakie są cele naszej działalności – jakie działania zostały podjęte, aby je zrealizować?
- Jakie rezultaty chcemy osiągnąć dzięki tym działaniom?
- Skąd będziemy wiedzieć czy osiągnęliśmy dane rezultaty – co będziemy mierzyć?
- Jakich narzędzi będziemy używać do mierzenia stopnia realizacji konkretnych rezultatów?

Tak więc implementacja stałego systemu mierzącego postępy i jakość realizacji usług, ustalenia wskaźników i stosowanie narzędzi zbierania informacji jest jednym z kluczowych elementów działalności Biura i realizacji programu, który każdy realizator powinien uwzględnić w planowanej działalności.



## **Dokumentacja programu mentoringu**

Gromadzenie informacji i prowadzenie aktualnej dokumentacji jest stałym obowiązkiem biura mentoringu, dokumentacja powinna dotyczyć działań zrealizowanych, nie planowanych. Kiedy sporządza się raport na temat programu mentoringu powinno się podać liczbę rzeczywistych mentorów, czyli tych zrekrutowanych, przeszkolonych i wybranych oraz pracujących zgodnie z programem w związkach z podopiecznymi. Uwzględnianie w raporcie tych mentorów, których spodziewamy się, że przystąpią do programu i współpracy jest bezsensu i nie będzie przez nikogo uznane.

Biuro powinno również prowadzić bazę danych obejmującą odnośnie podopiecznych następujące informacje:

1. Dane personalne – nazwisko, imię, adres, wiek, narodowość.
2. Status edukacyjny lub zawodowy, sytuacja rodzinna, opiekun prawny.
3. Skierowanie do programu mentoringu – polecający.
4. Data zgłoszenia i wprowadzenia, data zawarcia związku mentorskiego.
5. Szczegóły dotyczące przebiegu związku oraz informacje szczególne w zależności o rodzaju usługi mentoringu.
6. Naruszenie praw i zasad, nadużywanie alkoholu/narkotyków, czasowe zawieszenie w prawach.

Dane jakościowe powinny uwzględniać:

- przyczyny przystąpienia koprogramu,
- oczekiwane rezultaty i obszary spodziewanego progresu,
- sytuacja początkowa przed przystąpieniem do programu,
- co według ich opinii można udoskonalić w działaniu biura i programu mentoringu.

W przypadku mentorów należy przede wszystkim rejestrować informacje dotyczące:

1. Dane personalne – nazwisko, imię, adres, wiek, narodowość.
2. Ewentualna niepełnosprawność.
3. Status edukacyjny lub zawodowy.
4. Sposób zdobycia wiedzy o programie i Biurze Mentoringu.
5. Data uzyskania informacji o naborze i podjęciu decyzji.
6. Data szkolenia wprowadzającego, data zawarcia związku mentorskiego.
7. Szczegóły dotyczące przebiegu związku oraz podobnie jak w przypadku podopiecznych informacje jakościowe:
  - przyczyny przystąpienia koprogramu;

- czego się spodziewają po programie i co pragną osiągnąć;
- jakie umiejętności uzyskali i czego się nauczyli;
- opinie na temat programu mentoringu i jakości działania biura mentoringu;
- odczuć związanych z korzyściami wynoszonymi przez beneficjentów;
- co według ich opinii można udoskonalić w działaniu biura i programu mentoringu.

Dane mogą być zbierane i przechowywane w postaci bazy danych lub istniejących kwestionariuszy, wskaźników samooceny, raportów ze spotkań grupowych lub indywidualnych, raportów ewaluacyjnych sesji szkoleniowych, formularzy oceniających oraz skrzynek na pomysły i zażalenia i raportów ze skarg i zażaleń.

Dane są opracowane z myślą o osobach, które zamierzają wdrożyć program mentoringu w oparciu o nowopowstający zespół współpracowników, zawierający teorię i ćwiczenia praktyczne z zakresu tworzenia i integrowania zespołów, komunikacji i rozwiązywania problemów.

## Część II

# PRACA Z GRUPĄ

### Wstęp

Część poświęcona pracy z grupą dotyczy etapów tworzenia i budowania skutecznie funkcjonującego zespołu zadaniowego, który będzie razem realizował wyznaczone cele, projekty, ale także służył sobie pomocą i wsparciem w trudnych sytuacjach związanych z pomaganiem innym. Zawarte tu treści teoretyczne i ćwiczenia praktyczne stanowią wskazówkę zarówno dla osób, które są koordynatorami pracy mentorów, liderów w zespołach mentorskich, jak i dla samych mentorów pracujących np. z grupą usamodzielniających się wychowanków.

Grupy mają niezwykłą siłę. Mogą dostarczyć uczestnikom nowych doświadczeń, uruchomić kreatywność, pobudzić do aktywności, doprowadzić do zaskakujących pomysłów dotyczących rozwiązania trudnego problemu. Głównym zadaniem osoby, która tworzy zespół mentorów jest zadbanie o to, aby wyzwolony w grupie potencjał został właściwie spożytkowany i przynosił uczestnikom trwale korzyści.

### Proces grupowy – tworzenie grupy

Współcześnie praktycy i teoretycy pracy z grupą metodami aktywnymi zwracają szczególną uwagę na okres przygotowań do utworzenia grupy i sposób jej organizowania (Schneider-Corey, Corey, 2002). Uważają, że etap ten może przesądzać o wynikach pracy z grupą. Wiele bardzo dobrych pomysłów dotyczących przedsięwzięć grupowych nie dochodzi do skutku, ponieważ nie został opracowany i jasno sprecyzowany plan działania, a osobom prowadzącym brak określonych celów i sformułowanych oczekiwań. Brak przemyślenia i planowania zwykle przyczynia się do późniejszych problemów w pracy z grupą. Może być źródłem frustracji dla uczestników, poczucia niezadowolenia i minimalizowania własnych kompetencji u prowadzącego.

Pierwszym krokiem w tworzeniu grupy jest zaplanowanie zadań, sformułowanie celów i własnych oczekiwań oraz klarowne uzasadnienie powstania grupy, co oznacza jednocześnie opracowanie szczegółowej oferty. Przygotowując ofertę należy dokładnie rozważyć następujące kwestie (Schneider-Corey, Corey, 2002, s. 121–123):

Jakiego rodzaju grupę chcesz stworzyć? Zastanów się, czy Twoja grupa mentorów będzie bardziej nastawiona na rozwój umiejętności osobistych, społecznych, czy raczej zamierzasz budować relację pomiędzy członkami grupy wzmacniając charakter samopomocowy.

Dla kogo grupa jest przeznaczona? Określ konkretną populację: studenci ostatniego roku studiów, absolwenci uczelni, usamodzielnieni wychowankowie placówek opiekuńczo-wychowawczych, osoby dorosłe, które są zainteresowane pomaganiem młodzieży, byli nauczyciele, wychowawcy itd.

Czy uczestnictwo w tej grupie będzie dobrowolne, czy udział zostanie uczestnikom narzucony przez instytucję (zajęcia obowiązkowe)? Rozważ szczególne warunki i okoliczności, jakie będą budowały kontakt i dobrą relację z grupą, która ma obowiązek uczestniczenia w zajęciach. Wspólnie z grupą zbuduj normy grupowe i poświęć czas na zbudowanie kontraktu zwracając szczególną uwagę na potrzeby grupy; Jakie są zasadnicze cele grupy? Rozważ przede wszystkim, jakie korzyści z udziału w grupie mogą odnieść jej uczestnicy; Dlaczego zachodzi potrzeba powołania takiej grupy? Sprawdź własną motywację i własne oczekiwania związane z prowadzeniem zajęć.

Jakie są podstawowe założenia leżące u podstaw Twojego projektu? Zastanów się, w jakim kierunku ma rozwinąć się prowadzona przez Ciebie grupa; Jakie zastosujesz procedury doboru uczestników i ile osób będzie liczyła Twoja grupa? Przypomnij sobie w jak licznych grupach sam uczestniczyłeś, kiedy miałeś poczucie, że wyniosłeś z pracy grupowej naprawdę duże korzyści. Z praktyki wynika, że grupy warsztatowe liczące 12–16 osób pracują efektywnie, a prowadzący mogą koncentrować się zarówno na zadaniu, jak i dynamice procesu grupowego. Zastanów się, jak zorganizujesz pracę w większej grupie, aby zminimalizować niekorzystne zjawiska (poczucie znużenia u uczestników zbyt długimi „rundkami”, spadek poziomu energii w grupie, brak aktywności); Jak częste będą spotkania, ile czasu będą trwały? Zadbaj o regularność spotkań grupy i ustal z uczestnikami optymalny czas, jaki mogą poświęcić na pracę w grupie (np. jeden raz w tygodniu po trzy godziny). Planując czas trwania spotkań bierz się zwykle pod uwagę: tematykę, potrzeby grupy, wiek uczestników, styl pracy osób prowadzących, strukturę proponowanych ćwiczeń; Czy grupa będzie miała charakter otwarty, czy zamknięty? Możesz o tym zdecydować razem z uczestnikami. Weź jednak pod uwagę, że nowe osoby w grupie zwykle cofają uczestników do fazy formowania i zależności (por. *Etapy rozwoju grupy*), mogą wzbudzać u członków grupy uczucie złości, wrogości, zakłócać poczucie bezpieczeństwa i zmniejszać poziom zaufania w grupie;

Gdzie będą odbywały się zajęcia? Zadbaj o komfort własny i uczestników organizując salę do spotkań w miejscu zapewniającym niezbędny poziom intymności grupie. Pomieszczenia do pracy z grupą powinny być przestronne, bez zbędnej ilości sprzętów, dające możliwość swobodnego poruszania się, pracę w pod-

grupach. Krzesła wygodnie jest ustawić w kręgu, co umożliwi bezpośrednią komunikację. Prowadzący mogą siedzieć obok siebie, podkreślając swoją pozycję lub naprzeciw siebie, gdy chcą uniknąć wytworzenia atmosfery „my kontra grupa”.

Jakie tematy zaproponujesz grupie w trakcie kolejnych spotkań i jakie zaplanujesz ćwiczenia? Spróbuj przygotować scenariusze kolejnych spotkań. Jeśli masz doświadczenie w pracy z grupą, zapewne będzie Ci łatwiej plastycznie dostosowywać ćwiczenia do aktualnych potrzeb i etapu rozwoju grupy. Pamiętaj również, że ćwiczenia nie dają gotowych rozwiązań. Wynikają z doświadczeń uczestników zajęć i mogą mieć zaskakujący finał, zupełnie odmienny od tego, co zaplanowałeś.

Jakie materiały potrzebne będą do realizacji ćwiczeń? Zwróć uwagę na przygotowanie potrzebnej ilości materiałów, jakie zamierzasz wykorzystać do pracy z grupą. Brak odpowiedniego sprzętu, organizowanie go w ostatniej chwili, niepiszące mazaki, za mała ilość kolorowych kartek lub przygotowania w ostatniej chwili dają okazję grupie do otwartej konfrontacji i kierowania pod Twoim adresem komunikatów zawierających negatywną ocenę.

Jakie planujesz procedury ewaluacyjne? Możesz posłużyć się bezpośrednią informacją zwrotną od członków grupy, ale większą wartość dla Ciebie będzie miała wcześniej skonstruowana ankieta ewaluacyjna. Uczestnicy wypełnią ją anonimowo, co zwiększy szansę na obiektywną ocenę. Twoje narzędzie ewaluacyjne powinno być obiektywne, praktyczne i dostosowane do grupy.

Jak zorganizujesz nabór do grupy i w jaki sposób dotrzesz do przyszłych mentorów? Możesz wykorzystywać różne procedury naboru i rekrutacji. Wykorzystuje się tu zwykle: prezentacje, plakaty, ogłoszenia, artykuły, biuletyny, rekomendacje kolegów (np. współpracujących z Twoim Biurem Mentoringu, lub biorących już wcześniej udział w Twoich zajęciach).

### Zadanie do wykonania

Z osobą współprowadzącą lub w większym gronie praktyków zajmujących się pracą z grupą możecie opracować „ofertę” i przygotować spotkanie poprzedzające pracę z potencjalnymi uczestnikami. Zachęcamy was do wzajemnej inspiracji i wykorzystywania wspólnych pomysłów.

### Zagadnienia do przemyślenia

Z innymi osobami przedyskutuj odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są Twoje doświadczenia i kompetencje w pracy z grupą? Na co w związku z tym zwrócisz uwagę tworząc grupę?
2. Jakie przekonania, schematy myślenia, mity na temat pracy grup mogą mieć uczestnicy, których zapraszasz do współpracy?
3. Jak wyobrażasz sobie mentora – potencjalnego uczestnika Twojego zespołu?

## Etapy rozwoju grupy

Każda grupa przechodzi przez określone fazy rozwoju. Dynamika procesu grupowego zachodzi na poziomie nieświadomym. W zachowaniu uczestników i ich emocjach pojawiają się charakterystyczne dla rozwoju grupy zmiany. Członkom zespołu trudno jest jednak odnaleźć źródło tych zmian i określić ich dalszy kierunek. Początkowo istnienie jakiejkolwiek grupy oznacza zarysowanie wstępnego, powierzchownego porozumienia, określenia celów i norm funkcjonowania. Dominuje bardzo powierzchowna integracja, niski poziom zaufania i typowa w początkowej fazie uprzejmość i układność. Członkowie grupy są skłonni do opowiadania dowcipów, plotkowania, organizowania zabaw. Blokują i nie ujawniają wzajemnych ustosunkowań, emocji i opinii. Grupa wyraźnie unika problemów kontrowersyjnych, konfliktowych.

Zwiększone poczucie zaufania w grupie, optymalizowanie poczucia bezpieczeństwa pozwala na ujawnienie przez jej uczestników w sposób otwarty różnicy zdań, celów, metod, czy norm funkcjonowania grupy. Kolejnym krokiem sprzyjającym rozwojowi jest jawna komunikacja trudnych emocji i postaw. Wyjaśnia się też motywacja uczestników do zaangażowania w pracę grupy, co sprzyja ujawnianiu się ról. Powstaje też gotowość do podejmowania kontrowersyjnych problemów i konfliktów. Konflikt sam w sobie nie jest ani dobry, ani zły. Może być motorem aktywności i rozwoju grupy. Daje możliwość otwartego wyrażenia poglądów, zweryfikowania wcześniejszych celów i powierzchownych ustaleń, rozwiązania zaistniałych problemów. Jego konstruktywny charakter wyraża się w oczyszczeniu i budowaniu relacji w grupie na znacznie głębszym poziomie. Zwiększa się wówczas jeszcze bardziej poziom porozumienia i zaufania w grupie, a jej uczestnicy są gotowi do konstruktywnej współpracy. Mogą wówczas zająć się rozwiązywaniem zadań i uczyć się nowych umiejętności (Praszkier, Różycki, 1983).

Większość teoretyków wyróżnia kilka etapów rozwoju grup. Tuckman i Jensen (1977) twierdzą, że organizacja pracy grupy przechodzi przez poniższe etapy (tabela 1).

Etap I. Formowanie – dominuje niepokój, zależność od prowadzącego, testowanie sytuacji i zadania oraz rodzaju akceptowanego zachowania. Proces grupowy rozpoczyna się, gdy kiedykolwiek kilkoro ludzi spotyka się w tym samym miejscu. Członkowie grupy zazwyczaj spotykają się ze sobą, ponieważ posiadają jakiś cel. Cel ten może być odmiennie rozumiany przez różnych członków grupy.

Etap II. Ścieranie się – dominuje atmosfera konfliktu, emocjonalnego oporu wobec wymagań, jakie stawia przed uczestnikami zadanie; pojawia się opór wobec prowadzącego, czasem nawet bunt. Wszystko to rodzi napięcie, które może być skanalizowane w rozwiązaniu emocjonalnym (kłótnie, podział na

podgrupy, zależność od prowadzącego) lub też racjonalnym (zorientowanie na zadania, akceptacja różnic, wprowadzenie norm).

Etap III. Normowanie się – kształtuje się spójność grupy, pojawiają się normy, otwarta wymiana poglądów, wzajemne wsparcie i współpraca a grupę zaczyna łączyć poczucie tożsamości.

Etap IV. Działanie – problemy interpersonalne zostały rozwiązane, przyjęte funkcje okazują się elastyczne, a przy tym praktyczne, pojawiają się konstruktywne próby ukończenia zadania, a członkowie grupy dysponują energią niezbędną do efektywnej pracy.

Etap V Separacja – czyli rozstanie, będące wyraźnym sygnałem zakończenia pracy i doznania sukcesu.

Tabela 1  
Etap rozwoju grupy (Tuckman i Jensen 1977)

Etap	Proces	Efekt	Relacje
I	Formowanie	Udział	Akceptacja
II	Ścieranie	Wyjaśnienie	Przynależność
III	Normowanie	Zaangażowanie	Wsparcie
IV	Działanie	Osiągnięcia	Duma
V	Separacja	Poznanie	Satysfakcja

Schneider-Corey i Corey (2002) rozpatrując dynamikę grupy zwracają szczególną uwagę na praktyczne wykorzystanie wiedzy o procesie rozwoju zespołu do organizowania pracy przez prowadzącego. Ich sposób widzenia grupy jest oparty z jednej strony na wynikach badań naukowych i rozważaniach teoretycznych z drugiej zaś na doświadczeniu praktycznym w prowadzeniu grup.

Autorzy ci zwracają uwagę na ETAP PRZYGOTOWAŃ (por. rozdział Tworzenie Grupy). Uważają, że ważne jest, aby klienci rozpoczynający pracę w grupie posiadali wiedzę, która pozwoli im podjąć decyzję o uczestnictwie. Charakterystycznym zjawiskiem w tej fazie będą nastawienie poznawcze i budowanie motywacji do udziału w grupie. Uczestnicy będą poszukiwać informacji o prowadzącym (koordynatorze, liderze), sprawdzać jego formalne kompetencje. Będą chcieli poznać specyfikę grupy, mogą się zastanawiać, co chcą wynieść z udziału w grupie i na jaki rodzaj doświadczeń są gotowi.

Na tym etapie nie są zaangażowani emocjonalnie. Wymagają otrzymania informacji koniecznych do podjęcia decyzji. Problemy mogą pojawić się wtedy, gdy uczestnicy np. są zmuszani do uczestnictwa w grupie, nie mają adekwatnych

informacji o charakterze grupy i w związku z tym nie wiedzą, w co się angażują lub są bierni – nie zastanawiają się nad tym, czego oczekują od siebie i grupy.

Grupa, która rozpoczyna pracę (Schneider-Corey, Corey, 2002) wkracza w STADIUM POCZĄTKOWE. Jest to wczesna faza rozwoju, czas na orientację i określenie struktury grupy. Uczestnicy zapoznają się ze sobą, testują sytuację, dowiadują się, czego się od nich oczekuje, jak funkcjonuje grupa. Pierwsze dyskusje i prace mają charakter prób. Uczestnicy zastanawiają się, czy zostaną przyjęci, czy odrzuceni. Zaczyna się proces określania własnego miejsca w grupie. Na poziomie jawnym dominują przyjemne emocje. Zwykle ukrywany jest niepokój, lęk i silne napięcie związane z niepewnością. Mogą pojawiać się pierwsze negatywne reakcje i zachowania. Podstawową kwestią jest zaufanie vs. brak zaufania. W grupie zdarzają się okresy ciszy, chwile skrepowania, grupa poszukuje jakiegoś ukierunkowania zastanawia się, „o co właściwie chodzi?” Podejmowane są osobiste decyzje (np. komu można zaufać, w jakim stopniu zdobyć się na otwartość, w jakiej mierze czuć się bezpiecznym, jak głęboko zaangażować się w pracę grupy). Uczestnicy w tej fazie uczą się okazywania uczuć, szacunku, empatii, akceptacji, wzajemnej komunikacji, uwagi, reagowania na siebie. Budują normy grupowe, bezpieczeństwo i zaufanie.

Kiedy członkowie grupy zaspokoją pierwsze potrzeby związane z poznaniem, mogą zredukować swoje napięcie i zacząć budować atmosferę. Dochodzą do porozumienia jeśli chodzi o zadanie grupowe. Usiłują zrozumieć cele, zidentyfikować cele pośrednie i metody przy pomocy, których będą mogli rozwiązać zadanie (Vopel, 1999).

Niestety istnieją również takie grupy, w których od początku sprawowana jest tak silna kontrola, że indywidualne cechy uczestników mogą rozwijać się tylko w minimalnym stopniu. Grupy te zwykle zatrzymują się w fazie początkowej i nie dochodzi do ich dalszego rozwoju. O wiele rzadziej spotykamy grupy, w których już od początku mamy do czynienia z wysokim poziomem poczucia bezpieczeństwa, otwartości, wyrażania emocji i szybkim wzrostem zaufania. Pozwala to na dalszy rozwój i przejście do STADIUM PRZEJŚCIOWEGO. W tym stadium charakterystyczne są przejawy lęku u uczestników, stosowanie mechanizmów obronnych, co widoczne jest w różnych formach oporu. Uczestnicy obawiają się tego, co odkryją na poziomie osobistym wykonując określone zadania. Czują lęk przed zwiększaniem poziomu własnej świadomości, przejmują się tym, czy inni ich zaakceptują. Nadal boją się odrzucenia. Sprawdzają prowadzącego i innych członków grupy. Przeżywają wewnętrzny konflikt pomiędzy zachowaniem bezpiecznej pozycji dystansu, a chęcią podjęcia ryzyka związanego z głębszym zaangażowaniem się. W grupie rozpoczyna się walka o przejęcie kontroli i władzę. Uczestnicy wchodzą w konflikty z prowadzącym i innymi członkami grupy. Obserwują prowadzącego, sprawdzając, czy posiada kompetencje i czy jest godny zaufania. Uczą się, w jaki sposób wyrażać siebie, aby



inni byli gotowi słuchać. Próbują rozpoznawać i wyrażać wszelkie negatywne reakcje i nieprzyjemne emocje. Podstawowym zadaniem uczestników w tym stadium jest gotowość do pracy nad własnym oporem, przejście z pozycji zależności do niezależności, uczenie się, jak konstruktywnie konfrontować się z innymi, przepracowywać konflikty zamiast ich unikać.

STADIUM KONSTRUKTYWNEJ PRACY GRUPY jest możliwe dzięki rozwijaniu w pracy grupowej podstawowych zadań w poprzedniej fazie.

**Przykład:** Uczestnicy pewnej grupy rozwoju zawodowego malowali na wspólnym kartonie „swoje miejsce w grupie.” W efekcie wspólnych działań powstał ciepły, pełen uroku „podwodny świat,” gdzie trudno było określić pozycję poszczególnych osób. Wykonując pracę uczestnicy dużo się śmiali, nagradzali się wzajemnie za rysowanie podobnych pozycji i elementów. Kuba i Jacek skomentowali rysunek: „tu nic się nie dzieje, co za sielanka, zajmijmy się czymś konkretnym, to nie ma sensu.”

W powyższym przykładzie tylko dwóch uczestników wprost wyraziło swoje zniecierpliwienie i niezadowolenie. W tej sytuacji łatwo jest się prowadzącemu wycofać. Grupa z pewnością będzie wspierać jego działania. Widać wyraźnie, że uczestnicy unikają konfrontacji. Te dwie osoby mogą jednak stać się motorem do rozwoju grupy, jeśli prowadzący wykorzysta ujawnione przez nich niezadowolenie. W przejściu do „konstruktywnej współpracy” mogą pomóc tu następujące reakcje:

- „Co chcielibyście, żeby się tutaj działo?” – podejmowanie przez uczestników decyzji – niezależność;
- „Powiedzcie każdemu w grupie o jednej rzeczy, którą mógłby zrobić, aby poprawić sytuację” – przepracowanie konfrontacji i gotowości do oporu;
- „Co wam się dokładnie nie podoba? Opowiedzcie o tym” – przepracowanie sytuacji konfliktu.

Grupę, która weszła w stadium konstruktywnej pracy cechuje wysoki poziom zaufania i spójności. Komunikacja przebiega w sposób otwarty. Uczestnicy wyrażają dokładnie to, czego doświadczają. Interakcje pomiędzy uczestnikami są swobodne. Członkowie grupy chętnie podejmują zadania związane z prowadzeniem grupy (np. przejmują rolę kierowniczą w zespole zadaniowym, prowadzą dyskusję). W grupie zdecydowanie wzrasta gotowość do podejmowania ryzyka, np. poruszania trudnych, zagrażających tematów. Uczestnicy dostrzegają sytuacje konfliktowe, zajmują stanowisko i rozwiązują problem. Grupa jest gotowa do przyjmowania i udzielania informacji zwrotnych, konfrontowania się bez etykietowania i oceniania. Dominuje atmosfera wsparcia, gotowość do pracy poza grupą, w celu wykorzystania zdobytych umiejętności do zmiany własnego zachowania. Następuje integracja osobistych potrzeb i wymagań stawianych

przez zadanie grupowe (co można efektywnie wykorzystać przy organizowaniu społecznego wsparcia, grup samopomocowych).

Schneider-Corey i Corey (2002) zwracają również uwagę na etap ZAKOŃCZENIA PRACY GRUPY. W fazie tej uczestnicy powinni wzmocnić i utrwalić to, czego się nauczyli. To trudny moment, ponieważ muszą sobie uświadomić, że ich wspólnota wkrótce przestanie istnieć i z wyprzedzeniem przeżywają tę stratę. Końcowe stadium charakteryzuje się zmniejszoną aktywnością zadaniową. Uczestnicy koncentrują się na emocjach. Pojawia się smutek i niepokój związany z rozstaniem. Członkowie grupy podejmują decyzje, jaki kierunek działania przyjmą po zakończeniu spotkań. Mogą pojawiać się obawy i troska o losy osób z grupy. Uczestnicy zajmują się analizą i oceną doświadczeń grupowych. W przypadku grup związanych z poszukiwaniem pracy, celowe jest ukierunkowanie grupy na zaplanowanie dodatkowych spotkań, weryfikujących wprowadzanie w życie zaplanowanych zmian i wsparcie w trudnych sytuacjach (grupa samopomocowa). Podstawowym zadaniem uczestników jest w tym stadium przygotowanie do przeniesienia zdobytej wiedzy, umiejętności i doświadczeń do codziennego życia.

Podsumowując należy podkreślić, że przedstawiona dynamika rozwoju grupy zakłada przechodzenie do kolejnych faz i opisuje charakterystyczne dla każdego etapu zjawiska. Nie oznacza to jednak, że każda grupa rozwija się „modelowo.” Na każdym z etapów (stadiów, faz) prowadzący ma do zrealizowania określone zadania, które pomogą mu w przełamywaniu trudnych procesów, a w efekcie dadzą szansę jego grupie na optymalny rozwój. Omawiamy to szczegółowo w następnym rozdziale.

Fazy rozwoju grupy przebiegają zwykle według przedstawionego schematu, ale proces ten jest bardzo dynamiczny. Istnieje szereg zjawisk, które mogą cofać grupę do poprzednich etapów (np. nowa osoba w grupie, bardzo trudne zadanie, nowy prowadzący, nagła choroba członka grupy, czy inna seria krytycznych wydarzeń w otoczeniu itp.). Jak już wspomniano, również styl pracy osób prowadzących, nadmiernie kontrolujących sytuację zadaniową i interpersonalną hamuje rozwój grup. Silna obawa i nie dopuszczanie do konfrontacji, także zakłóca przebieg procesu grupowego.

Pamiętajmy, że grupa nie musi rozwijać się wzorcowo i harmonijnie. Cofanie się do poprzednich faz daje jej również szansę na dalszy rozwój i to na znacznie głębszym poziomie.

Również dojrzała i efektywnie pracująca grupa nie jest wolna od napięć i konfliktów. Może ponownie przebiegać w niej wiele ze starych procesów, równie destrukcyjnych jak poprzednio. Przykładowo, mogą powstać specjalne podgrupy, które będą zakłócać pracę, może zostać przerwana komunikacja i znacznie wzrosnąć poziom niezadowolenia, zdenerwowania, zachowań agresywnych. Ponownie dojdzie do głosu zaprzeczanie uczuciom, wprowadzone

zostaną manewry obronne i opór. Pojawienie się takich trudności nie jest oznaką niedojrzałości grupy, ale poziom jej rozwoju decyduje o sposobie reagowania na obciążenia. Dojrzała grupa może sama rozwiązywać konflikty i to przy minimalnym nakładzie energii.

Grupy niedojrzałe zaprzeczają istnieniu napięć, nie są w stanie zrozumieć ich psychologicznego znaczenia. Po wybuchu gwałtownych emocji zachowują się tak, jakby nic się nie zdarzyło. Każde takie zaprzeczenie prowadzi do tego, że zagrożone jest zaufanie. Grupa może wpaść w katastrofalny cykl wciąż nowych zakłóceń, które nie pozwolą jej na działanie i wykonywanie zadań, wpłyną bardzo niekorzystnie na samopoczucie uczestników. W naturalnych grupach kryzysy tego rodzaju mogą trwać nawet latami (Vopel, 1999).

Zadanie do wykonania:

Narysuj typowego dla prowadzonej przez siebie grupy uczestnika (lub: idealnego uczestnika, uczestnika, jakiego sobie wyobrażam...). Zastanów się, jak ON się może zachowywać, co może czuć i co sobie myśli... Jak TY czułbyś się w relacji z taką osobą. Co Cię dziwi, niepokoi, złości... Porównaj efekty swojej pracy z innymi osobami pracującymi z grupą. Znalazłeś ciekawe dla siebie wnioski?

Zagadnienia do przemyślenia:

Przeanalizuj z innymi praktykami następujące sytuacje:

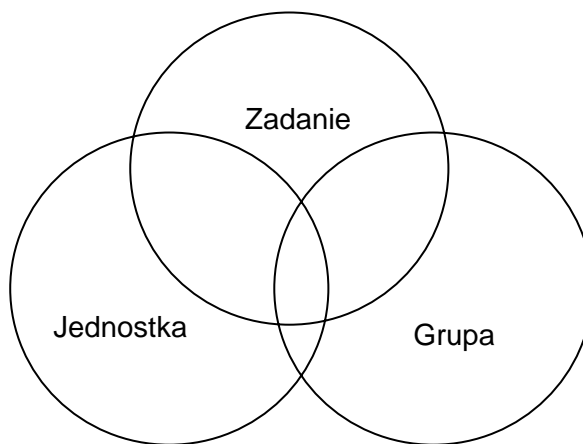
1. Wyobraź sobie, że różni członkowie grupy wypowiadają się w taki sposób:
  - „Boję się, że wyjdę na głupca”;
  - „Mam negatywne doświadczenia w odgrywaniu scenek”;
  - „Nie zrobię tego, bo będą się ze mnie śmiać”.
  - Co możesz powiedzieć, lub zrobić po usłyszeniu takich stwierdzeń? Zastanów się, jak możesz pracować z osobami wyrażającymi takie obawy.
2. Jakie są różnice między konstruktywną, a niekonstruktywną pracą grupy?
3. Po czym poznasz, że Twoja grupa stała się grupą dojrzałą?
4. Jakie czynniki przeszkadzają grupie w przejściu do fazy konstruktywnej współpracy?

### **Osoby prowadzące grupy – skuteczny prowadzący**

Role prowadzącego grupę – lidera - można przedstawić za pomocą znanego modelu trzech kół (rys. 1). Zgodnie z tym modelem dobry lider pamięta o konieczności realizowania zadania, dba o prawidłowe relacje wewnątrz grupowe, obdarzając równocześnie uwagę potrzeby i cele poszczególnych członków grupy, której też sam jest ważnym elementem. Zatem pamięta o własnym rozwoju

i kształtowaniu osobistych umiejętności społecznych, gdyż jak wielokrotnie wspomina Covey (1996), autor wielu bestsellerów na temat rozwijania własnej efektywności, nie można osiągnąć sukcesu wśród ludzi, jeśli nie zapłaci się najpierw ceny sukcesu ze sobą.

Rys. 1.  
Model pokrywających się potrzeb (Adair, 1998)



Schneider Corey i Corey (2002) zajmując się metodami grupowej pomocy, zwracają uwagę na znajomość teorii pracy z grupą przez prowadzącego i umiejętność budowania założeń teoretycznych. Według nich prowadzenie grupy bez wyraźnych założeń i odniesienia do teorii (np. znajomości faz procesu grupowego) to pilotowanie samolotu bez mapy i przyrządów. Być może prowadzącemu uda się dolecieć tam gdzie zamierzał, ale równie dobrze może błędzić, aż skończy mu się paliwo. Jeżeli działa bez przygotowania teoretycznego, nie jest w stanie zrozumieć zachowań uczestników i procesów zachodzących w grupie. Nie potrafi również uzasadnić swoich interwencji. Może być również tak, że nie jest w kontakcie z uczestnikami grupy, nie zwraca uwagi na ich potrzeby i powiela w różnych grupach ten sam schemat zachowań bez uwzględniania dynamiki grupy.

W praktyce prowadzenia grup wykorzystuje się najczęściej model teoretyczny „myśli, uczuć i zachowań”(Schneider Corey, Corey, 2002). Rozwijanie sfery poznawczej (myśli) jest szczególnie ważne w pracy z grupą mentorów. Pozwala na podejmowanie decyzji, analizę celów, planowanie i projektowanie rozwoju kariery, zwiększanie poziomu wglądu w siebie. Podejście poznawcze umożliwia analizę przekonań, stereotypów i schematów związanych z własnym funkcjonowaniem osobistym i zawodowym. Z kolei uczucia pokazują stosunek

uczestnika grupy do sytuacji aktywnej pracy z podopiecznym, wzmacniają lub osłabiają jego motywację, określają sposób budowania relacji z usamodzielniającym się kolegą. Rozwijanie umiejętności w tym obszarze zmierza do rozpoznawania i wyrażania uczuć, kontroli emocjonalnej, empatii, czyli wzmacniania kompetencji inteligencji emocjonalnej. Jeżeli celem pracy z grupą jest zmiana lub poszerzenie zakresu działań i funkcjonowania uczestników zajęć, rola prowadzącego będzie polegała również na stymulacji zachowań (działań) klientów. Istotne znaczenia ma tu uczenie umiejętności odnoszenia myśli i odczuwanych emocji do konkretnych zachowań uczestników (np. na jakie konkretne zachowania w sytuacji pomagania drugiej osobie przekłada się zdobyta umiejętność kontroli złości? Jakie konkretne zachowania asertywne zastosował uczestnik wobec kolegi, który go wykorzystywał? Kiedy uświadomił sobie swoje mocne strony w relacjach z innymi).

Podstaw teoretycznych nie należy traktować jako sztywnego zbioru przepisów, które dyktują krok po kroku działania prowadzącego. Można traktować je jako ogólne ramy pojęciowe, które pomagają zrozumieć różne aspekty procesu grupowego, nadają kierunek temu, co prowadzący robi i mówi w grupie, ułatwiają przewidywanie skutków jego interwencji. Pozwalają przewidywać trudności, poznawać własne zasoby w roli prowadzącego, przełamywać ograniczenia. W projektowaniu pracy z grupą pomagają pytania dotyczące tego, co zgodnie z teorią, może stać się z całą grupą, jednostką, prowadzącym po zastosowaniu określonego ćwiczenia. Taka strategia pozwala prowadzącemu na przemyślenie struktury zajęć grupowych i daje szansę grupie na przejście do stadium konstruktywnej współpracy, rozwój grupy oraz indywidualny rozwój uczestników zajęć.

Duże znaczenie dla wypracowania własnego stylu pracy przez prowadzącego ma znalezienie takiej koncepcji teoretycznej, która jest dostosowana do jego cech osobowości i przez to daje mu szansę na rozwinięcie uznawanych przez niego wartości. Koncepcja pracy nie może być czymś oddzielnym od osoby prowadzącego, natomiast powinna być wyrazem jego indywidualnych właściwości. Jeżeli prowadzący dopiero zaczyna pracę z grupą, czeka go czas poszukiwań i gromadzenia indywidualnych doświadczeń. W miarę ich nabywania będzie miał coraz więcej własnych pomysłów i wzrośnie jego otwartość na potrzeby uczestników.

Prowadzący może także wykorzystywać doświadczenia i przemyślenia innych osób pracujących z grupami. Dzielenie się wiedzą i umiejętnościami staje się stylem pracy osób prowadzących grupy. Koordynator/lider może rozmawiać z innymi praktykami, wymieniać pomysły, modyfikować stare metody, aby dopasować je do nowej wiedzy i sytuacji swojej grupy. Może również próbować i sprawdzać oraz wprowadzać zmiany.

Być może narzędziem prowadzącego stanie się zdolność do czerpania z własnych doświadczeń osobistych i życiowych. Szczególnie istotna jest tu gotowość do poznawania, w jakim stopniu własna osobowość i zachowania wpływają na prowadzenie przez niego grupy mentorów i ułatwiają lub utrudniają uzyskanie oczekiwanych efektów pracy. Ważne jest przyjrzenie się własnemu życiu, aby stwierdzić, czy jest skłonny sam robić to czego wymaga od uczestników grup, z którymi pracuje (Schneider Corey, Corey, 2002).

Każdy prowadzący w procesie zdobywania wiedzy, doświadczeń i umiejętności wypracowuje sobie swój osobisty styl pracy z grupą. Jednak z punktu widzenia rozwoju grupy, skuteczności jej funkcjonowania, rozwiązywania zadań i problemów istotna jest świadomość podejmowania różnych ról przez prowadzącego w zależności od przebiegu dynamiki procesu grupowego.

W stadium początkowym rozwoju grupy (faza formowania), kiedy u uczestników dominuje niepokój, istotne jest poznanie i poczucie wzajemnej akceptacji. Grupa czuje się zależna od prowadzącego i potrzebuje autorytetu. Czyni go osobą odpowiedzialną za zapewnienie uczestnikom optymalnego poziomu poczucia bezpieczeństwa, orientacji w sytuacji, akceptacji i budowania zaufania w grupie. W tej fazie uczestnicy powinni poczuć oparcie w osobie prowadzącego. Będą się do niego zwracać w różnych kwestiach, również związanych z organizacją zajęć. Uczestnicy w nowej sytuacji potrzebują wsparcia, określenia zasad i norm współpracy określających bezpieczne granice funkcjonowania w grupie. Rola prowadzącego w tej fazie jest na ogół przyjemna, ponieważ jest on dla grupy liderem i autorytetem. Uczestnicy zajęć kierują do niego komunikaty związane z aprobatą jego wiedzy, jednocześnie oczekują od niego wyjaśnień i dyrektyw, podkreślając jego ważność w grupie. Niedoświadczony prowadzący często nieświadomie nie pozwala grupie na przejście do następnej fazy, zatrzymując tym samym rozwój grupy.

W fazie formowania zasadniczym zadaniem prowadzącego jest stworzenie klimatu akceptacji i zaufania, wzmacnianie aktywności i zaangażowania uczestników w rozwiązywanie problemów. Jego rola powinna być wspierająca, organizująca sytuację w grupie. Powinien skupić się na indywidualnych cechach uczestników zajęć i podkreślać je. Grupa powinna poczuć, że prowadzący nie podaje gotowych treści, nie jest jedynym ekspertem, chociaż kieruje procesem zna dobrze cel i strukturę zajęć.

W stadium początkowym według Schneider Corey i Corey (2002) zadania prowadzącego stymulujące rozwój grupy polegają na:

- podaniu uczestnikom ogólnych wskazówek i nauczaniu ich sposobów aktywnego uczestnictwa;
- określeniu zasad pracy i norm grupowych;
- wspomaganium uczestników w wyrażaniu oczekiwań wobec zajęć;

- sformułowaniu z uczestnikami ich osobistych celów i omawianie celów pracy całej grupy;
- otwartym traktowaniu zgłaszanych przez klientów pytań i problemów;
- wspieraniu uczestników w dzieleniu się myślami i odczuciami dotyczącymi zdarzeń w grupie;
- uczeniu podstawowych umiejętności komunikacyjnych;
- odczytywaniu potrzeb grupy i takim prowadzeniu zajęć, aby te potrzeby były zaspakajane;
- unikaniu wchodzenia w rolę eksperta, aby zminimalizować zależność grupy od prowadzącego.

W kolejnej fazie rozwoju grupy, w stadium przejściowym (etap ścierania się) dominuje atmosfera konfliktu, walki o pozycję, konfrontacji pomiędzy uczestnikami, występuje krytyka wobec prowadzącego. Jest to faza bardzo trudna dla osób prowadzących zwłaszcza, jeśli nie posiadają umiejętności radzenia sobie w sytuacji oporu, źle znoszą krytykę, przeżywając ją na poziomie osobistym, a nie z poziomu wiedzy o procesie grupowym.

Zadaniem prowadzącego na tym etapie rozwoju grupy jest rozpoznanie emocji uczestników, analiza ich źródeł i przepracowanie powstałych w grupie problemów. Jeśli prowadzący ominie problem oporu, albo złagodzi konflikt grupa będzie wykazywać tendencję do zatrzymania się w stadium przejściowym. Prowadzący powinien umożliwić uczestnikom dzielenie się problemami, wspierać otwartość, która pozwoli na wyrażanie wątpliwości i obaw. Jego rola polega na opisaniu uczestnikom tego co obserwuje w grupie oraz co czuje w związku z tym co widzi i słyszy. Może w sposób otwarty wysłuchać uczestników, zachęcić ich do wyrażenia niezadowolenia i poszukania sposobów rozwiązania sytuacji. Prowadzący nie powinien przyjmować na siebie winy i reagować obronnie. Może natomiast odpowiadać otwarcie na konfrontację, modelując podobne zachowania w grupie.

Prowadzący w tej fazie często przeżywają wiele nieprzyjemnych uczuć. Pojawia się poczucie zagrożenia, złość na uczestników, którzy słabo współpracują i nie przejawiają entuzjazmu. Może pojawić się poczucie braku kompetencji i wątpliwości, czy nadają się do prowadzenia zajęć grupowych lub silny niepokój związany z wolnym tempem pracy, połączony z pragnieniem zrobienia „czegokolwiek”, aby pobudzić grupę do działania.

Prowadzący powinni obserwować uważnie stan swoich emocji. Kiedy doświadczają silnych przeżyć związanych z oporem grupy, nie powinni ich ignorować i zamiast tego próbować skoncentrować się na relacji z grupą. Podzielenie się swoimi reakcjami z uczestnikami, zamodeluje ich styl reagowania bez pomijania konfliktu, bez obwiniania, czy krytykowania innych za ich słabości. Umoż-

liwi uczestnikom doświadczanie szerszego i konstruktywnego kontaktu z prowadzącymi.

Zadania prowadzącego w stadium przejściowym (faza ścierania się) zmierzają do stymulowania efektywnej współpracy w grupie poprzez:

- uczenie uczestników jak ważne jest rozpoznawanie sytuacji konfliktowych i gruntowne ich przepracowanie;
- pomaganie uczestnikom w odkrywaniu własnych wzorców obronnych przed konfliktem, walką i konfrontacją;
- uczenie uwzględniania oporu i konstruktywnego postępowania z jego różnymi przejawami;
- modelowanie postaw i zachowań poprzez otwarte traktowanie wszelkich form krytyki, także wobec własnej osoby lub funkcjonowania prowadzącego grupę
- uczenie się rozumienia problemowych zachowań uczestników bez „etykietowania”;
- pomaganie uczestnikom w osiąganiu równowagi pomiędzy wzajemną zależnością a wyodrębnieniem ról i poczuciem niezależności;
- zachęcanie uczestników do wyrażania myśli i uczuć związanych z tym, co aktualnie dzieje się w grupie;
- zapewnienie grupie równowagi między wsparciem, akceptacją i konfrontacją.

Jeśli grupa rozwija się dalej, osiągnęła stadium konstruktywnej współpracy (etap III Normowania się i IV Działania). W tej fazie kształtuje się spójność grupy, wzajemne wsparcie, zaufanie i współpraca, członkowie grupy dysponują energią do podejmowania samodzielnych działań. Prowadzący ma zadanie angażowania całej grupy w pracę nad rozwiązywaniem problemów grupowych i pojedynczych osób. Zachęca uczestników do samodzielnego działania, weryfikacji wiedzy i umiejętności, których się nauczyli, w praktyce. Teraz grupa ma poczucie wzajemnej więzi i nie musi opierać się na autorytecie prowadzącego. Komunikacja w grupie znacznie częściej przebiega pomiędzy członkami grupy. Rolą prowadzącego jest wspieranie działań opartych na współpracy i modelowanie zachowań zmierzających do integracji na głębszym poziomie rozwoju relacji interpersonalnych.

Według Schneider Corey i Corey (2002) zadania prowadzącego na tym etapie pracy grupy to:

- kontynuacja modelowania pożądaných zachowań, szczególnie konstruktywnych konfrontacji oraz ujawniania na bieżąco własnych reakcji wobec grupy;
- zapewnienie równowagi między wsparciem a konfrontacjami;



- opisywanie znaczenia wzorców zachowań uczestników tak, aby byli w stanie podjąć głębsze poszukiwania własnych zasobów i rozważyć alternatywne sposoby zachowań;
- wspieranie gotowości uczestników do przenoszenia zachowań na codzienne sytuacje życiowe;
- wspieranie klientów w zwracaniu uwagi na to, czego chcą od grupy i wyraźnym proszeniu o to, co jest im potrzebne;
- poszukiwanie nowych tematów i wspólne rozwiązywanie problemów
- zachęcanie uczestników do ćwiczeń i wykorzystywania nowych umiejętności;
- wzmacnianie zachowań, które zwiększają poziom spójności grupy;
- zwracanie uwagi na rozwój i ugruntowanie norm grupowych;
- pomaganie uczestnikom we wprowadzaniu zmian we własnym zachowaniu i działaniu.

Stadium końcowe (etap separacji) zamyka pracę z grupą. Głównym celem prowadzącego w tej fazie jest zapewnienie takiej struktury pracy, która umożliwi uczestnikom sprecyzowanie znaczenia ich doświadczeń i pomoże im w uogólnieniu zdobytej wiedzy i umiejętności na sytuacje z codziennego życia (Schneider Corey, Corey, 2002). Zadania prowadzącego powinny się koncentrować na:

- wspieraniu uczestników w radzeniu sobie z uczuciami, jakie mogą pojawić się w związku z zakończeniem wspólnej pracy;
- zapewnieniu uczestnikom zwerbalizowania niezakończonych spraw związanych z grupą i zajęcia się nimi;
- wzmacnianiu zmian dokonanych przez członków grupy;
- zapewnieniu informacji o źródłach pomocy i umożliwienie zorganizowania grup wsparcia;
- pomocy uczestnikom w określaniu jak mogą zastosować w praktyce konkretne umiejętności;
- zapewnieniu okazji do podzielenia się konstruktywnymi informacjami zwrotnymi;
- zastosowaniu narzędzi ewaluacyjnych umożliwiających ocenę pracy grupy.

W pracy z grupą niezależnie od fazy jej rozwoju ważną techniką, umożliwiającą zaprezentowanie i weryfikację poglądów dotyczących określonego problemu oraz przedstawienie opinii uczestników jest dyskusja. Prowadzący powinien posiadać umiejętność skutecznego jej prowadzenia, właśnie w taki sposób, aby dać możliwość prezentacji różnych stanowisk. Powinien zapewnić również uczestnikom równowagę pomiędzy udzielaniem wsparcia, akceptacją różnorodności poglądów a konfrontacją. Postawa taka zapobiega nadmiernemu rozwija-

niu się konfliktów, ocenianiu, a także spadku motywacji do zaprezentowania własnego stanowiska.

W celu pokierowania dyskusją grupową wymaga się od prowadzącego kilku umiejętności takich jak:

- 1) umiejętność sformułowania problemu w taki sposób, żeby grupa nie zareagowała obronnie, lecz żeby podeszła konstruktywnie do rozwiązania problemu;
- 2) umiejętność dostarczenia grupie najważniejszych informacji na temat pewnych faktów i oddanie rozwiązania grupie bez narzucania rozwiązań;
- 3) umiejętność zachęcania do partycypacji w procesie rozwiązywania problemu, w tym:
  - zachęcanie nawet najbardziej nieśmiałych do wypowiedzenia się;
  - akceptacja uczuć i postaw indywidualnych jako ważnych czynników w dyskusji;
  - spowodowanie, aby osoby gadatliwe nie dominowały, ale bez odrzucenia tych osób;
  - popychanie dyskusji do przodu;
  - obrona uczestników przed atakiem werbalnym,
  - akceptacja faktu, że konflikt grupowy jest warunkiem efektywnego rozwiązania problemu;
- 4) umiejętność przeczekania przerw;
- 5) umiejętność sformułowania pomysłów grupy i uczuć w niej wyrażonych w sposób bardziej skrótowy, precyzyjny i jasny niż uczynili to sami członkowie grupy;
- 6) umiejętność zadawania pytań stymulujących rozwiązanie problemu;
- 7) umiejętność podsumowywania, jeśli zajdzie taka potrzeba:
  - w celu popchnięcia dyskusji do przodu,
  - dla wskazania postępu w dyskusji,
  - w celu sformułowania problemu w nowej formie,
  - dla wskazania wciąż istniejących rozbieżności.

Podsumowując należy podkreślić, że od osób prowadzących grupy mentorów, liderów w grupach samopomocowych oczekuje się umiejętności, które umożliwią im skuteczne funkcjonowanie w roli osób prowadzących. Jeśli chcą być skuteczne w roli doradcy grupowego mogą oczekiwać od siebie:

- wiedzy na temat psychologicznych podstaw rozwoju człowieka;
- wiedzy dotyczącej rozwoju grupy i dynamiki procesu grupowego;
- świadomości, że pracują słowem i kontaktem;

- umiejętności skutecznej komunikacji;
- umiejętności budowania relacji społecznych;
- umiejętności dostrzegania potrzeb grupy i podążania za nimi;
- dostosowania „roli prowadzącego” do charakterystycznych zjawisk dla kolejnych stadiów rozwoju grupy;
- umiejętności prowadzenia konstruktywnej dyskusji;
- gotowości do poszukiwania nowych doświadczeń;
- poczucia humoru, pomysłowości, osobistego zaangażowania;
- wytrzymałości i odporności (na stres, sytuacje trudne, wypalenie zawodowe);
- świadomości swoich myśli, emocji i zachowań w roli prowadzącego.

Niezależnie od tego, czy jesteś początkującym doradcą grupowym, czy masz już doświadczenie w prowadzeniu grup, nikt Ci nie da gwarancji powodzenia. Zatem potrzebna Ci jest odwaga do działania w warunkach niepewności. Na pewno będziesz popełniał błędy, ale jeżeli potrafisz je zanalizować, możesz się na nich uczyć. Ważne, byś nie był dla siebie zbyt krytyczny i nie wymagał od siebie perfekcji. Strach przed popełnieniem błędu może stłumić Twoją kreatywność i nie pozwolić ci na bycie w relacji z grupą. Opanowanie technik pracy z grupą musi zabrać sporo czasu. Obawy i refleksje będą budowały Twoją rolę zawodową. Nikt nie oczekuje od Ciebie doskonałości, ale cierpliwości i zmierzania do przodu małymi krokami, wykorzystywania wiedzy i doświadczeń, oraz informacji zwrotnych od innych.

Zagadnienia do przemyślenia:

Zastanów się i przedyskutuj z innymi praktykami odpowiedzi na następujące pytania:

1. Gdybyś ubiegał się o pracę jako osoba prowadząca grupę, jak odpowiedziałbyś na pytanie: „Jakimi założeniami kierowałbyś się projektując program swojej grupy?”
2. Porównaj pracę innych osób i sprawdź jakie są wady i zalety Waszego sposobu ujęcia problemu.
3. Jakie umiejętności w prowadzeniu grup już posiadasz, a jakie chciałbyś zdobyć lub rozwinąć?
4. Jakie są Twoje wątpliwości i obawy związane z prowadzeniem grup? Czego potrzebujesz, aby przełamać własne ograniczenia?

Poprowadź w dowolnej grupie kobiet i mężczyzn dyskusję na temat: „dyskryminacji kobiet w polityce personalnej firm”, „Zatrudniania w firmach kobiet, które mają małe dzieci”, „Poglądów na temat ról małżeńskich i zawodowych w naszym społeczeństwie”, „Przepisów prawnych dotyczących przyznawania środków finansowych przez MOPS osobom kontynuującym naukę”. Dokonaj analizy sposobu prowadzenia przez Ciebie dyskusji. Wykorzystaj informacje zwrotne od uczestników.

## Współprowadzenie grupy

Obecnie wielu trenerów pracujących z grupą metodami aktywnymi wykorzystuje model współprowadzenia grup przez dwie osoby. Takie rozwiązanie jest korzystne z kilku powodów (Schneider Corey i Corey, 2002):

- uczestnicy stykają się z punktem widzenia dwóch liderów;
- współprowadzący mogą dokonać podziału ról, by pełniej obserwować pracę grupy i stosować ćwiczenia zgodnie z aktualnymi potrzebami jej członków;
- współprowadzący mogą dyskutować nad problemami pojawiającymi się w grupie i uczyć się od siebie nawzajem;
- współprowadzenie zapewnia optymalny poziom energii w grupie, co jest istotne zwłaszcza przy długich blokach zajęć;
- dwóm prowadzącym łatwiej jest osiągnąć stadium konstruktywnej współpracy i przejść przez fazę konfrontacji z korzyścią dla grupy;
- współprowadzenie zapewnia grupie optymalną dynamikę zajęć;
- praca w parach zmniejsza u osób prowadzących ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego;
- współprowadzenie pozwala na skuteczniejsze poradzenie sobie z silnymi emocjami, które mogą pojawić się w grupie (np. jeden prowadzący może skupić się na jednostce przeżywającej emocje, drugi na zadaniu jakie ma wykonać cała grupa);
- można kontynuować pracę z grupą, jeśli partner zachoruje, bądź jest nieobecny z innych ważnych powodów;
- partnerzy mają szansę na przeanalizowanie swoich emocji, trudności w relacjach z uczestnikami i mogą znaleźć sposób rozwiązania problemowej sytuacji.

Współprowadzenie jest szczególnie istotne, gdy prowadzący dopiero rozpoczyna pracę z grupą i ma mały zasób doświadczeń w takiej pracy. Jednak niektórzy nawet bardzo doświadczeni prowadzący również cenią sobie współpracę z drugą osobą. Zapewnia im to większe poczucie bezpieczeństwa, pewności siebie i minimalizuje ryzyko popełniania błędów. Prowadzący mogą wtedy wykorzystywać informacje zwrotne płynące od siebie nawzajem, wymieniać się spostrzeżeniami i sugestiami na temat stylu pracy partnera, udzielać sobie wsparcia i wzajemnie inspirować swoje działania. Z praktyki wynika, że niewiele osób pracuje z grupami pojedynczo. Jeżeli tak się zdarza, zwykle trenerzy poszukują zajęć, na których mogą w gronie specjalistów, innych praktyków przepracować i przedyskutować problemy związane z prowadzeniem określonych grup.

Według Schneider Corey i Corey (2002) ważną sprawą jest wybór współprowadzącego. Niedopasowanie dwóch liderów (np. rywalizacyjny sposób prowadzenia zajęć, walka o pozycję, konflikt pomiędzy prowadzącymi, znaczna

różnica zdań) negatywnie wpływa na ich pracę z grupą i na pracę samej grupy. Prezentują oni wtedy niewłaściwy wzór relacji. Modelują zachowania konfliktowe, co może wytworzyć w grupie atmosferę wrogości, braku współpracy, tworzyć sytuacje dużego poziomu napięcia zakłócając efektywną pracę. Nie oznacza to, że trenerzy prowadzący grupę muszą być zgodni we wszelkich kwestiach, ale grupa nie może stać się terenem ich sporów. Ich odmienne postawy mogą być spożytkowane w grupie jako sposób na skuteczne radzenia sobie z konfliktami interpersonalnymi.

Dobrze dobrani partnerzy mogą różnić się pod względem stylu pracy, ale darzą siebie wzajemnym szacunkiem, wzajemnie uznają poziom swoich kompetencji, czują się ze sobą bezpiecznie i nie muszą realizować w grupie potrzeby ciągłego sprawdzania się. Często osoby, które prowadzą grupy są przyjaciółmi lub bardzo bliskimi współpracownikami, których praca jest oparta na dobrej relacji i współdziałaniu. Istotą współprowadzenia jest wypracowanie stylu pracy w parach opartego o regularne spotkania w celu omawiania wszelkich spraw mogących wpływać na wspólną pracę i skuteczne prowadzenie spotkań z grupą. Należy tu podkreślić wagę mówienia zarówno o aktualnym samopoczuciu związanym z życiem osobistym, jak i o konkretnych celach grupy i emocjach związanych z poszczególnymi uczestnikami i panującą w grupie atmosferą.

Można przed każdą sesją i po jej zakończeniu zapewnić sobie czas na omówienie z partnerem współpracy, określenie postępów, analizę kierunku zmian i zaplanowanie dalszej pracy z grupą.

Słabości modelu opartego na współprowadzeniu dotyczą głównie niewłaściwego wyboru partnera, losowego przydzielenia dwóch liderów, braku regularnych spotkań współpracowników. Jeżeli partnerzy spotykają się zbyt rzadko mogą pojawić się problemy związane z brakiem dostrojenia działań, dążeniem do odmiennych lub wręcz sprzecznych celów. Do częstych zjawisk wpływających na obniżenie efektywności pracy grupy należy wzmożona potrzeba u jednego z partnerów bycia w centrum zainteresowania. Wówczas drugi prowadzący zostaje w sposób aktywny spychany na drugi plan, a wzajemna relacja jest oparta na dominacji, z silnie zaznaczoną konkurencją i wzorem konfliktu. Uczestnicy grupy obserwując taki proces mogą wyrobić sobie negatywne nastawienie do grup w ogóle, wnioskując, że to co się w nich dzieje sprowadza się do walki o władzę. Kolejnym negatywnym zjawiskiem obniżającym efektywność pracy prowadzących jest brak przekonania do interwencji partnera i forsowanie swoich pomysłów, co wywołuje dezorientację wśród uczestników i spadek motywacji do podejmowania aktywnej pracy w grupie. Zawsze, kiedy zakłócona jest współpraca pomiędzy prowadzącymi, a ich relacja dominuje nad potrzebami grupy możemy się spodziewać znacznie obniżonej efektywności działań związanych z realizacją zamierzonych celów.

Pamiętajcie zatem, że obaj współprowadzący powinni mieć wpływ na decyzję o wspólnej pracy i realizację projektu zajęć. Ich wzajemna relacja i zadania zależą również od fazy rozwoju grupy i charakterystycznych zjawisk związanych z jej dynamiką.

Zagadnienia do przemyślenia:

Możesz zastanowić się i przedyskutować z osobami prowadzącymi grupy odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jaki sposób zareagujesz, gdy Twój partner stanie się ośrodkiem konfrontacji grupy i wrogości części uczestników? Przeanalizuj konsekwencje dla grupy i relacji z partnerem różnych wariantów swoich zachowań.
2. Wyobraź sobie, że Twój partner zaczyna nad Tobą wyraźnie górować i spycha Cię na dalszy plan. Sam błyszczy w grupie jak gwiazda. Co czujesz w takiej sytuacji i jak możesz się zachować, aby uczestnicy nie ponieśli kosztów błędów prowadzących?
3. Prowadzisz grupę ze swoją dziewczyną. Zauważasz, że Wasza relacja zaczyna przesłaniać cele pracy, co możesz zrobić w tej sytuacji?
4. Z jakim partnerem współprowadząc grupę czułbyś się dobrze w parze?

### **Struktura grupy – role grupowe**

Rola to pojęcie zapożyczone z socjologii. Wprowadził je Meade w 1934, a rozwinął Goffman w 1967 r. (Oyster, 2002). W ujęciu tego ostatniego rola opisywała zestaw oczekiwanych zachowań przedstawianych z dwóch poziomów. Pierwszy wiązał się z percepcją roli, czyli z tym, jakie zachowania podmiot sam uznawał za właściwe z punktu widzenia danej roli. Drugi odnosił się do oczekiwań społecznych związanych z rolą, czyli do tego, jakie wzory reagowania przypisywało danej roli otoczenie. Odgrywane przez człowieka role, to jedna z najważniejszych determinant jego zachowania. W grupach zadaniowych również występują role. Pełnią one specyficzną funkcję, gdyż wiedza o nich pozwala na obserwowanie procesów grupowych oraz na przewidywanie efektywności zespołów. Wielu badaczy podjęło się więc próby diagnozy ról grupowych i praw nimi rządzących.

Najbardziej znany opis podstawowych ról grupowych wywodzi się z socjometrii Moreno (Janas, 1994). Wyróżnia on dwie role – przywódczą oraz rolę „czarnej owcy”. Rola lidera w sensie zdolności do przewodzenia nie pokrywa się w większości z rolą lidera w znaczeniu najbardziej popularnego i lubianego członka grupy, nazywanego też „gwiazdą”. Przywódca z reguły bywa zdolny, inteligentny, racjonalny, pracowity, godny zaufania, ofiarny, aktywny i niezawodny. Jako gwiazdy wybierane bywają natomiast osoby towarzyskie, wesołe,

lubiące zabawę, bezkonfliktowe i serdeczne. „Czarną owcą” staje się człowiek wobec innych nieprzyjazny, obojętny, niesympatyczny bądź odrzucający (Janas, 1994). Ta koncepcja jest jednak bardzo uproszczona i nie wystarcza dla określenia skomplikowanych mechanizmów kierujących procesami grupowymi.

Bales (Mika, 1981) utworzył szczegółowy system analizy interakcji, który ułatwia obserwowanie i analizowanie ról w grupach zadaniowych. Zaproponowane przez Balesa kategorie interakcji są następujące:

- Solidaryzowanie się z inną osobą, podwyższanie pozycji innej osoby, udzielanie pomocy, nagradzanie;
- Rozładowywanie napięcia emocjonalnego, żartowanie, śmianie się, okazywanie zadowolenia;
- Wyrażanie zgody, bierne akceptowanie, rozumienie sugestii, uleganie;
- Dawanie sugestii, wskazywanie kierunku, pozostawianie innym autonomii;
- Wyrażanie opinii, dokonywanie oceny, wyrażanie uczuć, wyrażanie życzeń;
- Orientowanie innych, udzielanie informacji, powtarzanie, wyjaśnianie;
- Pytanie i prośby o zorientowanie, o informację, powtarzanie, wyjaśnianie;
- Pytanie o opinię, ocenę, analizę, wyrażenie uczucia;
- Pytanie, prośby o sugestie, o pokierowanie, pytanie o możliwe sposoby działania;
- Nie zgadzanie się, bierne odrzucanie sugestii innych, wstrzymywanie pomocy;
- Ujawnianie napięcia emocjonalnego, prośby o pomoc, usuwanie się z pola;
- Ujawnianie antagonizmu, obniżanie pozycji innej osoby, bronienie się, domaganie się uznania.
- Częsty opis ról w małych grupach opiera się na zapożyczonym od Balesa a także Benne’a i Sheatsa trójkierunkowym rozróżnieniu (Janas, 1994; Hartley, 2000).
- Role ukierunkowane na wykonywanie zadań tj. „przedstawiający poglądy i informacje”, „szukający informacji i poglądów”, „podejmujący inicjatywę”, „dyrygent”, „rozwijający idee”: kategorie E, F i G;
- Role ukierunkowane na atmosferę/klimat w grupie (tzw. podtrzymujące) tj. „inspirator”, „pomagający i chwalący”, „szukający zgody i harmonii”, „obserwator zajęć/procesu”, „zawór bezpieczeństwa”, „dostosowujący się”, „otwierający drzwi”, „zachęcający”: kategorie A, B i C;
- Role indywidualne (tzw. przeszkadzające) tj. „niezgodny”, „prowokujący”, „przesadzający”, „dominujący”, „odwodzący od celu”, „napastnik” „trzymający się z dala”: kategorie J, K i L;

Według tej koncepcji za rolę uznaje się powtarzające się zachowania uczestników, które mogą być obserwowane w różnych grupach. Są to więc pewne prawidłowości zachodzące w sferze zachowań uczestników grup (Janas, 1994),

podyktowane przez ich określone potrzeby psychiczne. Na przykład ludzie w zespołach zadaniowych podejmują czasem role związane z zaspokajaniem własnych potrzeb a nie z zespołowym realizowaniem zadań. Role te mają na celu (co rzadko jest do końca uświadamiane) potwierdzenie swojego statusu i zachowanie dominującej pozycji w grupie, realizację własnych ambicji itp. Czasem są one związane z koniecznością ochrony przed powtórzeniem głębokich urazów na przykład urazu związanego z poczuciem ciągłego zagrożenia autorytetu, poczuciem niskiej wartości czy poczuciem odrzucenia. Takie role nie mają konstruktywnej funkcji, raczej wiążą sporo energii i uwagi grupy, a nie przyczyniają się do popychania jej spraw i samego zadania do przodu.

Nowsze próby analizy ról grupowych (Belbin, 1981, 2003; Witkowski i Ilski, 2000) sugerują znacznie bardziej złożoną organizację i wewnętrzne relacje między preferencjami członków grupy odnośnie ról a efektywnością grupową. Belbin wyróżnił początkowo osiem ról zespołowych (Belbin, 1981):

1. Naturalny Lider (NL) – To ktoś potrafiący zwiększyć efektywność zespołu poprzez właściwą koordynację działań jego członków. Sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Istotą jego postępowania jest zachęta, przekonywanie, godzenie kontrowersji, słuchanie opinii innych. W kierowaniu nie jest agresywny. Ma zdolność wciągania i angażowania w działanie wszystkich członków zespołu tak, aby jak najlepiej wykorzystać ich indywidualne możliwości. Rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy.
2. Człowiek Akcji (CZA) – To osoba o wysokiej motywacji i potrzebie osiągnięć, próbująca zmusić grupę do stawiania coraz ambitniejszych celów i bardziej intensywnego działania. Kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostaje wysiłek grupy. Kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalenie celów i priorytetów. Pragnie wywierać wpływ na kształt dyskusji grupowej oraz na wynik aktywności grupy. Chce szybko widzieć rezultaty. „Człowiek akcji” rywalizuje, bywa agresywny a nawet arogancki, ale dzięki niemu „faktycznie coś się dzieje”.
3. Praktyczny Organizator (PO) – To osoba praktyczna, operatywna, nastawiona na działanie. Zamienia koncepcje na konkretne działania i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny. Jest doskonałym wykonawcą. W pracy grupy koncentruje się na organizowaniu pracy i praktycznym wykorzystaniu posiadanych zasobów.
4. Siewca (SIE) – Jest to osoba kreatywna, opierająca się na wyobraźni i niestandardowym podejściu do zagadnień. Lubi pracować w samotności i skupiać się na poszukiwaniu nowatorskich pomysłów i strategii ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów, przed którymi stanęła grupa. Często w swoich pomysłach nie liczy się z realiami obowiązujących procedur i ograniczeń, za co jest krytykowana przez praktycznie nastawionych członków grupy.



5. Człowiek Kontaktów (CZK) – To osoba posiadająca rozliczne kontakty, dzięki którym potrafi dotrzeć do różnych miejsc i informacji przydatnych dla grupy. Jest niezwykle uzdolniona interpersonalnie, entuzjastyczna i przyjazna, dzięki czemu jest bardzo dobrze odbierana przez innych. Bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy. Jest świetnym ambasadorem grupy na zewnątrz. Ma zdolność kontaktowania ludzi i uczestniczenia w negocjacjach.
6. Sędzia (SE) – Jest to osoba o głębokiej wnikliwości i wysokiej inteligencji, krytyczna i obiektywna, z natury mało mówna. Analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepszej przygotowanej pozycji do podjęcia decyzji. Zwykle przyjmuje w grupie pozycję osoby stojącej z boku i obserwującej. Wkracza wtedy, gdy ma zapasę rozstrzygająca decyzja. Jej spokój, bezstronność i brak zaangażowania emocjonalnego często pozwalają na podjęcie wyważonych decyzji.
7. Człowiek Grupy (CZG) – Jest to osoba ciepła, łatwo nawiązująca kontakty, wrażliwa na emocje innych, empatyczna. Wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki. Potrafi łagodzić konflikty, kształtować „ducha” grupy, wzmacniać współpracę i lepszą komunikację. Jest lojalna i oddana innym. Szczególnie przydatna w sytuacjach wewnętrznej walki pomiędzy członkami grupy, niekonstrukttywnej dyskusji, nadmiernej krytyki czy nagonki na jednego z członków grupy.
8. Perfekcjonista (PER) – To osoba bardzo skrupulatna i zdyscyplinowana, skoncentrowana na jakości i metodycznym postępowaniu z dbałością o szczegóły. Nastawiona na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania. Czuje się osobiście odpowiedzialna za przebieg i wyniki pracy grupy. Stale zadreżcza się niepokojem, czy wszystko idzie dobrze i stara się zapobiegać katastrofom poprzez sprawdzanie detali. Może być trudna w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które niekoniecznie muszą być najistotniejsze dla ukończenia zadania. Lubi doprowadzić sprawę do końca i „dopiąć na ostatni guzik”. Zawsze świadoma celu.

W wyniku kolejnych badań Belbin (1993) dodał do swojej koncepcji jeszcze jedną rolę:

9. Specjalista (SPEC) – Zajmuje się wąskim odcinkiem pracy. Skupia się na szczegółach technicznych. Wykazuje duże poświęcenie w realizowaniu zadań. Nastawiony jest na konkretny cel, zaangażowany, „samonapędzający się”. Dostarcza wiedzy i umiejętności, które mogą być rzadkie i cenne. Może pomijać obraz całości, koncentrując się na wąskim przedmiocie własnych działań. Specjaliści wolą pracować samodzielnie niż zespołowo.

Wymienione role grupowe można podzielić na trzy grupy (klasy). Pierwsza to role zorientowane na działanie (CZA, PO, PER), druga to role zorientowane na ludzi (NL, CZG, CZK), natomiast trzecią tworzą tzw. role „intelektualne” (tj. SIE, SE i SPEC). Bilans wad i zalet poszczególnych ról pokazuje tabela 2.

Tab. 2.  
Bilans wad i zalet ról grupowych

Rola	Typowe cechy	Pozytywne strony	Możliwe słabości
Praktyczny organizator	Konserwatywny, obowiązkowy, praktyczny	Zdolności organizacyjne, zdrowy rozsądek, samokontrola	Brak plastyczności, możliwe powątpiewanie w nowe pomysły i zmiany
Naturalny lider	Spokojny, pewny siebie, zdyscyplinowany	Zdolność do dostrzegania potencjału tkwiącego w ludziach i silne skupienie na celach	Przeciętny, jeśli chodzi o zdolności intelektualne i twórcze
Człowiek akcji	Bardzo napięty, dynamiczny, stawiający wyzwania	Pragnienie i gotowość przezwyciężenia inercji, braku efektywności, samozadowolenia	Skłonność do prowokowania, irytacji i niepokoju
Siewca (człowiek idei)	Indywidualista, poważny, niekonwencjonalny	Geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	Bujanie w obłokach, możliwe pomijanie praktycznych szczegółów
Człowiek kontaktów	Ekstrawertyk, entuzjasta ciekawy świata, komunikatywny	Zdolność do kontaktowania się z ludźmi i odkrywania tego, co nowe. Umiejętność do reagowania na wyzwania	Szybko traci zainteresowanie sprawą, gdy mija pierwsza fascynacja
Sędzia	Trzeźwy, bez emocji, ostrożny	Umiejętność oceny, dyskrekcja, praktyczność i nie bawienie się w sentymenty	Brak mu umiejętności inspiracji i zdolności do motywowania innych
Człowiek grupy	Zorientowany na społeczną stronę pracy, łagodny, wrażliwy	Umiejętność wczuwania się w ludzi i w sytuację; umiejętność wzbudzania „ducha” grupy	Brak zdecydowania w sytuacjach kryzysowych
Perfekcjonista	Staranny, uporządkowany, sumienny, niespokojny	Zdolność do doprowadzenia do skutku, perfekcjonizm	Skłonność do martwienia się drobiazgami, napięcie

Badania Belbina nad grupami odnoszącymi sukcesy i porażki dowiodły (Belbin, 1981, 1993; 2003; Hardingham, 1998; Kozusznik, 1994, 1998), że skład grup jest jedną z najważniejszych zmiennych determinujących ich efektywność. Aby grupa była efektywna, potrzebuje równowagi zapewnionej wystąpieniem wszystkich ról. Członkowie grupy powinni być zdolni do zjednoczenia się i współpracy. Badania Belbina pokazują, że najczęściej członek grupy skłonny jest przyjmować i efektywnie pełnić jedną z ról (tzw. rolę preferowaną). Jednak w zależności od sytuacji (zapotrzebowania grupy) możliwe jest tymczasowe przyjęcie innej roli, tzw. zastępczej, pełnionej dzięki swoim innym naturalnym zdolnościom.

Role grupowe mają tendencję do rozwijania się i dojrzewania. Ich profil może zmieniać się u danej osoby wraz z gromadzeniem doświadczenia z funkcjonowania w grupie. Jeśli jakiejś roli brakuje w grupie, wtedy grupa ją generuje w miarę swoich możliwości. Według koncepcji Belbina, w takiej sytuacji daną rolę przyjmuje osoba, która posiada predyspozycje do pełnienia tej roli, choć ta rola nie jest jej rolą dominującą (najbardziej preferowaną). Koncepcja Belbina nie mówi jednak nic o warunkach, jakie mogą uaktywnić określoną rolę, ułatwić lub utrudnić jej funkcjonowanie.

Zagadnienia do przemyślenia:

Zastanów się wspólnie z innymi praktykami nad własnymi odpowiedziami na następujące pytania:

- Czy potrafisz zauważyć jakie role pełnią uczestnicy grup?
- Co się dzieje, jeśli traktujesz kogoś zgodnie z nadaną mu przez siebie rolą grupową?
- Jaką rolę Ty zwykle przyjmujesz w grupie i jak to może wpłynąć na prowadzenie przez Ciebie zajęć z grupą?

## **Komunikacja w grupie**

Struktura komunikacyjna określa zróżnicowanie pozycji członków grupy ze względu na liczbę informacji dochodzących do danej pozycji i liczbę kanałów wiążących poszczególne pozycje z innymi pozycjami, a zatem nierozłącznie wiąże się z rolami grupowymi. Badania nad siecią komunikacyjną, bo tak też nazywana jest wyżej wymieniona struktura, dowodzą, iż osoby uczestniczące w małych grupach porozumiewają się wedle pewnych rodzajów struktur komunikacyjnych. Graficzne kształty tych struktur oraz ich nazwy przedstawia rys. 2.

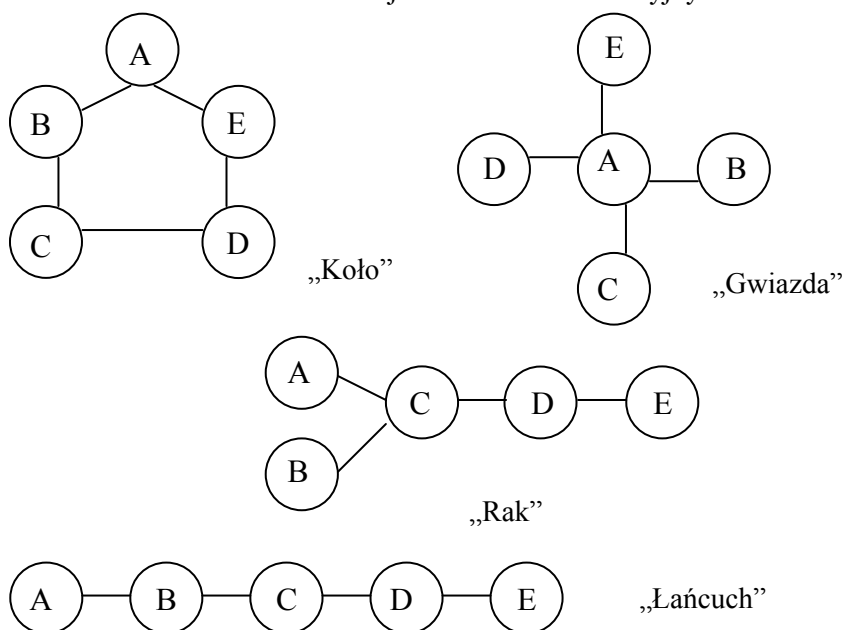
W badaniach nad strukturą komunikacyjną w grupach (Mika, 1984) analizowano sytuację rozchodzenia się plotek. Odbywa się ono także poprzez istniejące kanały. Takimi kanałami są na przykład stosunki przyjaźni łączące ludzi ze sobą. Aby plotka powstała i rozchodziła się, istnieć musi niejasność poznawcza tej sytuacji

i ważność sprawy dla danej grupy. Ważne również jest to, aby ewentualny odbiorca informacji takiej jak plotka, był oceniany jako zainteresowany jej treścią.

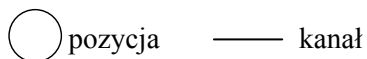
Analiza struktur pokazuje na czym polega zróżnicowanie poszczególnych pozycji w sieci komunikacyjnej. Pozycje te dzieli od siebie pewna suma odległości komunikacyjnych, a obliczanie ich pozwala ustalić wskaźnik centralności tych pozycji w strukturze komunikacji grupy. Centralność danej pozycji zależy zarówno od kształtu struktury, jak i od miejsca pozycji w tej strukturze. Na przykład w „kole” wszystkie pozycje są w równym stopniu centralne, zaś w „łańcuchu” pozycją centralną jest pozycja C. W badaniach laboratoryjnych ustalono, że bardziej scentralizowane rodzaje struktur prowadzą do mniejszej liczby błędów w trakcie rozwiązywania zadań grupowych. Zaś osoby zajmujące te scentralizowane pozycje w strukturze są częściej spostrzegane jako liderzy grup aniżeli osoby zajmujące pozycje peryferyczne. Są one także bardziej zadowolone ze swojego uczestnictwa w zespole. Zjawisko wyższej efektywności sieci scentralizowanych dotyczy jednak tylko zadań prostych. Gdy dochodzi do przeciążenia i zadanie jest złożone, wówczas bardziej efektywne stają się sieci zdecentralizowane takie jak koło lub tak zwane sieci wielokanałowe.

Rys. 2.

Różne rodzaje struktur komunikacyjnych



Oznaczenia:



Prowadzący grupy i ich członkowie powinni być świadomi różnych wymiarów strukturalnych grupy, w której są zaangażowani. Gdy w grupie występują nie zrównoważone role lub struktura komunikacji nie jest dostosowana do rodzaju zadania, może to stwarzać problemy.

Komunikacja w grupie może odbywać się na trzech poziomach (Baker, 1997). Pierwszy z nich dotyczy faktów i jest podstawą budowania informacji zwrotnej. Z poziomu faktów opisujemy to, co widzimy, słyszymy, ale także to, co czujemy. Uczestnicy mają zwykle trudności w stosowaniu tego rodzaju komunikacji. Ciągłe posługiwanie się samymi faktami jest „bezbabarwne, a relacja staje się mało plastyczna, chociaż trudno jej cokolwiek zarzucić. Fakty jednak pozwalają nam na unikanie ocen i „w całości „ docierają do odbiorcy.

Kolejny poziom komunikacji to interpretacja. Taką formę kontaktu stosujemy najczęściej. Jest ona charakterystyczna dla komunikacji rodzic-dziecko, uczeń-nauczyciel, szef-pracownik, ale z powodzeniem występuje również w innych relacjach. Taki sposób porozumiewania się zawiera silną ocenę drugiej osoby, pomija fakty, od razu je interpretując. Powoduje różne nastawienia emocjonalne pomiędzy nadawcą i odbiorcą, wywołuje zakłócenia w rozumieniu intencji. Partnerzy komunikacji nakładają na usłyszane treści swoje własne interpretacje; mówimy wtedy zwykle, zamiast: „Widzę rzeczy porozrzucane w przedpokoju” (fakt), „Jesteś leniem i nigdy nie sprzątasz” (interpretacja i ocena).

Bardzo atrakcyjną dla nadawcy i odbiorcy formą komunikacji może stać się porozumiewanie się na poziomie metafor. Chociaż w relacji takiej nie ma pewności, czy metafory są odbierane przez partnera komunikacji zgodnie z intencją nadawcy (ludzie różnią się pod względem języka metafor i wrażliwości na symbol) to kontakt obu osób staje się przyjemny, barwny. Partnerzy są zaciekawieni, bardziej zaangażowani w relację. Komunikacja ma wtedy charakter pośredni, można w sposób delikatny i subtelny poruszać nawet trudne tematy. Trzeba jednak pamiętać, że u osób mało wrażliwych na metaforę lub nie rozumiejących nawet intuicyjnie jej znaczenia, taki sposób komunikacji może wzbudzać obawę przed kontaktem, niejasność w relacji, wywoływać napięcie i niepokój.

Komunikacja interpersonalna w warunkach naturalnych odbywa się na wszystkich poziomach i trudno uznać, że któryś z nich jest ważniejszy. Pracując z grupą można stosować odpowiednie sposoby komunikacji w zależności od sytuacji, problemu, trudności, czy impasu w jakim znalazła się grupa.

Jeśli chcesz, by Twoja komunikacja z uczestnikami szkolenia była efektywna spróbuj wykorzystywać w pracy następujące sposoby budujące relację i pozwalające na minimalizowanie trudności (Rosenberg, 2003):

- korzystaj w pracy z narzędzi skutecznej komunikacji;
- pamiętaj o efekcie pierwszego wrażenia;

- ucz grupę stylu „komunikacji bez przemocy,” opartej na spostrzeganiu sytuacji i sformułowaniu spostrzeżeń (fakty), wyrażaniu uczuć, sygnalizowaniu oczekiwań i potrzeb;
- zachowuj spójność pomiędzy komunikatem werbalnym a niewerbalnym;
- obserwuj komunikaty niewerbalne w grupie i wykorzystuj je do swoich interwencji, ale po uprzednim sprawdzeniu, czy właściwie je rozumiesz;
- postaraj się unikać barier w komunikacji;
- używaj dystansu i przestrzeni w komunikacji do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w grupie;
- spróbuj używać precyzyjnych i jasnych komunikatów;
- postaraj się sprawdzać, dlaczego masz poczucie, że inni Cię nie słuchają;
- sprawdzaj czemu służy zadawanie pytań w Twojej grupie i jak Ty reagujesz na pytania uczestników;
- unikaj oceniania i przez cały cykl zajęć staraj się uczyć uczestników budowania konstruktywnej informacji zwrotnej;
- unikaj uogólnień i generalizacji sądów, odnoś się do faktów, które można było zaobserwować przy realizacji ćwiczeń;
- używaj metafor, anegdot, symboli, jeśli Twoja grupa znalazła się w impasie lub jest to zgodne z Twoim stylem komunikacji (stworzysz wtedy wyjątkową atmosferę w grupie).

## **Narzędzia skutecznej komunikacji w pracy z grupą**

### **AKTYWNE SŁUCHANIE**

Umiejętność aktywnego słuchania wymieniana jest jako podstawowa kompetencja osób prowadzących grupy. Najważniejsze jest nauczenie się jak poświęcać uwagę osobom, z którymi się komunikujemy, przy czym oznacza to coś więcej niż słuchanie słów. Aktywne słuchanie obejmuje przyswajanie treści, dostrzeganie gestykulacji, subtelnych zmian w głosie i ekspresji, a także wychwytywanie ukrytych przekazów. Prowadzący grupy może doskonalić swoją zdolność słuchania poprzez rozpoznawanie barier utrudniających skupienie na innych. Takimi ograniczeniami mogą być: skłonność do niesłuchania drugiej osoby, zastanawianie się nad tym, co sam chcę powiedzieć, nadmierna koncentracja na własnej roli, nad tym jak się wypadnie przed grupą (Schneider Corey i Corey, 2002). Jeżeli prowadzący aktywnie słucha, potrafi zadawać pytania dotyczące treści i powtórzyć treść komunikatu, wytłumaczyć komuś innemu to, co sam zrozumiał. Widzi także, czy przekazywany komunikat jest spójny w swojej treści i formie (spójność komunikatu werbalnego i niewerbalnego).

Może też nauczyć kogoś innego korzystając z informacji, o których właśnie się dowiedział i porównać je ze swoją wiedzą (Thomson, 1998).

Na aktywne słuchanie składa się kilka rodzajów umiejętności. (Jak żyć z ludźmi. Umiejętności interpersonalne, 1990). Oto najważniejsze z nich:

1. **PARAFRAZA** – to powtórzenie własnymi słowami tego, co rozmówca do tej pory powiedział. Słuchający może dokonać tu pewnych skrótów, ale daje partnerowi relacji wyraźny sygnał, że aktywnie słucha i stara się go rozumieć. Parafrazując nie podsumowujemy, nie interpretujemy, nie wyciągamy wniosków. Pomagamy uczestnikom grupy w usłyszeniu sprecyzowanych przez nich komunikatów i sprawdzamy, czy właściwie je zrozumieliśmy. Parafraza najczęściej zaczyna się od słów: „Mówiłeś przed chwilą, że...”; „Chcesz powiedzieć, że...”; „Jeżeli dobrze cię rozumiem to powiedziałaś...”. Dzięki parafrazie: mówiący dowiadyuje się, że naprawdę jest słuchany; słuchający (np. prowadzący grupę) sprawdza, czy dobrze usłyszał i zrozumiał; mówiący, słysząc parafrazę własnej wypowiedzi może wnieść poprawki lub uzupełnić swoją wypowiedź.

Parafraza pomaga prowadzącemu grupę na dokładne wyjaśnianie kwestii spornych, spokojną rozmowę na trudne tematy, uspokojenie zbyt żywej i nadmiernie emocjonalnej dyskusji, w której uczestnikom trudno jest skoncentrować się na faktach. Początkujący prowadzący może odczuć sztuczność, kiedy stosuje parafrazę lub jej niepotrzebnie nadużywać. Z czasem jednak staje się ona naturalnym i znacznie ułatwiającym porozumienie narzędziem skutecznej komunikacji.

2. **ODZWIERCIEDLENIE** – jest związane z umiejętnością aktywnego słuchania i polega na sprawdzaniu, czy właściwie zrozumieliśmy komunikat a zwłaszcza uczucia mówiącego, np.: „Zdaje się, że jesteś zawiedziony”; „Jesteś z siebie dumny”. Dotyczy zwykle przekazywania istoty tego, co mówiący chciał wyrazić. Jest to sygnał, że nadawca komunikatu został właściwie zrozumiany, a prowadzący nie nałożył na przekazywane treści swojej własnej interpretacji. Odzwierciedlenie stosujemy, kiedy potrzebujemy dać wyraz naszemu słuchaniu lub, gdy mamy wątpliwości, czy właściwie rozumiemy emocje, albo chcemy, żeby uczestnik usłyszał od nas jak brzmiała istota jego komunikatu. Nie należy jednak nadużywać odzwierciedlenia (co zdarza się początkującym prowadzącym). W przypadku prostych i jasnych komunikatów staje się ono pustym echem.
3. **KLARYFIKACJA** – można ją z pożytkiem stosować we wczesnych fazach rozwoju grupy. Służy zwykle do precyzowania myśli u uczestników i nazywania problemów. Umożliwia skupienie uwagi na podstawowych nie nazwanych trudnościach i uporządkowanie sprzecznych, lub niejednoznacznych uczuć.

Przykład: Iwona stwierdza: „Nienawidzę swojego szefa, nie chcę go więcej widzieć. Ciągłe mnie krytykuje i upokarza przed innymi pracownikami. Czuję się jednak winna, jak tak o nim mówię. On ma dużą wiedzę, jest jednak dla mnie wyjątkowym autorytetem. Chciałabym, żeby mnie doceniał”.

Klaryfikacja: „Przeżywasz jednocześnie uczucie podziwu i nienawiści do swojego szefa. Myślisz, że doświadczanie tych dwóch uczuć naraz jest czymś nie w porządku”. W tym przypadku klaryfikacja pomaga uporządkować emocje, daje szansę uczestniczce na jednoczesne odczuwanie nienawiści i podziwu bez odczuwania poczucia winy.

4. **PODSUMOWYWANIE.** Według Schneider Corey i Corey (2002) jeżeli praca grupy grzęźnie w miejscu, użyteczne bywa podsumowanie. Na tej podstawie można podjąć decyzję, co robić dalej. Podsumowanie może poprzedzać dyskusja w grupie, która wskaże na różne stanowiska uczestników. Podsumowanie daje szansę na znalezienie alternatywnych rozwiązań problemu i porządkuje komunikację w grupie. Ważną rolę odgrywa podsumowanie końcowe dokonane zarówno przez prowadzącego, jak i uczestników. Można również rozpocząć zajęcia od podsumowania treści, celów, problemów, istotnych sytuacji, jakie miały miejsce na poprzednim spotkaniu. Pomocze to w ustrukturalizowaniu zadań i sfery rozwoju społecznego grupy. Pozwoli na „osadzenie” się uczestników w sytuacji „tu i teraz”
5. **KOMUNIKAT „JA”** – Komunikat z pozycji „Ja” jest ważną umiejętnością prowadzącego, a uczenie takiego stylu komunikacji uczestników grupy pozwala na konstruktywne udzielanie informacji zwrotnych, sprzyja budowaniu atmosfery i dobrych relacji pomiędzy członkami grupy. Umożliwia zwiększanie się poziomu zaufania i otwarte komunikowanie o swoich odczuciach, myślach, postawach, stanowiskach. Komunikat ten jest oparty na faktach i informuje o tym „co widzę, co słyszę, co czuję np. w relacji z tobą”, w sytuacji porażki vs. sukcesu itp. Pozwala również na formułowanie własnych potrzeb i oczekiwań.

## **Komunikacja niewerbalna**

Komunikacja niewerbalna, potocznie nazywana „mową ciała” (Thiel, 1992) jest podstawą budowania relacji z drugą osobą, ale nie należy przeceniać jej znaczenia. Komunikaty niewerbalne są przekazywane i odbierane na poziomie nieświadomym i informują zwykle o naszych emocjach, przeżyciach. Mowa ciała utrudnia kłamstwo i w zasadzie trudno nią manipulować. W relacji z grupą nie jest celowe specjalne uczenie się znaczenia określonych gestów. Potrzebna jest jednak wiedza, jak wykorzystać wskaźniki komunikacji niewerbalnej, aby skutecznie pracować z grupą. Warto więc obserwować uczestników i sprawdzać



znaczenie wysyłanych przez nich komunikatów niewerbalnych. Można wykorzystywać minimalne wskazówki, które płyną z ich ciała do budowania hipotez na temat emocji, czy nastroju panującego w grupie. Wczesne zaobserwowanie objawów zdenerwowania i napięcia zwiększa skuteczność interwencji prowadzącego.

Komunikacja niewerbalna wyrażana jest poprzez:

1. Spojrzenie i kontakt wzrokowy. Chodzi tu głównie o wymianę spojrzeń, ich jakość i uważność. Poprzez kontakt wzrokowy następuje pierwsza wymiana informacji pomiędzy partnerami, następuje nawiązanie tej relacji, bądź jej zerwanie. Pracując z grupą można nawiązywać kontakt wzrokowy z różnymi osobami w czasie zajęć. Jeśli niektórzy uczestnicy będą szczególnie przyciągać uwagę prowadzącego (np. kręcą się nerwowo, zaciskają dłonie, sprawiają wrażenie, że są smutni i przygnębieni itp.), może on sprawdzić dlaczego. Może być tak, że jedni członkowie grupy będą odpowiadać spojrzeniem na kontakt, inni będą go unikać. Zadaniem prowadzącego jest uważne przyglądanie się grupie i dostrajanie do indywidualnych potrzeb uczestników w zakresie nawiązywania kontaktu wzrokowego.
2. Gesty, mimikę, postawę ciała. W grupie możemy obserwować gestykulację uczestników, sprawdzać ekspresję poszczególnych członków grupy. Mimika pozwoli prowadzącemu na zbudowanie hipotez dotyczących sposobu wyrażania emocji przez osoby pracujące nad jakimś zadaniem. Sposób siedzenia uczestników, poziom ich otwarcia lub zamknięcia, niepewności, wycofania lub gotowości do podjęcia działań jest cenną wskazówką do organizowania struktury i przebiegu zajęć.
3. Dotyk i kontakt fizyczny. W pracy z grupą często istotne jest jakie zapotrzebowanie mają jej członkowie na dotyk, jak organizują przestrzeń, jaki dystans fizyczny/psychologiczny panuje pomiędzy poszczególnymi członkami grupy. Obserwacja takich niewerbalnych komunikatów pozwala na rozpoznanie jakiego poziomu bliskości potrzebuje grupa. Wymiar ten jest wrażliwy na zachowania i emocje charakterystyczne dla poszczególnych faz rozwoju grupy, dlatego warto go obserwować. Przestrzeń i dystans psychologiczny jest budowany w sposób subiektywny i indywidualny dla każdej osoby. Wkroczenie w zbyt intymną przestrzeń wywołuje poczucie zagrożenia i niepewności, blokuje poziom wykonania czynności (np. spada efektywność wykonania zadania), dlatego należy się upewnić, czy można wkroczyć w sferę osobistego dystansu i sprawdzić jaka odległość jest optymalna. Sfera intymna człowieka zwykle jest przekraczana z dwóch powodów: z jednej strony miłości, seksu, intymnych uczuć i bardzo bliskiej relacji, z drugiej z powodu wrogości i gotowości do otwartego ataku.
4. Pierwsze wrażenie. Pierwsze wrażenie odnosi się do pierwszych 30 sekund kontaktu między ludźmi, które mogą zdecydować o ich relacji i ustosun-

kowaniu. Powinno się jednak pamiętać, że na podstawie mowy ciała można budować hipotezy dotyczące danej osoby. Hipotezy te należy sprawdzać i potwierdzać. Pierwsze wrażenie o uczestnikach grupy jest odbierane przez nieświadomość, więc będzie wywierać wpływ na sposób wzajemnego widzenia się osób, a prowadzący powinien pamiętać o istnieniu „błędu pierwszego wrażenia.” Doświadczeni trenerzy pracujący z wieloma, różnymi grupami potrafią jednak bardzo trafnie spostrzegać uczestników zajęć nawet po krótkim kontakcie, są bowiem wrażliwi na sygnały płynące z komunikacji niewerbalnej i w sposób naturalny je interpretują (nie oznacza to, że później ponownie ich nie sprawdzają). W pracy z grupą chodzi głównie o to, aby prowadzący potrafił w przypadku błędów uwolnić się od stereotypu jaki wystąpił u niego w wyniku efektu pierwszego wrażenia. Im większy poziom jego tolerancji na różnorodność, tym prawdopodobnie ma mniejszą szansę na popełnianie błędnych ocen. Prowadzący również wywiera na grupie „pierwsze wrażenie,” dlatego warto żeby zadbał o zwiększenie poziomu własnej świadomości w zakresie wywierania pierwszego wrażenia na innych. Wskazane jest posiadanie przez niego wiedzy na temat swoich mocnych stron i ograniczeń.

### **Bariery w komunikacji**

Bariery w komunikacji nie są pojęciem jednoznacznym. Praktyka pracy z grupami pokazuje, że ludzie mają subiektywne poczucie, co w danej chwili, czy sytuacji jest dla nich barierą. Często jednak zdarza się, że jeżeli używają typowych barier ich relacja i nawiązanie kontaktu jest mniej skuteczne. Czasem dochodzi wręcz do przerwania komunikacji (Gordon, 1991; Rosenberg, 2003). Prowadzący grupy powinien mieć świadomość jakie bariery stosuje, będzie wtedy potrafił przewidzieć ich konsekwencje.

Do grupy najczęściej stosowanych barier należą DOBRE RADY. Słyszymy je zwykle na co dzień, mamy skłonność do udzielania ich innym, są naturalnym elementem naszej komunikacji. Z praktyki wynika, że zwłaszcza mało doświadczone osoby prowadzące, lub silnie osadzone w „roli rodzica” uważają, że uczestnicy zajęć oczekują udzielenia im rad. Tymczasem należy odróżnić dzielenie się z kimś w grupie swoimi spostrzeżeniami i opiniami, od mówienia komuś co ma zrobić w danej sytuacji, jak ma się zachować i co ma czuć. Przykładem rady są komunikaty typu: „Powinnaś powiedzieć swojemu szefowi, że popełniłaś błąd i przeprosić go za swoje zachowanie”, „Nie powinnaś mówić swojemu pracodawcy, że nie jesteś dyspozycyjna, w przeciwnym razie nigdy nie znajdziesz zatrudnienia”.

Dobre rady mają charakter kategoryczny i trudno z nimi polemizować. Często też wzbudzają poczucie winy. Jeśli uczestnicy są skoncentrowani na wza-

jemnym udzielaniu sobie rad, pozbawiają się szans wglądu w siebie i nie odnoszą korzyści z udziału w grupie.

Komunikację w grupie utrudnia WYPYTYWANIE. Jest to zachowanie nieproduktywne, zakłócające relację, dające poczucie, że nie jesteśmy słuchani, czy rozumiani. Zadawanie pytań dla niektórych osób jest stylem komunikacji. Interweniują one w nieodpowiednim momencie, używają ciągle zwrotu „dlaczego.” Nadmierne stosowanie pytań przeszkadza innym, maskuje własne uczucia, jest często wyrazem bezradności prowadzącego i braku pomysłu na skuteczną interwencję.

**Przykład:** prowadzący pyta: „Dlaczego nie zacząłeś poszukiwać pracy?” Ukryty komunikat brzmi: „Troszczę się i martwię o ciebie. Zastanawiam się, jak długo jeszcze wytrzymasz sytuację zależności od swojej żony”. W tym przypadku zadanie pytania niewiele mówi o uczestniku, również prowadzący stara się uniknąć trudnego problemu.

Niektórzy stosują styl komunikacji oparty na POCIESZANIU. Utożsamiają go z prawdziwą chęcią niesienia pomocy. Pocieszanie pozwala ukoić ból i zadbować, by uczestnicy byli pogodni. Ludzie nie zdają sobie często sprawy, że stosując formułę pocieszania, tak naprawdę zaprzeczają uczuciom. Trzeba pamiętać, że zachodzi istotna różnica między pocieszaniem, a okazywaniem autentycznego współczucia. Czasem lepiej jest pozwolić na to, co się dzieje w przeżyciu uczestników grupy, niż udzielić „pseudowsparcia” (jest ono potrzebne głównie wspierającemu). Pocieszyciel próbuje tak naprawdę odciągnąć uwagę od wyrażania uczuć, bo sam się ich obawia. Typowe komunikaty zawierające elementy pocieszania to: „Nie martw się, nie jest wcale tak źle...”, „Jesteś świetnym mentorem, to przypadek, że koledzy, tak cię ocenili”, „No, nie bądź smutna...”.

Częstym sposobem na uniknięcie trudnych problemów w grupie jest ZMIANA TEMATU, której zwykle towarzyszy zajęcie się własnym problemem. Prowadzący powinni być uważni na stosowanie tej bariery i mieć świadomość, że służy ona unikaniu lub odwlekananiu w czasie fazy konfrontacji. Partner relacji nie uzyskuje wtedy żadnej pomocy. Może czuć, że nie jest słuchany, że nie jest dla ważny lub że jego problem jest bagatelizowany. Jeśli prowadzący użyje tej bariery grupa wyraźnie poczuje jego obawy, niepewność i brak zaufania do twoich kompetencji. Ograniczy to jego interwencje w trudnych sytuacjach i prawdopodobnie paradoksalnie spowoduje silną konfrontację z wyraźnym atakiem na jego osobę.

### Informacje zwrotne

Jeśli uczestnicy grupy chcą ze sobą współpracować efektywnie, muszą sięgać co jakiś czas informacji, jakie sposoby zachowania oczekiwane są ze strony poszczególnych członków grupy. Tylko wtedy może dojść do konieczne-

go dostosowania się. Słabo rozwiniętym grupom brakuje odpowiedniego systemu feedbacku. Tutaj rzadko wyrażana jest krytyka lub pochwała. Jeśli w grupie brak jest informacji zwrotnych, zwykle uczestnicy rekompensują sobie chęć wypowiedzenia się, kierując swoje narzekania na zewnątrz (np. do członków rodziny, przyjaciół). Pozbywają się w ten sposób nagromadzonego napięcia. Zwykle jednak wyrażają się niepochlebnie o partnerach konfliktu, skarżą się na prowadzących i łamią zasadę dyskrecji pracy grupowej. Grupa na wyższym poziomie rozwoju dysponuje odpowiednim systemem sprzężenia zwrotnego. Należy zadbać, aby informacja zwrotna nie miała charakteru ekspresywno-oceniającego, ale była dla uczestników konstruktywna i dawała szansę na spożytkowanie zdobytych umiejętności.

W informacji zwrotnej unikamy ocen, które zwykle wywołują reakcje obronne. Staramy się nie koncentrować się jedynie na własnych odczuciach, ale formułować oczekiwania wobec osób, którym chcemy udzielić feedbacku.

Często uczestnicy przekazują sobie informacje wyłącznie pozytywne, szczególnie, gdy odczuwają wzajemną bliskość. Życzliwe uwagi budują samoocenę i wpływają na wzrost poczucia własnej wartości, dają energię do działania, ale ważne jest, aby obraz funkcjonowania uczestników w grupie był całościowy. Istotne staje się więc, by członkowie grupy wyrażali swoje niepokoje i wątpliwości. Mogą to robić stosując następujące formy komunikatów:

„Moją największą obawą związaną z tobą jest...”

„Mam nadzieję, że ty wykorzystasz...”

„Chciałbym, abyś poważnie wziął pod uwagę...”

„Myślę, że blokujesz swoje mocne strony poprzez...”

„Słyszę, że zwykle mówisz ściszym głosem...”

„Chciałbym, abyś pomyślał o zrobieniu dla siebie...”

„Mam nadzieję, że teraz...”

„Widziałem w czasie wielu zajęć, jak...”

Na zakończenie uczestnicy mogą podzielić się refleksjami na temat pracy w grupie:

Jak spostrzegalem siebie w grupie?

Co praca w tej grupie dla mnie znaczyła?

Co teraz stało się dla mnie wyraźniejsze?

Jakie decyzje jestem gotowy podjąć?

Czego się tu nauczyłem i co z tym mogę zrobić?

Co poruszyło mnie najbardziej?

Co się zmieniło w czasie trwania pracy w grupie (np. w moim myśleniu o zadaniach, rolach społecznych itp.)?

Należy zadbać o to, aby informacja zwrotna nie była zbyt ogólna, zawierała konkretne informacje oparte na faktach, nie miała charakteru bariery w komunikacji (np. rady!). A oto przykłady zbyt ogólnych informacji, których powinniśmy unikać:

„Jesteś świetną dziewczyną”

„Lubię cię”

„Czuję się z tobą blisko”

„Zawsze będę o tobie pamiętać”

Taka informacja zwrotna może być spożytkowana przez uczestnika, jeśli osoba udzielająca zwrotu uzupełni go o fakty, np. odpowie dodatkowo na pytanie: „Po czym poznasz, że tak jest?”, „Jakie konkretne zachowanie stoi za twoim przekonaniem?”

Konstruktywna informacja zwrotna pomaga nam w zbudowaniu adekwatnego obrazu własnej osoby w odniesieniu do konkretnych sytuacji (np. związanych z rozwiązywaniem zadań, funkcjonowaniem społecznym). Pomaga dostrzec jak nasze zachowania wpływają na innych (np. relacje w grupie zadaniowej), pozwala na przemyślenia i dokonywanie zmian (Thomson, 1998; Schneider Corey i Corey, 2002; Rosenberg, 2003).

Zadanie do wykonania:

Sporządźcie listę komunikatów, które pozwolą unikać interpretacji i ocen, tak aby mogły być początkiem konstruktywnej informacji zwrotnej.

Zagadnienia do przemyślenia:

Zastanów się i przedyskutuj z innymi osobami lub z osobą współprowadzącą grupę odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie bariery w komunikacji stosujesz najczęściej i jakie jest ich źródło?
2. Jakie korzyści może mieć grupa, jeśli komunikat „JA” stanie się stylem komunikacji członków grupy?
3. Jakie sygnały niewerbalne mogą zdecydować o pierwszym wrażeniu i ostrzeżeniu Ciebie przez grupę?

### **Grupowa realizacja zadań i rozwiązywanie problemów – etapy organizacji pracy grupowej**

Pozytywne lub negatywne relacje w grupie wpływają w oczywisty sposób na samopoczucie jej członków. Z tego jak się czują wynika z kolei poziom motywacji do realizacji celów, które stoją przed grupą. Od motywacji zaś zależą bezpośrednio rezultaty grupowych działań. Efektywny grupa zadaniowa (Katzenbach i Smith, 2001) musi się charakteryzować następującymi cechami:

mieć wspólny, trudny do osiągnięcia cel, oddziałujący na wyobraźnię, przełożony na konkretne zadania;

- wypracować akceptowany przez wszystkich sposób pracy;
- członkowie grupy posiadają uzupełniające się umiejętności specjalistyczne i interpersonalne;
- każdy z członków pracuje na rzecz grupy i przed nią jest odpowiedzialny;
- wszyscy są zaangażowani w to, co robią i odpowiedzialni za to, co robią.

Z grup, w których ludzie przebywają dłuższy czas wynoszą na zewnątrz atmosferę i styl zachowań. Mają one wpływ na ich sposób funkcjonowania w pracy, w rodzinie i wśród przyjaciół. Stąd warto zastanowić się nad atrybutami efektywnej i nieefektywnej grupy, wpływem, jaki mają one na ludzi oraz tym, jak wyglądają one dla osób z zewnątrz.

Skuteczny grupa to taka grupa, której struktura, prowadzenie oraz metody działania odpowiadają wymaganiom, jakie stawia przed nim zadanie.

Tab. 3.  
Cechy efektywnej i nieefektywnej grupy

Efektywna grupa	Nieefektywna grupa
Wyraźne cele, standardy, role	Niejasne cele, standardy, role
Bezpośrednia komunikacja	Komentarze na boku
Zaufanie do innych	Niezdrowa rywalizacja
Przestrzeń dla wszystkich	Brak przestrzeni dla wszystkich
Samorealizacja	Brak zaangażowania
Twórczość	Brak inspiracji
Pomocna atmosfera	Niezdrowe napięcia
Efektywne spotkania	Poczucie straty czasu
Współzależność	Wymuszona kooperacja
Elastyczność	Szttywne procedury

W działaniu grupy można wyróżnić optymalną z punktu widzenia efektu kolejność stadiów. Tworzą one powtarzający się cykl pracy określony przez cztery zasadnicze etapy:

Etap I. – Określenie zadania do wykonania: tło, zasoby potrzebne do wykonania zadania, wytyczenie celów zadania, ustalenie kryteriów sukcesu.

Etap II. – Planowanie czynności do wykonania: ustalenie poszczególnych kroków niezbędnych do wykonania zadania, rozdzielenie zadań – sporządzenie listy.

Etap III. – Przystąpienie do działań: realizacja zadania.

Etap IV. – Przegląd działań – ewaluacja: porównywanie wykonywanych działań z wcześniej ustalonymi etapami, podniesienie jakości wykonywanych czynności oraz usprawnienie procedury działania poprzez ewaluację poprzedniego zadania, pamiętanie o zasadzie bezstronności w ocenie pracy poszczególnych członków grupy, proponowanych przez nich pomysłów i rozwiązań.

Etap IV – uważany jest za szczególnie ważny element pracy nad problemami grupowymi. Słowo „ewaluacja” u swoich korzeni oznaczało „wydobycie wartości z”. Inaczej mówiąc chodzi o krytyczne spojrzenie na przeszłe działania, określenie, co w ich ramach było wartościowe, a co można było zrobić inaczej i wykorzystanie tej analizy do planowania przyszłej pracy. U podstaw ewaluacji leży założenie, że grupa uczy się zarówno na swoich błędach jak i sukcesach. Uczy się o tyle, o ile ma okazję do refleksji nad swoją pracą, wymyślanie nowych rozwiązań i eksperymentalne wprowadzanie ich w życie. Przy ewaluacji pracy grupy warto zadać sobie następujące pytania:

1. Wartości: Jakimi wartościami w swojej pracy kieruje się grupa?; Czy wartości te są dostrzegane przez innych ludzi, z którymi grupa współpracuje?
2. Podstawowe cele: Jakie są/ były podstawowe cele grupy?; Czy cele te są/ były znane wszystkim członkom grupy?; Czy cele te są/ były odpowiednią na potrzeby indywidualne członków grupy?
3. Relacje: Czy relacje w grupie są dobre?; Czy istnieją właściwe relacje między prowadzącym a członkami grupy?
4. Role i struktury: Czy role wewnątrz grupy są wyraźne i czy struktura funkcji jest właściwa?
5. Procedury: Czy istnieją dopracowane procedury i normy wykonywania zadań?; Czy te procedury pomagają w sprawnej realizacji zadań grupy?
6. Zasoby: Czy ludzie w grupie czują się zmotywowani?; Czy środki jakie grupa posiada są zgodne z charakterem zadań?

Jeśli na którekolwiek z tych pytań pojawi się odpowiedź „nie”, należy starać się odpowiedzieć na pytanie „dlaczego?”, a zaraz po nim „co należy zrobić lepiej?” lub „jak temu zaradzić?”.

Przedyskutowanie wszystkich aspektów działania grupy jest na pewno czasochłonne i dlatego też nie można go przeprowadzać zbyt często. Jednak każda grupa w ramach swoich regularnych spotkań powinna odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań, które potraktowane poważnie pomogą usprawnić jej pracę na bieżąco:

- Co planowaliśmy osiągnąć w ostatnim czasie?
- Co osiągnęliśmy?
- Czego nie osiągnęliśmy/ dlaczego?

- Co poszło dobrze?
- Co mogliśmy zrobić lepiej?
- Jakie wskazówki płyną z tego na przyszłość?

Zadanie do wykonania:

1. Zaplanuj etap ewaluacji pracy nad wybranym zadaniem grupowym.
2. Zagadnienia do przemyślenia.

Zastanów się i przeanalizuj odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak możesz wypracować z grupą wspólne cele, co możesz zrobić, jeśli uczestnicy koncentrują się głównie na celach indywidualnych?
2. W czym tkwi siła grupy?
3. Jak uczestnictwo w różnych grupach wpłynęło na rozwój twoich celów i wartości?

### **Grupowe rozwiązywanie problemów**

Grupy często podejmują się wspólnego rozwiązywania problemów. W grupach samopomocowych problem może na przykład dotyczyć znalezienia środków na finansowanie ich działalności. Maier (1983) opisał jak, jego zdaniem, powinny postępować osoby prowadzące, aby zapewnić największą efektywność swoich grup. Prowadzący ma jedno główne zadanie: pokierować dyskusją tak, aby grupa zajęła się rzeczywistym rozwiązywaniem problemu. Maier uważa, że liderzy powinni skupić się całkowicie na tym zadaniu i zrezygnować z prób wniesienia własnego udziału. W ten sposób zachęca się do inicjatywy, a członkowie grupy traktują siebie jako zespół roboczy. Prezentują oni wówczas działania prowadzące do rozwiązania problemu a nie usiłują narzucać swojego zdania innym poprzez nieskuteczne przekonywanie. Każdy uczestnik służy jako rezonator dla pomysłów pozostałych członków. Wszyscy uczestniczą w wysuwaniu i ocenie propozycji. W wypadku zastosowania przekonywania, współpracę zastępuje rywalizacja, a dominacja ze strony kilku agresywnych osób tłumi uczestnictwo pozostałych.

Wiele badań wykazało (Stoner, Wankel, 1997), że grupowe rozwiązania problemów są na ogół nieco lepsze od przeciętnych rozwiązań indywidualnych (jednakże najlepsze rozwiązania indywidualne są często lepsze od rozwiązań grupowych). Większa efektywność grup wynika w części z większej szansy wychwycenia błędów, gdyż więcej osób rozważa proponowane rozwiązania.



Tab. 4.

Skuteczne i nieskuteczne wzorce rozwiązywania problemów przez grupy

Skuteczne działania prowadzące do rozwiązania problemu	Nieskuteczne przekonywanie
Wzajemne wypróbowywanie pomysłów	Namawianie do z góry przyjętych opinii
Słuchanie po to, by zrozumieć	Słuchanie po to, by odrzucić, albo niesłuchanie w ogóle
Gotowość do zmiany stanowiska	Obrona własnego stanowiska do końca
Wszyscy członkowie uczestniczą w dyskusji	Dyskusja zdominowana przez kilku członków
Znajdowanie podniety w różnicy zdań	Negatywne reakcje na różnice zdań
Interakcje i dochodzenie do zgodności	„Nawracanie” pozostałych przez interakcje z poszczególnymi osobami z osobna

Ponadto członkowie grup wnoszą nowe informacje o problemie, a także generują większą liczbę wariantowych rozwiązań. Przy trudniejszych problemach grupowe podejmowanie decyzji może stać się koniecznością. Problemy takie są możliwe do rozwiązania wtedy, gdy uwzględni się przy tym znaczne ilości informacji, te zaś można zebrać i ocenić jedynie grupowo. Ponadto występują też problemy, których akceptacja przez grupę ma szczególne znaczenie dla skuteczności wdrożenia.

Każda grupa wnosi określone plusy i minusy do rozwiązania problemu. Wnosi też pewne czynniki, które w zależności od umiejętności członków grupy i prowadzącego oraz rodzaju zadania mogą być albo plusami albo minusami.

### Zalety grupowego rozwiązywania problemów

Badania grupowego procesu rozwiązywania problemów wykazały, że ma on cztery główne zalety (Stoner, Wankel, 1997):

**WIĘCEJ WIEDZY I INFORMACJI.** Bez względu na zasób wiedzy, jakim dysponuje jakakolwiek osoba zajmująca się danym zadaniem, suma informacji posiadanych przez wszystkich członków grupy musi być od jej zasobu większa.

**BARDZIEJ RÓŻNORODNE PODEJŚCIE DO PROBLEMU.** W żaden sposób nie da się z góry przewidzieć, które z podejść do złożonego problemu przyniesie pożądane wyniki. Im więcej osób to rozważy, tym większa szansa na znalezienie najlepszego rozwiązania. Pięć czy dziesięć osób wymyśli znacznie większą liczbę rozwiązań niż mogłaby to uczynić jedna.

**WIĘKSZA AKCEPTACJA ROZWIĄZAŃ.** Decyzja nie będzie skuteczna, jeśli ci, którzy mają ją wdrożyć, nie zaakceptują jej i nie zastosują. Kiedy ludzie

uczestniczą w rozwiązaniu problemu, to traktują go jako „własny” i są psychologicznie zainteresowani w jego powodzeniu.

**LEPSZE ZROZUMIENIE DECYZJI.** Jeśli wykonawcy decyzji uczestniczą w jej podjęciu, zmniejsza się możliwość zniekształcenia informacji.

Według Steinera (Mika, 1984) efektywność decyzji podjętej przez grupę zależy także od typu zadania, jakie ma ona rozwiązywać. Mówiąc ogólnie, grupy mają przewagę nad jednostkami przy rozwiązywaniu zadań tak zwanych dysjunktywnych to znaczy takich, w których wynik zależy od pracy najsprawniejszego członka grupy (np. we wspólnym rozwiązywaniu zadania matematycznego). Oczywiście tylko wtedy, gdy jej najzdolniejszy członek potrafi przekonać resztę do swoich racji. Inaczej jest w zadaniach addytywnych, czyli takich, w których wynik zależy od sumy wkładu wszystkich członków grupy (np. w wymagających wspólnego wysiłku fizycznego). Wówczas efekt końcowy zależy od tego czy wszyscy członkowie grupy wnoszą odpowiedni wkład pracy. Jeśli tego nie czynią, grupa pracuje mniej efektywnie niż jednostki. Również dla zadań koniunktywnych, w których działanie grupy jest uzależnione od najmniej sprawnego członka zespołu (jak np. w zespole alpinistów), charakterystyczne jest gorsze wykonanie zadania przez grupę niż przez pojedyncze jednostki, ponieważ najslabszy członek będzie obniżał działanie grupy do swojego poziomu.

### **Wady grupowego rozwiązywania problemów**

Badania nad procesem grupowym rozwiązywania problemów wykryły też cztery jego główne wady (Stoner, Wankel, 1997):

**PRZEDWCZESNE DECYZJE.** Większość grup proponuje pewną liczbę rozwiązań, z których każde uzyskuje jakieś poparcie i spotyka się z jakąś krytyką. Często przyjęte zostaje pierwsze rozwiązanie, które ma większe poparcie - chociaż poparcie to może wynikać raczej ze zręcznej prezentacji niż obiektywnej jakości. Grupy reagują tak, jak poszczególni ludzie - czując się niewygodnie w sytuacji, w której nie ma oczywistego rozwiązania natychmiast zaczynają go poszukiwać. Łatwiej przyjmowane są rozwiązania zgodne z tradycyjnym sposobem myślenia niż nowatorskie. Gdy już wyszuka się rozwiązanie możliwe do przyjęcia, lepsze rozwiązania, które zostają zaproponowane później, rzadko kiedy są gruntownie rozważane.

**ZDOMINOWANIE PRZEZ JEDNĄ OSOBE.** Formalny (lub nieformalny) przywódca może zdominować dyskusję grupową i wywrzeć silny wpływ na jej wynik, chociaż jego umiejętności rozwiązywania problemów mogą być niewielkie. Osoby ekstrawertywne i stanowcze są zazwyczaj aktywniejszej od pozostałych uczestników, a tym samym bardziej wpływowe. Także członkowie grupy, którzy są bardziej pewni siebie z powodu poprzednich osiągnięć lub dobrych

stosunków z liderem, mają skłonność do zdominowania dyskusji. Często jeden lub więcej uczestników po prostu gadają, sądząc, że zyskują uznanie przywódców grupy. Jeśli takich monologów się nie ograniczy, inni popadają w zniechęcenie i „wyłączają się” albo zaczynają robić to samo. Dominacja którejkolwiek strony może stłumić tych w grupie, którzy najlepiej rozwiązują problemy.

**SPRZECZNE ROZWIĄZANIA WARIANTOWE.** Gdy grupa zaczyna zajmować się problemem, na ogół wszyscy są zgodni co do ogólnego celu: znalezienie możliwie najlepszego rozwiązania. W miarę jednak wysuwania wariantowych rozwiązań poszczególni jej członkowie mogą zacząć bronić własnych propozycji z punktu widzenia własnej „wygranej” lub „przegranej”, zamiast obiektywnego rozważenia zalet każdej z nich. Jeśli ludziom idzie bardziej o wygranie potyczki niż o znalezienie najlepszego rozwiązania, nawet najlepsza synteza możliwych rozwiązań może być traktowana jako osobista porażka, zamiast oceny jej rzeczywistej wartości.

**WCZEŚNIEJSZE ZAANGAŻOWANIE.** Niektórzy członkowie grupy mogą wcześniej zaangażować się w określone rozwiązanie. Zamiast bezstronnego poszukiwania możliwie najlepszej decyzji, wysuwają z mocą argumenty na rzecz swojej propozycji i zaniechania rozważań nad innymi rozwiązaniami. Może się to zdarzyć w każdej grupie, ale najczęściej zdarza się w grupach formalnych. Wczesniejsze zaangażowanie może być skutkiem powiązań z osobami spoza grupy, dążenia do rozbudowy „imperium” albo przekonania, że określona decyzja może mieć istotne skutki osobiste. Gdy już decyzja zostanie podjęta, rośnie zaangażowanie grupy wobec niej, nawet jeśli się stwierdzi, że była błędna.

Przyczyną wielu błędów w grupowym podejmowaniu decyzji jest tak zwane myślenie grupowe. Pojęcie to zdefiniował Janis (1982) jako taki sposób myślenia, w którym dążenie do zachowania grupowej spójności i solidarności jest ważniejsze od realistycznego liczenia się z faktami. Tabela 5 pokazuje warunki, symptomy i konsekwencje myślenia grupowego.

### **Czynniki, które mogą okazać się dodatnie albo ujemne**

Z powyższej analizy wynika, że w zależności od tego jak prowadzący poradzi sobie z sytuacją, następujące czynniki mogą okazać się korzystne lub niekorzystne.

**BRAK ZGODNOŚCI.** Starcie się kilku koncepcji w grupie może sprzyjać twórczości i innowacji lub prowadzić do niezadowolenia lub wzajemnej niechęci. Doświadczeni prowadzący grup wykorzystują niezgodność poglądów do generowania twórczych rozwiązań („Oba pomysły wydają się dobre; jak moglibyśmy znaleźć rozwiązanie, które wykorzystałby jeden i drugi?”). Gdy brak

zgodności zaczyna grozić spowodowaniem szkód, wprawny przywódca kończy spór.

**SPRZECZNOŚĆ INTERESÓW.** Członkowie grupy często nie zgadzają się z rozwiązaniem problemu, gdyż patrzą na niego z różnych punktów widzenia i mają na myśli odmienne cele. Prowadzący musi tak zorganizować dyskusję, aby członkowie grupy zgodzili się co do istoty problemu i pożądanych celów, zanim przystąpią do wysuwania proponowanych rozwiązań.

**PODEJMOWANIE RYZYKA.** Powszechnie zakłada się, że grupy są bardziej „konserwatywne” i ostrożne niż poszczególne osoby. Wiele jednak świadczy o tym, że w niektórych sytuacjach grupy podejmują ryzykowniejsze decyzje niż indywidualne osoby.

W sytuacjach takich rozwiązania grupowe charakteryzują się przesunięciem w stronę ryzyka w porównaniu z rozwiązaniami proponowanymi przez poszczególnych członków grupy. Wzorzec działania grupy zależy od początkowych skłonności swych członków. Jeśli wykazywali oni tendencje do ryzyka – grupa wzmacnia ją, jeśli tendencję do ostrożnych decyzji – grupa również ją wzmacnia.

**WYMAGANIA CZASU.** Decyzje grupowe zajmują więcej czasu i są kosztowniejsze niż decyzje indywidualne. Jednakże w wielu przypadkach decyzje grupowe są skuteczniejsze od indywidualnych. Tak więc czas może być zaletą w grupowym podejmowaniu decyzji, gdyż prowadzi do lepszych decyzji i ułatwia wdrożenia, ale może też być wadą, ponieważ podwyższa koszty podejmowania decyzji.

**ZMIANA POGLĄDÓW.** Rzadko kiedy, jeśli w ogóle, członkowie grupy rozpoczynają od tego samego możliwego rozwiązania problemu. Aby doszło do zgodności, niektórzy z nich muszą zmienić swoje początkowe poglądy. W zależności od tego, czyj pogląd ulegnie zmianie, może się to okazać korzystne lub niekorzystne. Jeśli skłoni się do zmiany poglądów osoby o najbardziej twórczych pomysłach, grupa dojdzie do decyzji przeciętnej. Jeśli jednak zmieniają się poglądy osoby o najmniej twórczych pomysłach, jakość ostatecznej decyzji poprawi się. Prowadzący może utrzymać bezstronność członków grupy nie przedstawiając własnego stanowiska i unikając podporządkowania ich idei jego poglądom. Prowadzący może też pomóc w dojściu do uzgodnionego poglądu zachęcając członków grupy do poszukiwania dróg obejścia przeszkód zamiast zatrzymywania się przed nimi.

Tab. 5.  
Charakterystyka myślenia grupowego

Myślenie grupowe
<p>Warunki sprzyjające wystąpieniu myślenia grupowego</p> <p>Duża spójność grupy: grupa zapewnia prestiż i jest atrakcyjna - dlatego ludzie chcą do niej należeć</p> <p>Izolacja grupy: grupa jest wyizolowana, chroniona przed alternatywnymi poglądami</p> <p>Autorytarny przywódca: przywódca kontroluje dyskusje w grupie oraz wyraźnie przedstawia swe życzenia</p> <p>Silny stres: członkowie grupy odczuwają zagrożenie dla grupy</p> <p>Słabo wypracowane metody podejmowania decyzji: brak standardowych metod rozpatrywania alternatywnych poglądów</p>
↓
<p>Symptomy myślenia grupowego</p> <p>Złudzenie odporności na atak: grupa odczuwa swą nieomyślność i siłę</p> <p>Przekonanie o moralnych racjach grupy: „Bóg jest z nami”</p> <p>Stereotypowe spostrzeganie przeciwników: (w sposób uproszczony i stereotypowy)</p> <p>Autocenzura: ludzie dobrowolnie odrzucają przeciwstawne poglądy aby nie „torpedować samych siebie”</p> <p>Ukierunkowany nacisk na dysydentów, aby podporządkowali się większości: jeżeli ludzie wyrażają inne opinie, wywierany jest na nich nacisk w celu upodobnienia ich do większości</p> <p>Złudzenie jednomyślności: złudzenie, że wszyscy są zgodni, wynikające z pomijania oponentów</p> <p>Strażnicy jednomyślności: członkowie grupy chronią przywódcę przed odmiennymi poglądami</p>
↓
<p>Podjęcie błędnych decyzji</p> <p>Niepełna analiza alternatywnych poglądów</p> <p>Lekceważenie określania poziomu ryzyka dla preferowanych rozwiązań</p> <p>Opieranie się na niepełnej informacji</p> <p>Brak planu działania na wypadek niepowodzenia</p>

Zadanie do wykonania:

Opracuj ćwiczenie, które wyjaśni grupie wady i zalety grupowego rozwiązywania problemów. Wymień się propozycjami z innymi praktykami.

Zagadnienia do przemyślenia

Zastanów się i przedyskutuj z innymi prowadzącymi grupy odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakiej fazie rozwoju grupy może okazać się pomocne zadanie z wyrażenymi cechami grupowego rozwiązywania problemów?
2. Jak możesz zareagować, jeśli uczestnicy grupy są skoncentrowani głównie na osobistych interesach w rozwiązywaniu problemów?
3. W jakich sytuacjach (np. w pracy) warto podejmować decyzje grupowe, a w jakich zdecydowanie nie?
4. Czy TY lubisz rozwiązywać problemy razem z innymi członkami grupy? Jakie emocje towarzyszą Ci, kiedy grupowo rozwiązujesz problem?

## **Formy pracy grupowej**

W pracy warsztatowej decyzja co do wyboru form i technik pracy zależy od osoby prowadzącej. Każda technika ma swoje plusy i minusy, dlatego najlepsze efekty przynosi umiejętne ich połączenie. Powinny one być dostosowane do celu zajęć z uwzględnieniem ich funkcji dydaktycznej oraz poziomu akceptacji przez uczestników. Najlepszą praktyką jest w doborze metod kierowanie się starą chińską maksymą: „Zapominam to co słyszę, Pamiętam to co widzę. Rozumiem to co robię.”

Istotne jest zatem umożliwienie uczestnikom przejścia pełnego cyklu uczenia, na który zgodnie z ideą Kolba (1985) składa się cztery stadia – konkretne przeżycie, refleksyjna obserwacja, abstrakcyjne uogólnienie oraz aktywne eksperymentowanie. Skuteczne uczenie się wymaga przejścia przez wszystkie stadia.

Istnieje wiele klasyfikacji form pracy z grupą. Poniższa lista jest rodzajem słownika obejmującego te techniki, które są najpopularniejsze i najczęściej stosowane (Fesnak, 1998; Rae, 1999; Silberman, 1992; Townsend, 1996).

Aktywność twórcza – Metoda polegająca na wykonywaniu zadań o charakterze twórczym np. wytworów plastycznych, historyjek, piosenek, które mogą stanowić metaforę omawianego zagadnienia

Akwarium – Metoda ta jest używana do obserwacji procesów zachodzących w grupie lub do monitorowania efektywności dyskusji. Grupa jest podzielona i siedzi w dwóch koncentrycznych kręgach. Krąg zewnętrzny stanowią obserwatorzy, natomiast osoby w kręgu wewnętrznym wykonują różnego rodzaju zadania, takie jak grupowe rozwiązywanie problemów, symulacja, dyskusja grupowa.

Burza mózgów – W technice tej, służącej najczęściej do rozwiązywania problemów kilka osób wymienia bez ograniczeń i bez krytykowania skojarzenia lub pomysły związane z zagadnieniem. Po kilkunastominutowej sesji, w trakcie której wszystkie pomysły są zapisywane, następuje ocena ich wartości i przydatności.

Demonstracje, pokazy i filmy – Demonstracja jest praktyczną metodą pokazania uczestnikom jakiejś umiejętności. Często używane są w tym celu filmy pomagające modelować zachowania, których uczą się uczestnicy.

Dyskusja grupowa – Dyskusje można podzielić na zaplanowane i spontaniczne. Mogą tworzyć odrębne sesje lub stanowić ich część. Celem dyskusji jest pozwolenie uczestnikom na przedstawienie swoich poglądów, chociaż może ona też zmierzać do określonego celu końcowego lub podjęcia decyzji. Dyskusja dążąca do określonego celu ma miejsce w planowanym czasie i jej temat jest związany z tematem spotkania grupowego. Spontaniczne dyskusje są częścią prawie wszystkich pozostałych form i są poświęcone wygłaszaniu przez uczestników mniej formalnych komentarzy i opinii.

Gra – Daje uczestnikom możliwość przećwiczenia tego czego się nauczyli w bezpiecznej i zabawowej atmosferze. Gry są często pierwszym krokiem w procesie uczenia się, gdyż dają możliwość nabycia doświadczenia. Gry często wymagają przygotowania specjalnych materiałów i pomocy.

Inscenizacja i odgrywanie ról – Opierają się na opisie sytuacji ściśle rzeczowym, który nie zawiera jakichkolwiek sugestii, zawiera natomiast wszystkie konieczne obiektywne informacje o stanie faktycznym; najbardziej przydatna jest sytuacja konfliktowa, wywołująca emocje, posiadająca możliwość kilku rozwiązań. Odgrywanie ról może być również elementem studiów przypadków lub symulacji

Kwestionariusz – Jest formą ustrukturalizowanej informacji zwrotnej, którą uczestnicy otrzymują po samodzielnym jego wypełnieniu.

Praca w małych grupach – Polega na podzieleniu uczestników na zespoły 3–7 osobowe. Grupy mogą być współzawodniczące, gdy każda grupa opracowuje ten sam temat. Po prezentacji wybrana jest grupa, która zrobiła to najlepiej. Grupy mogą być również komplementarne, gdy każda grupa opracowuje część zagadnienia i dopiero prezentacja wszystkich grup daje całościowy obraz zagadnienia

Przełamywanie lodów – Są to ustrukturalizowane ćwiczenia i gry inicjujące spotkania grupowe. Ich zadaniem jest wzajemne poznanie się uczestników, „rozluźnienie” atmosfery i przygotowanie do kolejnych form aktywności.

Rozmowa w parach – Polega na krótkiej dyskusji lub wymianie informacji pomiędzy partnerami.

Studium przypadku – Metoda opisująca konkretną sytuację problemową, która jest analizowana przez osoby indywidualne lub grupy. Celem analizy jest zdiagnozowanie tej sytuacji i określenie jej rozwiązania.

Technika grupy nominalnej – Pozwala na grupowe podejmowanie decyzji i daje każdemu uczestnikowi możliwość formułowania własnych pomysłów. Prowadzi do zespołowego podjęcia decyzji w dość krótkim czasie.

Prezentacja, wykład i mini-wykład – W metodzie tej mówi do grupy jedna osoba. Nie zawsze musi to być prowadzący. Słuchacze zdobywają wiedzę, słuchając mówcy będącego ekspertem w danym zagadnieniu. Bardziej efektywna prezentacja wykorzystuje odpowiednie pomoce szkoleniowe, przerwy na pytania i dyskusję. Czas trwania wykładu zależy od stopnia skomplikowania tematu, jednak nie powinien przekraczać jednej godziny. Jest to dobra metoda na etapie wstępnym warsztatu do zaprezentowania treści zupełnie nieznanym uczestnikom. Jako tak zwany mini-wykład stosowana może być również w podsumowaniu zajęć.

Symulacja – Jest to metoda wiązana składająca się ze studium przypadku oraz odgrywania ról. Opisana sytuacja powinna wykazywać wyraźny związek z rzeczywistością i posiadać jednolitą strukturę. Wymaga ona aktywności ze strony uczestników, rozwija umiejętności negocjacyjne i podejmowania decyzji.

Udzielanie informacji zwrotnej – Zwykle wiąże się z końcem jakiejś formy aktywności lub z końcem funkcjonowania grupy. Uczestnicy udzielają informacji zwrotnych dotyczących wzajemnych relacji, satysfakcji związanej z realizacją celów grupy, zmian jakie się dokonały w ich zachowaniu i sposobie przestrzegania rzeczywistości itp.

Zagadnienia do przemyślenia

Zastanów się z przedyskutuj z innymi prowadzącymi grupy odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakich sytuacjach warto stosować określone formy pracy grupowej?
- Jakie formy pracy odpowiadają Ci najbardziej, a jakie wiążą się z największym ryzykiem?

### **Zjawiska obniżające efektywność pracy grupy – „trudni uczestnicy”**

Praktyka pracy z grupami pokazuje, że istnieją charakterystyczne zjawiska, które obniżają efektywne funkcjonowanie grupy i rozwiązywanie przez nią zadań. W każdym zespole można spotkać się z „trudnymi klientami,” których zachowania w różnym stopniu wpływają na całą grupę, powodując zakłócenie pracy, czy rozwoju grupy. Przedstawionej charakterystyki nie należy traktować



jako zamkniętej typologii „trudnych uczestników.” Osoby pracujące z grupami zapewne odnajdą tu typy charakterystyczne dla członków swojego zespołu, ale z powodzeniem będą mogły uzupełnić repertuar zachowań uczestników o własne subiektywne trudności.

Intencją autorki w tym miejscu jest podzielenie się doświadczeniami praktycznymi i połączenie ich z teorią psychologiczną oraz zwrócenie uwagi na zjawiska, które jeśli nie są rozpoznane, uniemożliwiają skuteczną interwencję i powodują spadek energii do działania u uczestników zajęć grupowych, koncentrację na drobnych kwestiach i błahych problemach, lub wyolbrzymianie trudności, nadmierne nastawienia emocjonalne lub budowanie powierzchownych relacji w grupie, funkcjonowanie w ciągłym napięciu i konflikcie, nie ujawnianie prawdziwych uczuć i intencji. W efekcie grupa nie jest zdolna do uczenia się i wyrównanej koncentracji na zadaniu i społecznym rozwoju. Uczestnicy nie budują wówczas efektywnych relacji interpersonalnych, a w rozwiązywaniu zadań kierują się interesem osobistym. Spada efektywność pracy grupy zarówno w obszarze zadaniowym, jak i w zakresie struktury społecznej. Grupa nie może się rozwijać i w końcu następuje jej rozpad a uczestnicy nie zdobywają nowych umiejętności (Vopel, 1999; Schneider Corey i Corey; 2002, Townsend, 1996).

W pracy z grupą możesz doświadczać różnych trudności. Będą one poszerzały Twoje doświadczenia. „Trudni uczestnicy” i zjawiska obniżające efekty pracy grupy są naturalnym elementem struktury społecznej, grupowego wykonywania zadań, uczenia się w grupie metodami aktywnymi. Towarzyszą rozwojowi każdej grupy w różnym stopniu. Twoim zadaniem jako prowadzącego jest dostrzeganie tych zjawisk, rozumienie ich istoty i poszukiwanie skutecznych sposobów radzenia sobie z trudnościami, tak, aby zapewnić grupie optymalny rozwój społeczny i zadaniowy.

### Uczestnik zależny od autorytetu

Członkowie grupy nadmiernie zależni od autorytetu blokują rozwój grupy już we wczesnym stadium jej rozwoju. Zachowują się najczęściej jak pasywni obserwatorzy lub jak partyzanci, którzy zwalczają każdy autorytet przy pomocy biernego oporu. Nie tolerują konfliktu i są nadmiernie wrażliwi na krytykę. Są skłonni do opracowywania sztywnych norm, uniemożliwiają innym i sobie wyrażanie złości czy niezadowolenia. Ukrywają swoje głębsze uczucia. Nie precyzują oczekiwań, trudno im sięgać po swoje potrzeby. Jeśli zamodelują pracę grupy, to ich sposób funkcjonowania spowoduje stagnację na powierzchownym i niedojrzałym poziomie oraz brak energii do wykonywania zadań.

Uczestnik zależny od autorytetu (rodzica), reaguje jak dorastające dziecko. Potrzebuje ciągłego wzmacniania jego aktywności i motywacji do działania, dodawania odwagi, budowania poczucia bezpieczeństwa, a zwłaszcza wyraźnych komunikatów akceptujących wyrażanie trudnych emocji. Potrzebuje także, aby prowadzący okazywał mu swoje zainteresowanie, dawał poczucie swobody

w ramach zbudowanych granic, był cierpliwy, umożliwiał spontaniczność i otwartość. W przypadku postaw nadmiernej zależności ważne jest przekazanie grupie przekonania, że może się efektywnie rozwijać i pracować oraz wzajemnie respektować swoje potrzeby.

#### Uczestnik o orientacji zewnętrznej

Ludzie o przeważającej orientacji zewnętrznej są przekonani, że niezawodne wiadomości i informacje można zdobyć tylko wtedy, gdy zbieramy i klasyfikujemy dane z otaczającego świata, które da się zmierzyć i policzyć. Tacy uczestnicy ufają ekspertom, koncentrują się na prawdach obiektywnych. Nie polegają na informacjach, które daje im do dyspozycji ich organizm oraz na tym co odczuwają. Nie wsłuchują się w siebie i swoje potrzeby. Obserwowanie swoich własnych reakcji i zwiększanie poziomu wglądu w innych jest dla nich trudnym i niezrozumiałym zadaniem. Brak sztywnej struktury w grupie, do jakiej są przyzwyczajeni, powoduje u nich irytację i niepokój. Osoby z orientacją zewnętrzną uważają, że prowadzący opierając proces zdobywania nowych umiejętności na doświadczeniu i aktywności grupy, nie potrafi korzystać z własnej wiedzy eksperta lub jej nie posiada. Są przekonane, że każdą grupą można optymalnie kierować w ten sam sposób, że rządzi się ona określonymi z góry prawami. Nie stosowanie tej wiedzy jest według nich ignorancją i głupotą. Próby dawania grupie autonomii przez prowadzącego uczestnicy o orientacji zewnętrznej komentują: „Chcemy wreszcie efektywnie pracować...”, „Nie będziemy przecież tracić czasu...”, „Po co to ciągle gadanie...?”.

Uczestnik o orientacji zewnętrznej próbuje ciągle generalizować i stosować w sposób mechaniczny zdobyte wiadomości. Nie wykorzystuje swojej intuicji, nie dostrzega własnego (i innych) świata uczuć. Nie jest w stanie zauważyć subtelnych odczuć i poglądów u swoich partnerów i uwzględnić ich w swoim działaniu. Uczestnicy o orientacji zewnętrznej czują się najlepiej, gdy wszystkie rzeczy są formalnie uregulowane, gdy istnieją wyraźne standardy i normy, gdy eksperci kierują procesem grupowym i są dyrektywni.

Jeśli prowadzący chce wspierać rozwój grupy o przeważającej orientacji zewnętrznej, może włączać inne punkty widzenia do dyskusji, projektować ćwiczenia w taki sposób, aby pokazywały znaczenia świata wewnętrznych przeżyć, a tym samym uwrażliwiała uczestników. Stopniowo może starać się wykorzystywać w pracy z grupą pojawiające się spontanicznie relacje społeczne i podkreślać ważność procesu wyrażania uczuć i potrzeb w zespole. Może również projektować tak zadania, aby wywoływały ożywioną dyskusję i reakcje emocjonalne.

#### Uczestnik milczący i bierność w grupie

Milczący i wycofany uczestnik nie zakłóca czynnie funkcjonowania grupy, jednak jego zachowanie może stanowić problem dla innych. Osoby takie mogą do końca pozostać niezauważone, choć ich milczenie może być sygnałem prze-

żywania trudności. Czasem bierni uczestnicy utrzymują, że brak aktywności nie świadczy o ich braku zaangażowania. Twierdzą, że uczą się słuchając i utożsamiają się z problemami innych. Stwierdzają: „Nie mam ochoty mówić tylko po to, aby usłyszeć swój głos” zapewniają, że jeśli będą mieli coś ważnego do powiedzenia to z pewnością się odezwą.

Uczestnicy mogą milczeć z różnych powodów:

- czekają, aż prowadzący zaprosi ich do zabrania głosu;
- towarzyszy im poczucie, że nie mają nic wartościowego do powiedzenia;
- mają przekonanie, że nie powinno się mówić o sobie
- obawiają się ośmieszenia;
- odczuwają lęk przed autorytetem prowadzącego lub przed niektórymi osobami w grupie;
- demonstrują swój opór;
- towarzyszy im lęk przed odrzuceniem lub bliskością;
- nie osiągnęli w grupie wystarczającego poziomu poczucia bezpieczeństwa.

Ważne jest zachęcanie takich uczestników do aktywności i nie atakowanie ich za bierność. Prowadzący powinien unikać jednak częstego wywoływania milczącej osoby, ponieważ w ten sposób zwalnia ją od odpowiedzialności za inicjowanie interakcji i utrwala jej postawę. Stałe wyciąganie uczestnika może przerodzić się w grę między nim a prowadzącym, wywołując niechęć i frustrację reszty grupy. Milczącego członka grupy można zachęcić do zbadania, co oznacza jego brak aktywności, np. zastanawiając się w grupie, czy tak samo funkcjonujemy poza grupą, co pobudza, a co hamuje naszą aktywność, co możemy zrobić i czego potrzebujemy, by stać się bardziej aktywnym uczestnikiem?

Bierni i milczący uczestnicy w grupie mogą hamować aktywność innych członków grupy, powodować zmniejszenie poziomu otwartości i zaufania. Warto im więc uświadomić, że inni nie dowiedzą się o ich zaangażowaniu, jeżeli nie zostanie ono wyrażone słowami. Z takimi uczestnikami można zawrzeć również kontrakt, że w czasie każdej sesji będą zabierać głos i dzielić się doświadczeniami z innymi członkami grupy. Ich niewypowiedziane oczekiwania ujawnione w czasie zakończenia zajęć mogą znaleźć kontynuację na następnym spotkaniu.

Uczestnik narcystyczny, czyli zjawisko monopolizowania

Uczestnik o cechach narcystycznych jest silnie skoncentrowany na sobie, czego przejawem jest „monopolizowanie” przez niego uwagi całej grupy. Taki uczestnik stale identyfikuje się z innymi. Pytania i wypowiedzi członków grupy traktuje jako pretekst do szczegółowego zajmowania się sobą i własnym życiem lub rozwojem. Zaspokaja swoją własną potrzebę mówienia i doznawania uwagi od innych, nie będąc ważnym na potrzeby pozostałych członków grupy. Bez

refleksji zabiera innym miejsce i czas, nie dając szans na aktywność. Zwykle próbuje w ten sposób kontrolować sytuację w grupie, redukuje swój lęk i napięcie.

Zazwyczaj w początkowym stadium pracy grupy taka nawet nadmiernie aktywna osoba modeluje sposób funkcjonowania w grupie oparty właśnie na zaangażowaniu i aktywności, a pozostali uczestnicy czują ulgę, że ktoś zabiera głos. Jednak w miarę upływu czasu grupa coraz gorzej znosi osobę próbującą zmonopolizować uwagę innych. Jeżeli uczucie irytacji nie zostanie ujawnione odpowiednio wcześnie, będzie powoli narastać i wybuchnie w najmniej spodziewanym momencie. Osoba „monopolizująca” może stać się wtedy obiektem wrogiej postawy i silnej konfrontacji grupy. Zespół może chcieć uczynić z niej „kozła ofiarnego” i np. wykluczać z wykonywania zadań, generalizować wobec niej swoje negatywne postawy i sądy.

Etyka zawodowa wymaga od prowadzącego, aby potrafił zablokować nadmierną aktywność uczestnika. Pożądane jest, aby prowadzący interweniował wcześniej, zanim inni uczestnicy zaczną odreagowywać swoje frustracje.

Przykładowe interwencja prowadzącego:

- komunikat: „Powiedz, proszę w jednym zdaniu, co chcesz nam przekazać”;
- zasada, że czas w grupie należy do wszystkich uczestników;
- komunikat: dokończ, proszę zdanie: „Gdybym nie odzywała się w grupie to...”, „Gdybym dopuściła innych do głosu, to...”, „Mam mnóstwo do powiedzenia, bo...”, „Gdy ludzie mnie nie słuchają, czuję...”, „Chcę żebyście mnie słuchali, bo...”

Ważne jest, aby uczestnik monopolizujący nie rozwijał swoich wypowiedzi, możemy też zachęcać go, aby zapraszał innych do aktywności, cierpliwie czekał na swoją kolej. Prowadzący powinien liczyć się również z tym, że jego interwencje staną się źródłem złości dla osoby narcystycznej, a on sam będzie obiektem silnej konfrontacji. Jego zadaniem jest wówczas dokładne i stanowcze wyjaśnienie swojego stanowiska i zaznaczenie wyraźnych granic zwłaszcza w odpowiedzialności za całą grupę, jej rozwój i proces zdobywania nowych umiejętności.

Uczestnik dygresyjny, zjawisko gadulstwa w grupie

Niektórzy uczestnicy grup mylnie utożsamiają otwartość i gotowość do pracy ze snuciem długich opowieści na temat własnego życia, historii, które przydarzały im się w przeszłości lub obecnie. Nie mają intencji bycia w centrum zainteresowania, jak klient o potrzebach narcystycznych, natomiast uważają, że na tym polega praca w grupie. Nie mogą zrozumieć, dlaczego ich zachowanie spotyka się z krytyką grupy. Czują się wtedy urażeni, twierdzą, że odważnie ukazują siebie i porównują różne zjawiska popierając je przykładami. Nie dostrzegają, że ich gadulstwo hamuje i opóźnia pracę grupy, zwłaszcza w sferze wykonywania zadań. Uczestnik dygresyjny snuje opowieści nie związane z tematyką zajęć, ma skłonność do poruszania pobocznych tematów, nie widzi sedna problemu.

Często wciąga grupę w niepotrzebne dyskusje, które nie służą rozwiązaniu problemu, czy zdobyciu nowych umiejętności. Gadulstwem można nazwać każdą postać opowiadania o sprawach spoza grupy, nie wnoszącą nic w poznanie uczestnika lub rozwiązanie zadania. Jeśli gadulstwo staje się dominującym stylem pracy w grupie (dzieje się tak często w grupach, w których uczestnikami są nauczyciele), prowadzący powinien podjąć interwencję. Będzie więc musiał przypominać grupie, co jest problemem do rozwiązania, tematyką, czy celem zajęć lub poszczególnych ćwiczeń. Powinien zwracać uwagę na sposób wypowiedzi uczestników dygresyjnych i porządkować ich myśli. Może również mobilizować ich do samodzielnej selekcji wypowiedzianych treści na zgodne z problematyką i dygresyjne. Może wreszcie wykorzystać bezpośrednio, nieoceniające informacje zwrotne od grupy, aby dać szansę osobie dygresyjnej na zmianę stylu wypowiedzi.

### **Wrogość w grupie**

Zwykle trudno poradzić sobie w grupie z wrogością, ponieważ osoby przejawiające ją działają często niejawnie. Wrogość przybiera formę zjadliwych uwag, żartów, ironii. Może też wyrażać się w opuszczaniu sesji, spóźnianiu, wychodzeniu z sali, demonstrowaniu znużenia, obojętności, ale także nadmiernej uprzejmości. Osoby skrajnie wrogie nie uczą się w czasie zajęć grupowych metodami aktywnymi i nie są w stanie zdobywać w ten sposób nowych umiejętności, ponieważ ich mechanizmy obronne bywają tak silne, że nie pozwalają na dotarcie do źródeł przeżywania emocji. Uczestnik demonstrujący wrogość jest skoncentrowany na utrzymaniu swoich mechanizmów obronnych i nie jest w stanie skupić się na procesie rozwiązywania zadań, czy budowaniu relacji społecznych. Wrogość destrukcyjnie wpływa na klimat w grupie. Uczestnicy zaczynają również stosować mechanizmy obronne, aby nie ujawniać swoich słabych punktów. Wzrasta poziom lęku i silna obawa przed brakiem akceptacji, ośmieszeniem, odrzuceniem.

W zasadzie jedynym skutecznym sposobem postępowania z uczestnikiem, który przejawia wrogie zachowania jest skłonienie go do wysłuchania, bez żadnych reakcji z jego strony, tego, co inni uczestnicy mówią o swych uczuciach i wrażeniach z nim związanych. Ważne jest jednak, by nie stało się to pretekstem do wyładowania własnej wrogości i nie miało charakteru otwartej krytyki, ale było utrzymane w wyraźnej konwencji informacji zwrotnej. Uczestnicy mogą opisać jak czują się z tą osobą w grupie, jakie jej zachowania ułatwiają z nią kontakt, jakie stanowią ograniczenie. Należy również sprawdzić, czego osoba demonstrująca wrogość chce od grupy i dać wyraz bezwarunkowej akceptacji jej „słabości”.

### **Uczestnik wywyższający się**

Niektórzy uczestnicy przyjmują w grupie postawę wyższości. Mogą moralizować, oceniać i osądzać innych, krytykować zachowania. Takie osoby nie są w stanie doszukać się żadnych istotnych problemów we własnym funkcjonowaniu. Ich postawa i zachowanie mogą dawać w grupie podobne efekty jak przejawy wrogości. Pozostali uczestnicy „sztywnieją” i nie potrafią ujawnić swojego stanowiska wobec osoby, która jawi się jako doskonała. Podobnie jak w przypadku osoby monopolizującej pracę grupy, prowadzący powinien uważać, aby grupa nie uczyniła z takiego uczestnika „kozła ofiarnego.” Kluczowym działaniem jest tu wyrażenie swoich emocji przez pozostałych uczestników tak, aby miały one charakter informacji zwrotnej. Należy także dokładnie ustalić czego osoba wywyższająca się chce od grupy i jakie są jej oczekiwania związane z całym cyklem zajęć. Prowadzący powinien również zastanowić się, co może dostać od grupy taki trudny uczestnik, aby mógł skutecznie pracować w grupie nad zadaniem i powiększać zakres swoich umiejętności.

### **„Trup w szafie”**

Zjawisko to jest częstym źródłem oporu w grupie. „Trup w szafie” jest sprawą, która wyraźnie wpływa na sytuację w grupie i jej rozwój oraz na zachowania uczestników, ale nie mówi się o niej otwarcie. Jeżeli brakuje zachęty i wsparcia zwłaszcza ze strony prowadzącego, do tego by tę sprawę ujawnić rozwój grupy zostaje zahamowany. Dzieje się tak, ponieważ norma otwartości zostaje zastąpiona normami: być ostrożnym, nie mówić za wiele, być gotowym do obrony. Jeśli istnieją jakieś niewypowiedziane sprawy, wówczas w grupie pojawiają się typowe zjawiska: poziom zaufania jest niski, wzrasta wzajemna wrogość, członkowie grupy „pilnują się” nawzajem i nie są skłonni do otwartości, aktywności i ryzyka. Prowadzący spostrzega grupę jako trudną i ma intuicyjne przekonanie, że „coś tu nie gra.” Praca w grupie jest mało efektywna, albo wcale nie postępuje naprzód, dopóki ukryte sprawy nie zostaną ujawnione i dokładnie omówione. Zajmowanie się takimi podskórnymi problemami nie jest dla prowadzącego ani wygodne, ani przyjemne, ale staje się koniecznością, jeśli chce aby grupa pracowała i uczyła się dalej w sposób efektywny.

Opisane zjawisko występuje zwykle wtedy, gdy część uczestników nie została włączona do grupy dobrowolnie, a prowadzący o tym fakcie nie wie, gdy uczestnicy mają poczucie, że od udziału w zajęciach coś zależy (np. awans zawodowy), gdy instytucja, w której prowadzimy zajęcia dla grupy tworzy niejasne zasady lub panuje w niej wysoki poziom lęku, gdy w grupie są jednocześnie

pracownicy i przełożeni, a także, jeśli część uczestników pozostaje na pozycji obserwatorów i ich intencje nie są znane pozostałym członkom grupy.

Zadanie do wykonania:

Narysuj koło i podziel je na cztery części. Pierwsza część to „Uczestnicy, jakich się boję”, druga to „Ci, którzy mnie złością”, trzecia – „Mają szczęście, że na mnie trafili”, ostatnia – „Sam nie wiem, co z tego wyniknie”. W poszczególne ćwiartki zatytułowane według podanego klucza wpisz pierwsze skojarzenia jakie przyjdą ci do głowy na temat Twoich klientów (np. jakich klientów się boisz?... itd.). Efekty swoich przemyśleń omów z innymi praktykami. Jakie typy klientów znajdowały się najczęściej w poszczególnych ćwiartkach?

Zagadnienia do przemyślenia:

Zastanów się wspólnie z innymi osobami prowadzącymi grupy lub ze współprowadzącym nad następującymi problemami:

1. Jakich uczestników TY uznałbyś za trudnych i w jaki sposób mogą oni zakłócić pracę grupy?
2. Opracujcie sposoby radzenia sobie z uczestnikiem narcystycznym, próbując sobie wyobrazić jego różne zachowania w kolejnych stadiach rozwoju grupy.
3. Jakich cech i umiejętności od prowadzącego wymaga praca z klientami stosującymi milczenie jako bierną formę oporu?





## Część III

# Ćwiczenia

### **Normy ułatwiające pracę grupy**

Normy ułatwiające pracę grupy ustalane są wspólnie przez uczestników i prowadzącego. Proponowane są następujące zasady:

- dotrzymanie umów, na przykład związanych ze wspólnym rozpoczęciem i kończeniem pracy grupy;
- norma dyskrecji – możliwość posługiwania się informacjami o grupie jako całości a nie o poszczególnych uczestnikach;
- prawo każdego uczestnika do własnego zdania i opinii;
- prawo do eksperymentowania ze swoimi zachowaniami;
- norma wzajemnego słuchania się i uwagi;
- norma zwracania się wszystkich do siebie po imieniu;
- norma otwartego dzielenia się swoimi odczuciami.

Normy mogą zostać dodatkowo spisane w postaci „Kontraktu”, który zostaje zawieszony w sali, w której odbywa się warsztat na czas trwania zajęć.

### **Prezentacja uczestników**

Rozpoczyna się ćwiczeniami typu „Przełamywanie lodów”. Celem Tych ćwiczeń jest przede wszystkim integracja grupy. Jest to ważny element pracy z grupą. Zintegrowana grupa chętnie i aktywnie współdziała, uczy się, rozwiązuje zadania, a jej członkowie są bardziej gotowi do udzielania sobie wsparcia. Integracja buduje atmosferę zaufania, podnosi poziom bezpieczeństwa w grupie, co ułatwia rozwój zespołu i konstruktywny przebieg procesów grupowych, umożliwia budowanie głębszych relacji. Znajomość tych procesów jest istotnym elementem w pracy mentorów.

## **ĆWICZENIE 1      JESTEM I LUBIĘ**

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne, Paszkowska a-Rogacz A, Tarkowska M (2004)

**CELE:** Wzajemne poznanie; Integracja uczestników warsztatu; Przelamywanie lodów.

**CZAS:** 15 minut

**MATERIAŁY:** Identyfikatory lub karteczki ze szpilkami

**FORMA:** Przelamywanie lodów

**PRZEBIEG:** Grupa siada w kręgu. Osoba rozpoczynająca przedstawia się swoim imieniem, po czym wyłącznie za pomocą gestów pokazuje, co lubi robić. (Jestem... i lubię...). Zadaniem następnej osoby jest powtórzenie imienia i gestu poprzednika, po czym przedstawienie siebie w analogiczny sposób. Na zakończenie uczestnicy przypinają sobie kartki lub identyfikatory z imionami.

## **ĆWICZENIE 2      A TERAZ POWIEDZ MI, KIM JESTEM**

**ŹRÓDŁO:** Kroechnert, 1993, Paszkowska a-Rogacz A, Tarkowska M (2004).

**CELE:** Poznanie uczestników; Przełamanie lodów; Rozwijanie wyobraźni i empatii.

**CZAS:** 40 minut.

**MATERIAŁY:** Niepotrzebne.

**FORMA:** Przelamywanie lodów.

**PRZEBIEG:** 1. Uczestnicy łączą się w pary. Każda z osób przedstawia bez słów sześć przedmiotów, które wyjęła z torby, kieszeni, bądź znalazła na sali. Przedmioty te powinny w jakiś sposób charakteryzować osobę prezentującą.

2. Zadaniem drugiej osoby jest przedstawienie partnera na forum na podstawie zaprezentowanych przez niego przedmiotów – zgadując, dlaczego właśnie te, a nie inne przedmioty zostały wybrane. Osoba, której dotyczy prezentacja może, ale nie musi, skorygować pomysły partnera.

Innym wariantem ćwiczenia może być tylko prezentacja w parach.

3. W podsumowaniu: Poszczególni członkowie grupy wymieniają swoje spostrzeżenia i wrażenia; Odpowiadają na pytania: Czy łatwo słuchać o sobie? Czy łatwo snuć domysły na temat innych osób?

### ĆWICZENIE 3 HERBY

**ŹRÓDŁO:** Jak żyć z ludźmi. Umiejętności interpersonalne, 1999, Paszkowska - Rogacz A, Tarkowska M (2004).

**CEL:** Wzajemne poznanie się i integracja uczestników.

**CZAS:** 60 minut.

**MATERIAŁY:** Kartki papieru, flamastry lub kredki, szpilki.

**FORMA:** Przelamywanie lodów, aktywność twórcza.

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący przedstawia przebieg ćwiczenia. W tym ćwiczeniu będziemy nadal poznawać siebie i innych. W tym celu każdy z Was narysuje, otrzymując niezbędne materiały, swój herb. Herb będzie miał cztery pola. W każdym polu należy umieścić symbol lub kilka symboli /rysunków / określonej, ważnej dla Was rzeczy /wartości/. Prowadzący rysuje na planszy poniższy schemat (może on przyjąć kształt czteropolowego herbu):

Z czego jestem dumny?	Co cenię w innych?
Co jest teraz dla mnie ważne w życiu?	Co stanowi dla mnie wyzwanie?

2. W czasie wykonywania zadania przez uczestników, prowadzący przechodzi do kolejnych osób i zachęca do rysowania oraz do używania kolorowych flamastrów.

3. Prowadzący podaje kolejną instrukcję: Po skończeniu rysunku każdy przypina swój herb do ubrania i wszyscy krążymy po sali zapoznając się z herbami pozostałych członków grupy. Można dopytywać się, co wyrażają poszczególne symbole.

4. W omówieniu prowadzący zachęca uczestników do podzielenia się swoimi refleksjami z tego ćwiczenia. Może sam, patrząc na herby, podzielić się krótko swoimi obserwacjami na temat tego, co pojawiło się wspólnego a co nas różni.

### ĆWICZENIE 4 DRZEWO

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne, Paszkowska -Rogacz A, Tarkowska M (2004)

**CELE:** Integracja grupy; Szukanie podobieństw z innymi; Świadomość własnej indywidualności; Przynależności do grupy.

**CZAS:** 30 minut.

**MATERIAŁY:** Flamastry, duże kartony.

**FORMA:** Przelamywanie lodów, aktywność twórcza.

**PRZEBIEG:** 1. Grupy (po 5–6 osób w każdej grupie) rysują na kartonie drzewo, z wyraźnym podziałem na pień i gałęzie. Zadaniem każdej grupy jest ustalenie, jakie cechy, właściwości, zainteresowania, zdolności, cele, wartości łączy jej uczestników, a jakie są indywidualnymi atrybutami poszczególnych osób. Podobieństwa grupa umieszcza na pniu, unikatowe cechy to poszczególne gałęzie drzewa.

2. Grupy prezentują swoje drzewa na forum tak, by każda z osób chociaż raz zabrała głos.

3. Na koniec prezentacji wszyscy zastanawiają się, w jakich obszarach zawodowych mogą być wykorzystane cechy indywidualne i dopisują je na właściwych gałęziach drzewa.

4. W podsumowaniu prowadzący inicjuje dyskusję pytaniami: Czy łatwiej było zidentyfikować podobieństwa czy cechy indywidualne?; Jak się czuliście w czasie prezentacji?

## ĆWICZENIE 5 IDEALNY ZESPÓŁ

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne, Paszkowska-Rogacz A, Tarkowska M (2004).

**CELE:** Zapoznanie uczestników z podstawami koncepcji tworzenia zespołu;  
Zapoznanie uczestników z rolą wartości w tworzeniu zespołu.

**CZAS:** 60 minut.

**MATERIAŁY:** Małe karteczki.

**FORMA:** Dyskusja grupowa, burza mózgów, prezentacja, technika grupy nominalnej.

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący zadaje grupie pytania: Co ułatwia dobre samopoczucie w zespole?; Co powoduje jego produktywność?; Jakie są mu potrzebne umiejętności?

2. Prowadzący przedstawia krótką prezentację „Idealny zespół”, uwzględniając w komentarzu następujące zagadnienia: Co tu robimy?; Jak się powinniśmy zorganizować?; Kto tu rządzi?; Jak radzimy sobie z problemami?; Czy pasujemy do innych grup?; Jakie korzyści wynoszą z zespołu ludzie?; Jaka rolę grają poszczególni członkowie?; Jakie są nasze wartości?; Jaka jest nasza misja?

3. Uczestnicy proszeni są o przypomnienie sobie zespołu lub grupy (koleżeńskej, sportowej, roboczej), w której im było dobrze. Na kartkach każdy uczestnik wypisuje po pięć wartości ważnych dla istnienia tego zespołu. W dwóch podgrupach uczestnicy porządkują wartości dzieląc je na wybrane

przez siebie kategorie. Następnie zostają one zapisane na tablicy. Każdy z uczestników głosuje na wybrane przez siebie kategorie, mając do dyspozycji trzy głosy do podzielenia. Głosy zaznacza kropkami na tablicy przy określonych kategoriach. Prowadzący odczytuje nazwy zwycięskich kategorii.

4. Uczestnicy w parach przedstawiają sobie nawzajem przejawy wartości widoczne w zachowaniu członków ich własnych grup.

## **ĆWICZENIE 6 FABRYKA SAMOLOTÓW**

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne.

**CELE:** Współpraca/współdziałanie; Przełamywanie schematów; Podnoszenie energii w grupie; Integracja; Poznawanie własnych kompetencji w pracy grupowej; Ujawnienie ważnych atrybutów sprawowania funkcji lidera w grupie.

**CZAS:** 120 minut

**MATERIAŁY:** Załącznik A – plansza z rolami zadaniowymi, kartki białego papieru, linijka.

**FORMA:** Symulacja.

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący omawia grę: Podzielcie się na 4–5 zespołów /po 5–6 osób. Każda grupa wybiera sobie szefa na czas realizacji zadania. Celem pracy grup będzie produkcja samolotów tak, aby uzyskać najlepszy wynik finansowy. Warunki realizacji zadania są następujące: zadanie przebiega w dwóch fazach – I faza – budowanie prototypu; II faza – produkcja, loty próbne, sprzedaż. Każda grupa dostanie taką samą liczbę kartek do produkcji samolotów, najpierw po jednej do wykonania prototypu, potem następne. Na przygotowanie macie 10 minut. Na fazę produkcji i sprzedaży macie 30 minut, dostajecie po 10 kartek papieru. Sprzedaż – prowadzący będzie pełnić rolę rynku i kupować od was samoloty na następujących warunkach: samoloty do 10 cm długości (małe) są warte 20. tys., od 10 do 15 cm (średnie) są warte 25 tys. \$, a powyżej 15 cm (duże) są warte 15 tys. \$. Zgodnie z grą rynkowa ceny będą się zmieniały w zależności od nasycenia rynku danym towarem. Aby samoloty zostały sprzedane muszą pomyślnie przejść próbę lotu – przelecieć od jednego wyznaczonego miejsca do innego.

2. Realizacja gry - prowadzący krąży po sali przyglądając się pracy grup, przypominając tylko to, co już zostało powiedziane, pilnuje też czy spełniane są założenia gry. Po akcji skupowania ustala, kto wygrał. Uzyskiwane wyniki są zapisywane na widocznej planszy. Oklaski dla zwycięzców.

3. Omówienie gry. Prowadzący umieszcza planszę z pytaniami, po czym zapisuje odpowiedzi na pytania, każdą odpowiedź zbierając od wszystkich

grup po kolei. Analizę pracy grupy zaczyna od grupy zwycięskiej. Każdą grupę omawia według poniższego schematu: Jakie zachowania spośród trzech grup zachowań prezentowali członkowie zespołu – uzgodnione opinie każdej osoby z grupą prowadzący wpisuje na uprzednio przygotowaną planszę – Załącznik B.

Informacje od członków grupy o szefie:

- Jak postawił cel?
- Czy i jak podzielił zadania?
- Czy sam wykonywał zadanie?
- Czy motywował do pracy?
- Jak reagował na konflikty, kryzys?

Lider sam o sobie:

- Co było dla niego łatwe?
- Co sprawiało mu trudności?
- Z czego jest zadowolony?

## **ĆWICZENIE 7      PAJĘCZYNA**

**ŹRÓDŁO:** Robbins, Finley, 1995.

**CELE:** Współpraca/współdziałanie w grupie; Planowanie i podział zadań w grupie; Integracja grupy; Rozwój grupy/budowanie relacji grupowych; Podejmowanie ról; Zabawa.

**CZAS:** Zależy od wielkości grupy i zastosowanego wariantu. 40–50 minut w przypadku, gdy zadanie realizuje cała grupa, 20–35 minut dla 4–6 osobowych zespołów.

**MATERIAŁY:** Kilkunastometrowy sznurek lub linka.

**FORMA:** Gra, aktywność twórcza.

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący udziela następującej instrukcji: Przed przystąpieniem do zadania należy przygotować „pajęczynę”, rozciągając między drzewami linki lub sznurek. „Pajęczyna powinna mieć pozostawione otwory, najlepiej w górnej części całej konstrukcji. Liczba otworów w pajęczynie odpowiada liczbie osób w grupie. Waszym zadaniem jest przedostanie się przez pajęczynę na drugą stronę. Jedyna droga prowadzi przez otwory w pajęczynie. Wyobraźcie sobie, że pajęczyny pilnują jadowite pająki. Dotknięcie pajęczyny powoduje ukąszenie przez jadowitego pająka. Wtedy zadanie należy rozpocząć od nowa.

2. Grupa/grupy wykonują zadanie oraz po kolei prezentują jego efekt.

3. Prowadzący wspólnie omawia z grupą sposób dochodzenia grupy do rozwiązania, zwracając uwagę na fakt, iż zadanie, które postawiono przed uczestnikami można rozwiązać jedynie poprzez: ścisłą współpracę wszystkich uczestników, zaplanowanie działania.

## ĆWICZENIE 8      JAJOCHRON

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne.

**CELE:** Współpraca/współdziałanie; Przelamywanie schematów; Podnoszenie energii w grupie; Integracja; Twórcze myślenie.

**CZAS:** 40–60 minut.

**MATERIAŁY:** Jajko, 4 baloniki, spinacze biurowe – 4 duże i 4 małe, gumki „recepturki” – 4, serwetki śniadaniowe – 4.

**FORMA:** Gra, aktywność twórcza.

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący udziela grupie instrukcji: Wyobraźcie sobie, że jajko, które macie to bardzo cenna rzecz dla was wszystkich w grupie. Waszym zadaniem jest rzucić to jajko z miejsca (wyznacza prowadzący) tak, żeby się nie stłukło. To, jak to zrobicie zależy od was, ale możecie wykorzystać wszystkie (ale tylko te) przygotowane przez nas materiały.

2. Grupy wykonują zadanie a następnie prezentują jego efekt.

3. W podsumowaniu prowadzący zwraca uwagę na następujące kwestie: Podział ról w grupie; Współpraca – jak przebiegała?; Czy był główny konstruktor/pomysłodawca?; Czy pojawiły się inne pomysły i co zdecydowało o wyborze tego konkretnego pomysłu?; Uczucia związane z sukcesem i z porażką; W jaki sposób dokładne zaprojektowanie działania może służyć w planowaniu działania samopomocowego?

## ĆWICZENIE 9      SPOSOBY BUDOWANIA ZAUFANIA

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne; Covey, 1996, Paszkowska-Rogacz A, Tarkowska M (2004).

**CEL:** Rozwijanie wśród uczestników świadomości roli zaufania we wzajemnych kontaktach.

**CZAS:** 30 minut.

**POMOCE:** Stojak z papierem (flipchart) lub tablica.

**Załącznik B – Forma: Dyskusja grupowa.**

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący przedstawia krótko koncepcję Stephena R. Coveya: W swojej książce „7 nawyków skutecznego działania” Stephen R. Covey użył metafory emocjonalnego konta bankowego dla opisanie obszaru zaufania, który powstaje w czasie budowania relacji międzyludzkich. Na obszar ten składa się poczucie bezpieczeństwa, jakie towarzyszy tym relacjom. Covey podkreśla, że wielkość zaufania zależy niejako od wielkości składanych w nim depozytów.

2. Prowadzący proponuje, żeby uczestnicy podzielili się na dwie grupy, a następnie prosi każdą z grup o wykonanie jednego z dwóch zadań:

Zadanie I – Opisz zachowania uczestników zajęć grupowych i „klimat” grupy w sytuacji niskiego poziomu wzajemnego zaufania, w porównaniu z sytuacją wysokiego poziomu zaufania. Co zrobiłbyś jako członek grupy trafiając do grupy, w której stwierdziłbyś istnienie niskiego poziomu zaufania, aby to zaufanie odbudować?

Zadanie II – Na podstawie codziennych doświadczeń odpowiedz na pytanie, jakie działania mógłbyś podjąć, jakie depozyty złożyć w emocjonalnym koncie bankowym, aby zbudować poziom zaufania w relacjach tak z pojedynczymi członkami grupy jak i z całą grupą.

3. Po 15 minutach przedstawiciele grup przedstawiają wyniki swojej pracy.

4. Prowadzący inicjuje plenarną dyskusję na temat poziomu zaufania w grupie:

- Jak uczestnicy oceniają obecny poziom zaufania?
- Co wpłynęło na ten poziom w sposób zarówno pozytywny jak i negatywny?
- Jak można go poprawić i jakie zmiany wprowadzić?

5. Na koniec prowadzący prosi o zapoznanie się z załącznikiem C, podsumowującym dyskusję.

## ĆWICZENIE 10 LOTNISKO

**ŹRÓDŁO:** Paszkowska-Rogacz 2001, Paszkowska-Rogacz A, Tarkowska M. (2004).

**CELE:** Integracja i konsolidacja zespołu; Obserwacja ról grupowych i zjawisk typowych dla pracy w grupie; Doskonalenie komunikacji wewnątrz grupowej; Doskonalenie umiejętności działania w zespole; Doskonalenie procesów kształtowania i przekazywania informacji; Uświadomienie celowości planowania strategii działania i jej modyfikowania w trakcie wykonywania zadania.



**CZAS:** 20 min.

**MATERIAŁY:** 10 opasek na oczy dla uczestników ćwiczenia, długi sznur.

**FORMA:** Symulacja, akwarium.

**Uwaga:** W ćwiczeniu bierze udział 10 osób, reszta zespołu pełni rolę obserwatorów – nie wolno im udzielać pomocy ani rozmawiać z pozostałymi uczestnikami.

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący zawiązuje uczestnikom oczy oraz podaje instrukcję: Jesteście członkami ekipy ratunkowej, poszukującymi zaginionej ekspedycji wysoko w górach. Warunki pogodowe są bardzo niekorzystne z powodu gęstej mgły utrzymującej się od godziny. Nad Waszymi głowami kołuje helikopter, który musi jak najszybciej wylądować. Pilot nie widzi żadnych punktów odniesienia. Aby helikopter bezpiecznie wylądował, musicie przygotować lądowisko. Uwaga! Lądowisko musi mieć kształt kwadratu, każdy musi trzymać sznurek.

2. Uczestnicy wykonują zadanie.

3. W podsumowaniu powinny pojawić się następujące kwestie:

- W jaki sposób powstała strategia rozwiązania zadania?
- Jakie role i zachowania ujawniły się w zespole?
- Jacy liderzy się pojawili?
- Jak przebiegała komunikacja w zespole? W jaki sposób uczestnicy ćwiczenia przedstawiali swoje pomysły, w jaki sposób grupa dyskutowała nad nimi – co pomagało w efektywnej komunikacji, a co przeszkadzało?
- Jakie emocje pojawiały się w trakcie rozwiązywania zadania?
- Jak wpływały one na komunikację w zespole?
- Jak uczestnicy oceniają swoją aktywność w trakcie trwania ćwiczenia?
- Czy zachowania, jakie podejmowali uczestnicy w trakcie rozwiązywania zadania odzwierciedlają sposób funkcjonowania w życiu prywatnym i zawodowym, w sytuacjach rozwiązywania problemów?

## **ĆWICZENIE 11      EWAKUACJA**

**ŹRÓDŁO:** Paszkowska-Rogacz A, Tarkowska M. (2004).

**CELE:** Wprowadzenie do ćwiczeń w zespołowym rozwiązywaniu problemu;  
Podniesienie poziomu energii grupy.

**CZAS:** 15 minut.

**MATERIAŁY:** Sznurki lub wstążki o długości około 60 cm, w liczbie dwa razy większej niż liczba uczestników.

**FORMA:** Symulacja.

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący dzieli uczestników na dwie grupy. Każda z nich będzie wykonywała zadanie w oddzielnym pomieszczeniu. Następnie każda grupa otrzymuje sznurki oraz tę samą instrukcję: Twój zespół znalazł się w górach na występie skalnym o dwadzieścia minut drogi od najbliższej wsi. Prawdę mówiąc, tego zakątka nie odwiedzają nawet kozice, ze względu na silny wiatr wiejący tutaj niemal z każdej strony. Żeby się stąd wydostać, twój zespół musi stać się jedną całością, składającą się z tyłu nóg, ile wynosi liczba osób uczestnicząca z zadaniu plus jedna. Układ ten da wam maksymalną stabilność na wietrze i spadzistym terenie. Dwie związane razem nogi liczą się jako jedna noga.

2. Po wykonaniu zadania obie grupy prezentują rezultat, a następnie uczestnicy dzielą się swoimi uwagami na temat jego przebiegu.

## ĆWICZENIE 12 GRA „SIŁA GWIAZDY”

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne z inspiracji – Dzierzgowska 1994; Paszkowska-Rogacz A., Tarkowska M. (2004).

**CELE:** Zapoznanie uczestników z procesem kreowania lidera; Zapoznanie uczestników z możliwością nadużyć, jakie niesie za sobą sprawowanie władzy; Wstępne zapoznanie uczestników z procesem rozwoju grupy.

**CZAS:** 90 minut.

**MATERIAŁY:** Załącznik C – duża plansza z tabelą zapisu wygranych. Sześć dużych arkuszy papieru (A0); po 20 małych guzików w kolorach: czerwony, zielony, fioletowy, czarny i biały; 9 dużych guzików (bonusy); 4 papierowe torebki.

**FORMA:** Symulacja.

**PRZEBIEG:** Gra odbywa się w czterech rundach.

**I runda:** 1. Uczestnicy w liczbie 15–20 osób losują małe guziki z nieprze-zroczystej torby po pięć sztuk na osobę. Następnie w parach negocjują wymianę guzików tak, aby zdobyć jak najwięcej punktów (tablica z punktacją wisi na widocznym miejscu). Mogą oni negocjować tylko trzymając partnera za rękę. Skrzyżowanie rąk u uczestnika oznacza brak chęci do negocjacji.

2. Po pięciu minutach prowadzący przerywa negocjacje i ustala kolejność wygranych. Następnie dzieli grupę na trzy mniej więcej równoliczne podgrupy w skład, których wchodzi osoby uzyskujące kolejno w podgrupie

I – najwyższe wyniki, w podgrupie II – środkowe wyniki, w podgrupie III – najniższe wyniki.

3. Po dokonanych podziale każda z podgrup otrzymuje po trzy bonusy warte po trzy punkty każdy, które uczestnicy podgrup muszą podzielić między siebie.

4. Prowadzący zbiera guziki, umieszczając je bez wiedzy uczestników zawsze w tych samych oddzielnych dla grup I, II i III torebkach. Umieszczanie guzików zawsze w tych samych dla danej grupy torebkach zwiększa po każdej rundzie szanse podgrupy „zwycięskiej”, a zmniejsza szanse „przegrywających”. Bonusy zbiera także i wkłada do oddzielnej torby.

**II runda:** Przebieg tak jak rundy poprzedniej. Bonus wart jest tym razem cztery punkty. Po ustaleniu punktacji następują przeszerogowania w podgrupach i osoby z większą liczbą punktów przechodzą do grup „zwycięskich”

**III runda:** Przebieg tak jak poprzedniej. Bonus wart jest pięć punktów.

**IV runda:** 1. Podgrupa „zwycięska” wychodzi do oddzielnego pomieszczenia i ustala zasady IV rundy. W tym czasie połączone grupy II i III obradują i ustalają wspólnie sugestie co do dalszego przebiegu gry.

2. Po piętnastu minutach grupy spotykają się. Przedstawiciel grup II i III prezentuje propozycje swojego zespołu, a następnie „zwycięzcy” ogłaszają swoje reguły. Prowadzący pyta grupy II i III, czy chcą dalej grać według nowych zasad. Bez względu na rodzaj odpowiedzi prowadzący ogłasza koniec gry.

3. Następuje etap omówienia procesu gry. Prowadzący zwraca uwagę na:

- proces kreowania lidera poprzez przyznawanie bonusów;
- umacniania grupy (np. poprzez dwa bonusy dla jednego uczestnika, jeden dla drugiego);
- zamykania grupy zwycięskiej (podział bonusów między trzy osoby);
- zachowanie liderów zmieniających grupę i przechodzących do grupy zwyciężającej.

### ĆWICZENIE 13 „SUPER STÓŁ”

**ŹRÓDŁO:** Paszkowska-Rogacz A, Tarkowska M. (2004).

**CEL:** Uświadomienie uczestnikom roli myślenia twórczego w pracy zespołowej.

**CZAS:** 30 minut.

**MATERIAŁY:** Kartki papieru, flamastry.

**FORMA:** Praca w małych grupach, aktywność twórcza.

- PRZEBIEG:** 1. Prowadzący prosi uczestników, żeby podzielili się na grupy 4–5 osobowe. Następnie proponuje grupom wykonanie zadania: Macie przygotować najlepszy pomysł na projekt stołu, który zachęca do spędzania przy nim czasu. Wiecie, że budżet na ten stół jest bardzo duży, a projekt ma startować w światowym konkursie na oryginalność i umiejętność wykorzystania nowych odkryć naukowych. Na przygotowanie macie 25 minut.
2. Po 25 minutach każda grupa przedstawia swój projekt oraz dzieli się spostrzeżeniami odnośnie przebiegu wspólnej pracy.
3. Prowadzący pyta, co im pomagało a co przeszkadzało w projektowaniu, jakie pojawiły się punkty zwrotne w pracy.

## **ĆWICZENIE 14      PROJEKTOWANIE WSPÓŁPRACY**

**ŹRÓDŁO:** Paszkowska -Rogacz A, Tarkowska M. (2004).

**CEL:** Opracowanie przez grupę treści i form działalności samopomocowej.

**CZAS:** 60 minut.

**MATERIAŁY:** Flamastry, duże kartony.

**FORMA:** Dyskusja grupowa, praca w małych grupach.

- PRZEBIEG:** 1. Grupy (po 5–6 osób w każdej grupie) opracowują na kartonach sposób realizacji pracy samopomocowej. Prowadzący sugeruje grupom ustalenie planu pracy z uwzględnieniem reguł realizacji celu. Grupy powinny:
- sformułować w miarę konkretne cele pracy;
  - uwzględnić zasadę, że każdy cel powinien być mierzalny (zadać pytanie testujące – „Po czym poznamy, że cel został zrealizowany?”);
  - określić, jakich potrzebują środków (ludzie, przedmioty);
  - ustalić, w jakim czasie można zrealizować poszczególne cele.
2. Po 30 minutach grupy prezentują i porównują efekty swojej pracy, a następnie ustalają wspólny model działania.

## **ĆWICZENIE 15      PODARUNEK**

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne

**CEL:** Przygotowanie grupy do udzielania informacji zwrotnych; Wzmacnianie poczucia własnej wartości uczestników.

**CZAS:** 45 minut

**MATERIAŁY:** Kartony, taśma klejąca, nożyczki, farby, kredki, brokat.

**FORMA:** Aktywność twórcza, udzielanie informacji zwrotnej.

**PRZEBIEG:** 1. Prowadzący podaje następującą instrukcję: Chcę Wam zaproponować przyjemną formę pożegnania. Za chwilę spotkacie się w parach i będziecie przygotowywać podarunek dla swojego partnera. Mam nadzieję, że przyjmie go od Was z wdzięcznością, a w przyszłości zrobi z tym coś dobrego.

2. Prowadzący proponuje, aby uczestnicy dobrali się w dwójki, usiedli naprzeciwko siebie i przez minutę przyglądali się sobie bez słów, z chęcią zobaczenia czegoś zupełnie wyjątkowego w swoim partnerze.

3. Prowadzący zaprasza wszystkich do następującej aktywności: Zróbcie drobny podarunek dla swojego partnera, wytnijcie z papieru koronę specjalnie dla niego tak, żeby dobrze pasowała. Możecie ją ozdobić tak, żeby waszemu partnerowi było w niej do twarzy. Na koronie napiszcie jedno zdanie, które opisuje waszego partnera w kontekście nawiązywania kontaktu: np. dlaczego przyjemnie jest z nim być, patrzeć na niego, rozmawiać... Dobrze, że tu byłeś, bo... W swojej pracy możecie się posłużyć metaforą.

4. Po zakończeniu pracy uczestnicy darują sobie korony i zakładają na głowę, dzielą się odczuciami i refleksjami.

## ĆWICZENIE 16      INFORMACJE ZWROTNE

**ŹRÓDŁO:** Opracowanie własne.

**CEL:** Uzyskanie przez uczestników informacji zwrotnej na własny temat.

**CZAS:** 90 minut.

**MATERIAŁY:** Niepotrzebne.

**FORMA:** Udzielanie informacji zwrotnej.

**PRZEBIEG:** Prowadzący przedstawia plan sesji: Teraz przeprowadzimy bardzo ważną dla nas wszystkich sesję. Nazywamy ją sesją informacji zwrotnych. Każda osoba usłyszy od pozostałych osób jak czuły się z nią w kontakcie w różnych chwilach znajomości; tutaj w Sali, podczas zajęć lub poza nią. Jest to okazja do powiedzenia sobie wzajemnie o tym jak my czujemy się z daną osobą. Jest to więc mówienie o sobie w kontekście drugiej osoby. Warto przestrzegać reguły unikania ocen, opinii czy interpretacji. Warto też mówić o takich zachowaniach, które można zmienić a nie na przykład o irytującym kształcie nosa. Dobrze jest być precyzyjnym i mówić: „Gdy to zrobiłeś ..., to poczułam...”. Warto dostarczyć informacji o zachowaniach, które budziły w nas zarówno pozytywne jak i negatywne uczucia. Dobrze jest też wspomnieć o pierwszym wrażeniu i zmianach odczuć w dalszej drodze poznawania danej osoby.

Na rozgrzewkę możemy zrobić sobie wspólnie listę uczuć, jakie najczęściej przeżywamy w kontaktach z innymi.

Ważne też jest, żeby spotkać się z każdym dwa razy, raz udzielić informacji a raz jej wysłuchać. Słuchając nie należy nic mówić, trzeba się skupić tylko na odbiorze i zapamiętaniu tego, co mówią inni. Po sesji będzie czas na dodatkowe pytanie o coś, czego nie zrozumiemy.

Podzielmy się na dwie grupy, ustalmy, kto w pierwszym rzędzie mówi a kto słucha i utwórzmy pary, po jednej osobie z każdej grupy. Gdy wyczerpią się osoby z tego pierwotnego podziału, sami dopilnujcie z kim jeszcze macie się spotkać.

Po spotkaniu wszystkich ze wszystkimi każdy dzieli się swoimi uczuciami i refleksjami po tym, co usłyszał. Jest to też czas na ewentualne wyjaśnienia niezrozumiałych komunikatów.

## ZAŁĄCZNIK A

### ANALIZA ZACHOWAŃ W GRUPIE

Zachowania związane z realizacją zadań	Zachowania związane z kontaktami między ludźmi	Zachowania utrudniające dobre funkcjonowanie grupy
ODKRYWANIE	ZACHĘCANIE	AGRESJA
WIĄZANIE	GODZENIE	ZALEŻNOŚĆ
PORZĄDKOWANIE	NAWIĄZYWANIE KOMUNIKACJI	DOMINACJA
PONAGLANIE	PRZYPOMINANIE REGUŁ	BLOKOWANIE
UDZIELANIE INFORMACJI	WSPIERANIE	SZUKANIE WSPÓLCZUCIA
SZUKANIE INFORMACJI	ŁAGODZENIE NAPIĘĆ	
WYRAŻANIE OPINII	OBSERWOWANIE	
PYTANIE O OPINIĘ		

**ZAŁĄCZNIK B**

# ZAUFAWANIE

- przeświadczenie, co do uczciwych intencji drugiej osoby lub instytucji;
- przekonanie, że czyny osoby, do której mamy zaufanie idą w parze z jej słowami;
- wiara, że możemy polegać na osobie, do której mamy zaufanie i że w stosownym momencie weźmie ona pod uwagę nasze racje oraz potrzeby.

NAWYKI SKUTECZNEGO DZIAŁANIA  
WEDŁUG STEPHENA R. COVEYA (1996)

1. Staraj się zrozumieć innych ludzi.
2. Zwróć uwagę na drobiazgi – mogą okazać się ważne.
3. Bądź zaangażowany w to co robisz.
4. Wyjaśniaj innym, czego od nich oczekujesz.
5. Prezentuj się jako osoba spójna wewnętrznie.
6. Szczerze przeproś, gdy zawiedziesz zaufanie.
7. Myśl w kategoriach: wygrana – wygrana.
8. Staraj się najpierw zrozumieć innych, potem być zrozumiany.
9. Postaraj się, żeby inni mogli przewidzieć twoje reakcje.
10. Zadbaj o prawidłową komunikację z innymi ludźmi.
11. Traktuj poważnie obietnice.
12. Pamiętaj o własnym rozwoju i doskonaleniu się.

## PRZYKŁADY ZACHOWAŃ TOWARZYSZĄCYCH NISKIEMU LUB WYSOKIEMU POZIOMOWI ZAUFANIA

### NISKI POZIOM:

- brak dzielenia się pomysłami;
- niechętnie podejmowanie rozmów, ponieważ grozi to przykrymi konsekwencjami;
- wyuczona bezradność, niski poziom energii;
- odpowiedzialność indywidualna;
- komunikacja oceniająca;
- zachowania kontrolująco-manipulacyjne;
- małe zaangażowanie w zadania;
- niechęć do zdobywania informacji.

### WYSOKI POZIOM:

- komunikowanie interpersonalne doprowadza do rozwiązywania problemów;
- wysuwane są pomysły, które stymulują działania grupowe;
- wysoka energia i wysoki poziom synergii;
- odpowiedzialność za rezultaty dzielona z członkami grupy i jej liderem;
- uczciwość w przestrzeganiu norm na wszystkich poziomach władzy;
- głębsze i pozytywne relacje interpersonalne;
- wzajemne udzielanie sobie konstruktywnych informacji zwrotnych.

## ZAŁĄCZNIK C

Tabela zapisu wygranych

Żetony	1	2	3	4	5
Czerwony	8	16	38	40	80
Zielony	4	8	18	25	40
Fioletowy	3	6	12	20	30
Żółty	2	4	6	12	20
Biały	1	2	3	8	15

Uwaga: Pole zacienione oznacza wygrane premiowane.



## LITERATURA

- Adair, J. (1998), *Być liderem*, Petit, Warszawa.
- Akert R. M., Aronson E., Wilson T. D. (1997), *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Beck U. (2002), *Społeczeństwo ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Baker, P. (1997), *Metafory w psychoterapii. Teoria i praktyka*. Część pierwsza. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Belbin R. M. (1981), *Management teams: Why they succeed or fail*, Heinemann, London.
- Belbin R. M. (1993), *Team roles at work*. Londyn: Butterworth-Heinemann
- Belbin, R. M. (2003), *Twoja rola w zespole*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- British Association of Social Workers (2003), *Be my social worker: the role of the child's social worker*. Birmingham: BASW, [w:] Thomas, N. (2005), *Social Work with Young People in Care: looking after children in theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Clutterbuck D. (1998), *Learning Alliances*, IPD, London.
- Covey S. R. (1996), *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa.
- Deber Ch. (2004), *Zaistnieć w społeczeństwie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002 Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dzierzgowska I. (1995), *Szkola dyrektorów*, Wydawnictwa CODN, Warszawa.
- Fesnak, A. (1998), *Szkolenie sprzedawców ubezpieczeń*, POLTEXT, Warszawa.
- Giddens A. (2004), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Gladding S. T. (1994), *Poradnictwo zawodowe zajęcie wszechstronne*, Wydawnictwo Urzędu Pracy, Warszawa.
- Golczyńska-Grondas A. (2004), *Mężczyźni z enklaw biedy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Gordon T. (1991), *Wychowanie bez porażek*, PAX, Warszawa.
- Hardingham, A. (1998). *Praca w zespole*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa.
- Hartley, P. (1997). *Komunikacja w grupie*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Ilski, S., Witkowski, S.A. (2000). *Walidacja Kwestionariusza Ról Zespołowych: A Self-Perceptron Inventory R. M. Balbina*, „Przegląd Psychologiczny”, 43, 1, s. 47–64.
- Janas M. (1994). *Poradnictwo grupowe*. [w:] „Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego”, MIPS, Warszawa.
- Jachimska, M. (1994). *Grupa bawi się i pracuje*. Wałbrzych: Oficyna Wydawnicza UNUS.
- Jak żyć z ludźmi, Umiejętności interpersonalne* (1990), MEN, Warszawa.
- Janis I. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Milflin.

- Johnson D. W. (1992), *Podaj dłoń*, Warszawa: IPZiT, Warszawa.
- Katzenbach J. R., Smith D. K. (2001), *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kędzierska B., Tarkowska M. (2000), *Zajęcia warsztatowe jako aktywna metoda edukacji*, Zeszyty Naukowe WSHE, 8.
- Kirk J. J., Kirk L. D. (1995), *Training Games for Career Development*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kolb D. A. (1985), *Learning Style Inventory*, McBer & Company.
- Kożusznik B. (1994), *Psychologia w pracy menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Kożusznik B. (1998), *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Maier N. P. R. (1983), *Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function*, [w:] J. R. Hackman, E. E. Lawler i L. W. Porter (red.), *Perspectives on Business in Organizations*, McGraw-Hill.
- Metody grupowego poradnictwa zawodowego. Kurs inspiracji cz. II.* (1998), [w:] Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego nr 11. Warszawa: CMiIPZ Krajowego Urzędu Pracy, Warszawa.
- Metody grupowego poradnictwa zawodowego. Metoda Edukacyjna* (1999), [w:] Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego nr 12, CMiIPZ Krajowego Urzędu Pracy, Warszawa.
- Mika, S. (1984), *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa.
- Oyster C. K. (2002), *Grupy*. Zysk i S-ka, Poznań.
- Parasole E., Wray M. (2002), *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Paszkowska-Rogacz, A. (red.) (2001): *Self-Help Model Group of Job Seeking for Students and Graduates*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź.
- Paszkowska-Rogacz A. (2002), *Warsztat pracy europejskiego doradcy kariery zawodowej*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej, Warszawa.
- Paszkowska-Rogacz, A. (2003), *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Paszkowska-Rogacz A., Tarkowska M. (2004), *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Praszkier R., Różycki A. (1983). *Bliskie spotkania, rzecz o treningu grupowym*. Warszawa: Nasza Księgarnia.
- Wyluzuj szefie*, Pomocnik psychologiczny, Polityka Nr 47 (2581), 25.11.06, s. 36–38.
- Rogers C. R. (1970), *Carl Rogers on encounter groups*, New York: Harper & Row.
- Rosenberg M. B. (2003), *Porozumienie bez przemocy*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.

## MENTORING W PRAKTYCE...

---

- Sange P. M. (2002), *Piąta dyscyplina, Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Schneider Corey, M. i Corey, G. (2002). *Grupy. Metody grupowej pomocy psychologicznej*, IPZ, Warszawa.
- Sennett R. (2006), *Korozja charakteru*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A. Warszawa.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch. (1997), *Kierowanie*, Warszawa: PWE, Warszawa.
- Sztompka P., (2002), *Socjologia. Analiza Społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Tarkowska M. (2002), [ w:] „Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego”.
- Thiel E. (1992), *Mowa ciała*, Wydawnictwo LUNA, Wrocław.
- Thomas N. and O’Kane (1998), *Children and Decision Makinga summary report. Swansea: International Centre for Childhood Studies, university of Wales*, [w:] Thomas, N. (2005), *Social Work with Young People in Care: looking after children in theory and practice*, Palgrave Macmillan Basingstoke.
- Thomas, N. (2005), *Social Work with Young People in Care: looking after children in theory and practice*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Thomson, P. (1998), *Sposoby komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Townsend, J. (1996). *The Trainers Pocketbook*. Alersford: Alersford Press Limited.
- Tuckman, B. W., Jensen, A. C. (1977). *Stages of Small Groups Development Revised*, Group & Organization Studies, 2.
- Vopel, K.W. (1999). *Poradnik dla prowadzących grupy*. Kielce: Wydawnictwo Jedność.
- Wojciechowski, M. (1998). *Wokół mitologii aktywnych metod. Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze*, 1.

Strony internetowe

<http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/Links/CoachingTraining.htm>

<http://www.mentors.ca/mentorwks.html>

[http://www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/)