



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



„Projekt dofinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020”.

Założenia i wskazówki dot. wsparcia udzielanego przez mentorów i specjalistów branżowych.

Czym jest mentoring?

Według European Mentoring & Coaching Council mentoring to „dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia” (cyt. za: Clutterbuck, 2002).

Inna definicja mentoringu została przedstawiona przez Richarda Luecke i wg niego jest to „udzielanie rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę, przydatne do osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka” (Luecke, 2006).

David Clutterback definiuje mentoring jako „pomoc i wsparcie udzielane ludziom w zarządzaniu ich własną nauką w celu maksymalnego wykorzystania ich potencjału, rozwoju ich umiejętności, polepszenia uzyskiwanych przez nich wyników oraz wsparcia ich w dążeniu do stania się osobą, jaką pragną być” (cyt. za: Clutterbuck, 2002).

Według Armstronga mentoring polega na udzielaniu:

- „rad w zakresie ustalania programów rozwoju własnego lub kontraktów dotyczących kształcenia,
- ogólnej pomocy w zakresie programów kształcenia,
- wskazówek, jak zdobyć wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania nowej pracy,
- rad, jak uporać się z problemami administracyjnymi, technicznymi lub społecznymi, z którymi borykają się pracownicy zwłaszcza na początku kariery,
- informacji o kulturze organizacji, jej podstawowych wartościach,
- pomocy w realizacji projektów – nie poprzez wykonanie ich za podopiecznych, lecz poprzez wskazanie im właściwego kierunku" (Armstrong, 2000, cyt za Iwona Ślęzak-Gładzik).

Tak więc idea mentoringu jest odzwierciedleniem relacji „mentor”/„mistrz” a „uczeń”/ „podopieczny”/„mentee” (z jęz. angielskiego), dlatego w niniejszym opracowaniu terminy te są używane zamiennie.

Definicje mentoringu skupiają się na celach i korzyściach osiąganym przez mentee, tymczasem proces ten przynosi „zyski” także mistrzom i instytucjom, które decydują się na wdrożenie programów mentoringowych.

Wg D. Clutterbucka, korzyści te wyglądają następująco (Clutterbuck, 2002, za Iwona Ślęzak-Gładzik):

„1. Korzyści dla podopiecznego:

- lepsze działanie i efektywność,
- doradztwo i wsparcie kariery,
- rozwój wiedzy i umiejętności,
- większa pewność siebie i lepsze samopoczucie,
- łatwiejsza adaptacja absolwentów lub osób przenoszących się do innego kraju,
- nauka radzenia sobie z formalną i nieformalną strukturą przedsiębiorstwa,

2. Korzyści dla mentora:

- lepsze działanie,
- większa satysfakcja z pracy, lojalność i samoświadomość,
- nowa wiedza i umiejętności,
- rozwój umiejętności i cech przywódczych,

- większe poważanie ze strony kolegów;

3. Korzyści dla przedsiębiorstwa:

- łatwiejsza rekrutacja i adaptacja zawodowa,
- niska rotacja personelu, poprawa komunikacji,
- lepsza motywacja do pracy,
- współtworzenie jednolitej kultury przedsiębiorstwa,
- rozwój liderstwa i liderów,
- lepsza komunikacja i kontakty interpersonalne.

Wg opracowania „Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków. Sidor-Rządkowska, 2014) korzyści te wyglądają w taki sposób:

„1. Korzyści dla organizacji:

- wsparcie procesów zarządzania wiedzą,
- wsparcie procesów zarządzania różnorodnością, zwłaszcza procesów zarządzania wiekiem,
- wsparcie idei uczenia się przez całe życie (long life learning),
- rozwój kompetencji przywódczych zatrudnionych w organizacji menedżerów,
- wsparcie polityki szkoleniowej,
- wzmocnienie wartościowych elementów kultury organizacji,
- zmniejszenie fluktuacji pracowników,
- profilaktyka zjawiska wypalenia zawodowego.

2. Korzyści dla mentorów:

- rozwój ważnych kompetencji – umiejętności wspierania innych osób,
- podwyższenie umiejętności komunikowania się z innymi ludźmi,
- dokonanie refleksji dotyczącej własnej kariery zawodowej,
- aktualizacja posiadanej wiedzy,
- poczucie bycia zainspirowanym,
- wzrost poczucia satysfakcji z własnych osiągnięć zawodowych.

3. Korzyści dla podopiecznego:

- rozwój zawodowy i wsparcie kariery,
- wzrost wiedzy i doświadczeń,
- stwarzanie przestrzeni do bezpiecznego eksperymentowania i wypróbowywania różnych koncepcji działania,

- możliwość podwyższenia umiejętności komunikacyjnych: zdolności
- formułowania wypowiedzi, obrony zdania, przyjmowania i udzielania rzetelnych informacji zwrotnych.

Analiza korzyści bywa kluczowa dla podejmowania ważnych decyzji, zarówno przez instytucje jak i osoby fizyczne, tak więc wyraźną zachętą do stosowania programów mentorskich, mogą być wskazane powyżej korzyści. Warto je uświadamiać osobom, które mają się zaangażować w ten proces, także tym które mają duży wpływ na losy instytucji (zarząd, kadra kierownicza), bo to od nich w bardzo dużej mierze zależy czy tego typu programy staną się bardziej powszechne. A takimi stać się powinny w kontekście informacji o dużej skuteczności takiej formy wsparcia, w procesie przekazywania wiedzy w organizacji. Tym bardziej, że prowadzenie mentoringu przyczynia się także do zachowania pewnej kluczowej „organizacyjnej” wiedzy w instytucji, poprawy komunikacji i lepszego wizerunku organizacji w otoczeniu instytucjonalnym/ biznesowym.

Wybór mentorów/ specjalistów

Wybór osób, które będą pełniły rolę mentorów nie powinien być przypadkowy, ponieważ efektywność udzielanego przez mistrza wsparcia, jest w dużym stopniu uzależniona od jego cech osobowościowych i przygotowania do pełnienia tej funkcji.

Cechy i kompetencje mentora

Większość specjalistów zajmujących się mentoringiem podkreśla, że ze względu na swój osobisty charakter, wymaga on dużego **doświadczenia życiowego i wiedzy z zakresu psychologii**. Aspekt doświadczenia jest bardzo ważny, ponieważ warunkuje on przekazywanie podopiecznemu wiedzy wynikającej w dużej mierze z autopsji, a nie wiedzy podręcznikowej, którą mentee może zdobyć poza programem mentoringowym. Wskazuje na to Łukasz Marciniak, akcentując rolę tzw. ukrytej wiedzy (tacit knowledge), czyli wiedzy personalnej opartej na praktyce, znajomości zasad działania procesów i dostrzeganiu ukrytych wzorców. Ta ukryta/cicha wiedza warunkuje mistrzostwo w danej dziedzinie, lecz jest

bardzo trudna do przekazania, ze względu na swój niedookreślony charakter, który może jednak zostać zaobserwowany w relacji mentorskiej (Marciniak, 2009, s. 35–36).

Doświadczenie mentora ma bardzo duże znaczenie także ze względu na konieczność zbudowania odpowiedniej relacji z mentee, opartej na **szacunku i zaufaniu**. Jest to konieczne ze względu na potrzebę formułowania i przezwycięzania własnych problemów przez podopiecznego, który musi mieć możliwość swobodnego wyrażania własnych emocji i formułowania osobistych celów. Jest to ważne także w kontekście przekazywania podopiecznemu pewnego systemu wartości warunkującego osiągnięcie statusu Mistrza w danej dziedzinie. Mówi o tym prof. Zimbardo: „oprócz konkretnych strategii i taktyk, które wedle opinii mentora są konieczne, aby odnieść sukces w życiu zawodowym, kariera zawodowa powinna opierać się na wprowadzanych w życie wartościach. Dlatego też istotne jest (...) pokazywanie własnym postępowaniem, jak ważne jest bycie wyrozumiałym, dbałym oraz hojnym, jak również szczerym, sumiennym i uczciwym w swoich działaniach” (Zimbardo, 2013, s. 15).

Tak więc postawę mentora powinna cechować szacunek, otwartość, uczciwość, pozytywne nastawienie i odpowiedni stosunek do mentee, będący przeciwnością lekceważenia i wywyższania się.

Doskonałą opcją (która nie zawsze będzie mogła być stosowana w realizacji programu mentorskiego, ze względu na pewne niedoskonałości kadrowe w każdej instytucji) jest angażowanie do roli mentorów osób, które oprócz odpowiedniej wiedzy i doświadczenia mają wiedzę/ wykształcenie z zakresu psychologii. Jest to szczególnie istotne w sytuacji kiedy mentee, będąc osobą nową w danej dziedzinie/ instytucji, może mieć duże bariery psychologiczne przed otworzeniem się na relację, której warunkiem jest zaangażowanie i zaufanie. Rolą mentora, oprócz pomocy w osiągnięciu krótkofalowych celów powinno być wsparcie podopiecznego w formułowaniu długofalowych planów, które będą zgodne z preferencjami i oczekiwaniami podopiecznego, tak więc mentorowi przydaje się umiejętność tworzenia atmosfery partnerstwa i bezpieczeństwa, która wzmocni pewność siebie i motywację mentee.

W procesie mentoringu bardzo istotne są **kompetencje mentora**:

- 1) jego wiedza dotycząca wykonywanej pracy zawodowej oraz istoty, zasad i technik mentoringu,

- 2) umiejętności w dziedzinie wykonywanej pracy zawodowej oraz w dziedzinie przekazywania wiedzy i doświadczenia,
- 3) postawa wobec własnej pracy zawodowej i wobec podopiecznego (*Sidor-Rządkowska, 2014, s. 24–29, za Iwona Ślęzak-Gładzik*).

W powyższym zestawie kompetencji należy szczególnie podkreślić umiejętność przekazywania wiedzy i doświadczenia przez mentora, ponieważ sam fakt jej posiadania nie musi oznaczać jej efektywnego przekazania. Wielu specjalistów branżowych nie potrafi skutecznie edukować, ponieważ brakuje im wiedzy i umiejętności pomagających w nauczaniu. Dlatego też w roli mentorów dobrze sprawdzają się osoby z doświadczeniem w roli nauczycieli, trenerów lub doradców.

D. Clutterbuck wymienia z kolei dziesięć najważniejszych kompetencji mentora: „samoświadomość (rozumienie siebie), świadomość behawioralna (rozumienie innych), wiedza zawodowa i biznesowa, wyczucie proporcji/humor, komunikatywność, konceptualizacja (rozumiana jako umiejętność analizy i oceny informacji oraz nadawania im właściwej struktury), nieprzerwane samokształcenie, zainteresowanie rozwojem innych, kierowanie związkiem mentoringowym, jasność celów" (*Clutterbuck, 2002, s. 75–85, za Iwona Ślęzak-Gładzik*).

Informacje dot. efektywnego mentoringu

Odpowiednie kompetencje mentora powinny mu umożliwić skuteczne osiągnięcie celów mentoringu i efektywną realizację zadań stojących przed mistrzem. Gilles Gambade, wiceprezes European Mentoring & Coaching Council, w następujący sposób określa **zadania mentora** (*Gambade, 2013, s. 16–17, za Iwona Ślęzak-Gładzik*):

- „mentor przekazuje informację zwrotną, dzieli się swoją wiedzą, opiniami, odczuciami,
- pomaga mentee w odkrywaniu nowych możliwości i zdolności,
- identyfikuje ograniczenia i bariery oraz wskazuje metody, które pozwolą je pokonywać, tworzy szerszą strefę rozwoju, przedstawia nie tylko rozmaite źródła wiedzy, ale i sugestie, w jaki sposób można z nich efektywnie korzystać,

- pełni rolę wspierającą wobec osoby mentorowanej: zachęca do podejmowania wyzwań i poszukiwania możliwości rozwoju,
- wspiera emocjonalnie, udziela feedbacku, jest przewodnikiem w dokonywaniu zmian w podejściu i wiedzy mentorowanego, pobudza jego zaangażowanie w proces rozwoju,
- jako ekspert doradza w realizacji krótko- i długoterminowych wyzwań, ułatwia dostęp do różnego rodzaju narzędzi rozwoju, źródeł wiedzy, zachęca do networkingu,
- stale obserwuje, czy rozwój mentorowanego postępuje właściwie i w odpowiednim kierunku.”

Iwona Ślęzak-Gładzik w swym opracowaniu „Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników” wskazuje **warunki, jakie muszą zostać spełnione, aby mentoring mógł zakończyć się powodzeniem**, są to:

- uzyskanie pełnej akceptacji kadry menedżerskiej i zarządu firmy;
- zaangażowanie wszystkich stron: kierownictwa organizacji, bezpośrednich przełożonych/ osób odpowiedzialnych za program po stronie instytucji, mentorów i mentee
- „określenie podstawowych założeń i celów programu, ustalenie mierników rozwoju i efektywności programu;
- dobrowolność uczestnictwa w programie;
- dopasowanie uczestników – dobór par mistrz-uczeń;
- formalne przygotowanie – zadbanie o przeszkolenie wszystkich stron programu;
- ustalanie podstawowych zasad współpracy;
- dbałość o właściwą komunikację o programie – jasne i zrozumiałe informowanie o programie, jego celu, metodach realizacji i narzędziach. Informacja powinna być dostępna dla wszystkich pracowników, nie tylko uczestników programu, tak aby uniknąć atmosfery dezorientacji, niepewności czy zagrożenia;
- zapewnienie wsparcia – może być ono udzielone, na przykład, poprzez regularne spotkania grupy mentorów w celu wymiany doświadczeń i przedyskutowania problemów, w indywidualnej superwizji czy uczestnictwo w warsztatach;
- monitorowanie realizacji programu – stały monitoring rozwoju współpracy oraz regularna weryfikacja zadań i celów programu w sposób niezaburzający relacji mentoringowej;

- jeżeli program mentoringowy będzie obejmował dużą ilość pracowników warto wdrożyć pilotaż - będzie on skuteczną metodą promocji programu oraz sprawdzeniem jego funkcjonowania w praktyce (Gambade, 2013, s. 18).

Wskazówki dotyczące realizacji wsparcia przez mentora

- Pamiętaj, że w każdej relacji ważny jest efekt pierwszego wrażenia. Przemyśl wcześniej jakie wrażenie chcesz wywrzeć i zastanów się jak to osiągnąć.
- Ustal z podopiecznym zasady współpracy, np. w formie pisemnego kontraktu/ umowy. Zawrzyj w nim informacje dot. m.in. miejsca i częstotliwości spotkań, używania telefonu podczas spotkań, zasad kontaktowania się, poufności itp.
- Ustal wspólnie z mentee cele podopiecznego, rozpoczynając ten proces od określenia celów nadrzędnych/ długoterminowych, następnie określcie cele programu/ krótkoterminowe, a na zakończenie spróbujcie tak zmodyfikować cele krótkoterminowe, aby stały się etapami na drodze do osiągnięcia celów nadrzędnych/ długofalowych. Postaraj się aby wszystkie cele były określone zgodnie z zasadą SMART, czyli były konkretne, mierzalne, akceptowalne przez mentee, realistyczne i określone w czasie.
- Zadbaj o motywację podopiecznego. Rozbudzenie wewnętrznej motywacji poprzez wykazanie związku pomiędzy celami programu mentorskiego a długofalowymi celami ważnymi dla mentee, pomoże w osiągnięciu celów. Jeśli masz taką możliwość zaplanuj dodatkowe zachęty/ nagrody dla podopiecznego za zaangażowanie, umiejętność pracy w zespole i osiągnięcie założonych celów.
- Zadbaj o precyzyjną i efektywną komunikację z podopiecznym, która da obu stronom możliwość komfortowego wyrażania myśli i emocji. Zwróć uwagę na potrzebę asertywnego wyrażania się, co jest przejawem podmiotowego traktowania się przez obie strony. Zapewnij podopiecznemu poczucie komfortu w przeformułowywaniu swoich celów, zarówno krótko- jak i długofalowych, tak aby ciągle miał poczucie sensowności własnych działań. Upewnij się, że dostajesz stałą informację zwrotną dotyczącą waszych wspólnych działań.
- Monitoruj czy wasze działania zmierzają we właściwym kierunku, czy jakość współpracy jest satysfakcjonująca dla obu stron. Weryfikuj co udało się a czego nie udało się zrobić i dlaczego, niech te informacje posłużą do usprawnienia waszych wspólnych działań.

Dodatkowe materiały.

Kontrakt

Kontrakt mentora z podopiecznym powinien zawierać następujące punkty („Podręcznik mentora”, 2013, Anna Nowak)

1. Wyjaśnienie celu mentoringu i roli mentora.
2. Motywy, jakimi kieruje się mentor.
3. Wyjaśnienie metod pracy (np. cykl Kolba)
4. Ustalenie zasad współpracy.
5. Ustalenie zasad dotyczących informacji zwrotnych.
6. Zapewnienie poufności.
7. Prośba o własne sugestie.
8. Prośba o akceptację warunków i celów współpracy.

Cykl Kolba.

Model opracowany przez Davida. A. Kolb'a zakłada, że ludzie dorośli uczą się przez pryzmat posiadanych już informacji i doświadczenia, co jest warunkiem przyjęcia (lub nie) nowej wiedzy. W tym modelu uczenie się jest procesem, tzn. jest cyklem różnych działań.

Etap 1. Doświadczenie (pełna nazwa tego etapu to "Konkretne doświadczenie").

W tej fazie docierają do nas informacje o tym co się dzieje, co obserwujemy lub czego doświadczamy.

Etap 2. Refleksja („Refleksyjna obserwacja”).

Na tym etapie przetwarzamy informację, porównujemy ją z wcześniejszą wiedzą, transformujemy dane w słowa.

Etap 3. Konceptualizacja (Abstrakcyjna konceptualizacja).

W tej fazie dzięki umiejętności abstrakcyjnego myślenia tworzymy idee, pojęcia i teorie, wyciągamy wnioski i je uogólniamy.

Etap. 4. Eksperymentowanie (Aktywne eksperymentowanie).

Na tym etapie korzystając ze wcześniejszych faz, a zwłaszcza z fazy konceptualizacji próbujemy zastosować zdobytą wiedzę w praktyce.



Źródło: humanly.pl.

W swej książce *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* David Kolb pisze, że aby proces zdobywania nowej wiedzy był efektywny osoby uczące się „muszą być w stanie w pełni, otwarcie i bez uprzedzeń zaangażować się w nowe doświadczenie; muszą być zdolne poddać swoje doświadczenia refleksji i obserwacji z wielu perspektyw; muszą być zdolne stworzyć koncepcje, które integrują ich obserwacje w spójne teorie oraz muszą być zdolne używać tych teorii do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów”.

Tak więc, (za humanly.pl), możemy w następujący sposób podsumować wszystkie 4 fazy:

- *„Zaangażowanie się w doświadczenie* – jeżeli nie bierzesz w czymś udziału, nie angażujesz się nie możesz niczego się nauczyć, aktywny udział, zaangażowanie, odniesienie czegoś do siebie jest warunkiem tego by nastąpił proces uczenia się (...)
- *Refleksyjna obserwacji* – samo doświadczenie to za mało, musisz jeszcze uświadomić sobie, że coś się dzieje, że czegoś doświadczasz. Jeżeli nie potrafisz popatrzeć z boku na swoje doświadczenia, niczego się nie nauczysz. (...)
- *Abstrakcyjna konceptualizacja* – jeżeli tylko pokiwasz głową nad swoją obserwacją, twój proces uczenia się utknął w połowie; teraz niezbędne jest pytanie: *I co z tego? O czym to wszystko świadczy? Jak mogę zebrać to w całość.* W tej fazie wytwarzasz, z twojego własnego doświadczenia i obserwacji wiedzę. (...)
- *Aktywne eksperymentowanie* – ostatni, równie ważny etap pełnego procesu uczenia się to aktywne eksperymentowanie. Pytanie, jakie sobie tutaj zadajemy brzmi: *Jak mogę go zastosować? Jak mogę to wykorzystać? Co mogę zmienić?”*

Harmonogram mentoringu.

Pracę mentora z podopiecznym znacznie może ułatwić przygotowanie harmonogramu współpracy, który zawierać będzie m.in. informacje o celu wsparcia, czasu do kiedy cel ma zostać osiągnięty, planowanych działaniach i terminie osiągnięcia rezultatu.

Uproszczony harmonogram może wyglądać następująco:

	Cel	Wskaźniki osiągnięcia celu	Działania	Czas realizacji działania/ osiągnięcia celu
1				
2				
3				

	Cel	Wskaźniki osiągnięcia celu	Działania	Czas realizacji działania/osiągnięcia celu
4				
5				

Arkusz oceny mentoringu.

Arkusz oceny mentoringu, umożliwi zweryfikowanie jakości i efektywności wsparcia udzielanego przez mentora i da informację zwrotną na temat prowadzonych w trakcie procesu mentorskiego działań.

Przykładowy arkusz oceny mentoringu może wyglądać następująco („Podręcznik mentora”, 2013, Anna Nowak).

1. Czy czas realizacji jest lub był zgodny z planowanym?

Tak Nie

Uzasadnienie

.....

.....

.....

.....

.....

2. Czy cel określony dla mentoringu jest lub był dla Ciebie zrozumiały?

Tak Nie

Uzasadnienie

.....

.....

.....

.....

.....
.....

3. Jak oceniasz umiejętność precyzyjnego przekazywania informacji przez mentora?

bardzo dobrze dobrze źle

Uzasadnienie

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

4. Jak oceniasz wiedzę fachową mentora?

bardzo dobrze dobrze źle

Uzasadnienie

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

5. Jak oceniasz umiejętność przekazywania wiedzy i doświadczenia przez mentora?

bardzo dobrze dobrze źle

Uzasadnienie

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

6. Jak oceniasz umiejętność szczerego, a jednocześnie nieraniącego przekazywania informacji zwrotnych przez mentora?

bardzo dobrze dobrze źle

Uzasadnienie

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

7. Jakie zachowania mentora Twoim zdaniem szczególnie wspierają/wspierały Cię w osiągnięciu Twoich celów?

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

8. Które ze zrealizowanych działań wpłynęły szczególnie na Twoje przygotowanie do podjęcia nowych wyzwań?

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

9. Co Twoim zdaniem zakłóca/zakłócało przebieg procesu mentoringu?

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

Informacja zwrotna

Jedną z kluczowych umiejętności, zarówno w procesie mentoringu, jak i wszystkich relacjach międzyludzkich jest umiejętność przekazywania informacji zwrotnych na temat działań, zachowań i słów innych osób. Bardzo wiele osób ma trudności z konstruktywnym i spokojnym przekazywaniem takich informacji, sporo osób nie potrafi także przyjmować takich informacji, zwłaszcza gdy ukazują w negatywnym świetle nasze działania i postawy. Tymczasem umiejętności te są kluczowe w procesie efektywnej komunikacji i niezbędne z punktu widzenia własnego rozwoju i eliminowania złych nawyków. Nieumiejętne przekazanie krytycznej informacji zwrotnej może zostać odebrane jako personalny atak, co może mieć negatywny wpływ na dalszą współpracę i wzajemne relacje, zwłaszcza, że najczęściej mamy tendencję do natychmiastowej obrony naszego stanowiska (bez względu na fakt, czy mamy rację, czy nie). Dlatego warto poznać i nauczyć się stosować techniki, które ułatwiają przekazywanie informacji zwrotnej. Przykładowe techniki to:

1. Kanapka informacyjna.
2. Model FUO.
3. Model pełnej ekspresji.

1. Kanapka informacyjna

Jest to sposób na przekazanie negatywnej informacji, w taki sposób aby była łatwiejsza do przyjęcia dla osoby, do której kierujemy komunikat. Polega na „przemyceniu” negatywnej części pomiędzy dwiema pozytywnymi częściami. Czyli zaczynamy od dobrej informacji (może to być przekaz np. o tym co w naszej opinii zostało zrobione dobrze), następnie informujemy o tym co w naszej opinii dobre nie jest/ nie było, a na zakończenie znowu przekazujemy jakąś pozytywną informację (może to być na przykład rodzaj podsumowania całości komunikatu, w którym eksponujemy znowu jakiś pozytyw). Schemat wygląda więc następująco:

- Pochwała
- Krytyka
- Pochwała

2. Model FUO

Ten model ma trzy zasadnicze elementy:

- (F)AKT - opis wydarzenia, zachowania lub sytuacji, do której się odnosimy.
- (U)STOSUNKOWANIE - wyrażenie uczuć, opinii, postawy wobec wspomnianego faktu.
- (O)CZEKIWANIE - sformułowanie prośby lub polecenia precyzującego nasze oczekiwanie, w odniesieniu do podanych wcześniej informacji.

3. Model pełnej ekspresji

Model ten nawiązuje do stwierdzenia Friedmanna Schulza von Thun (Sztuka rozmawiania, Część 1, 2007), że wypowiedzi składają się z czterech płaszczyzn/ poziomów:

1. Płaszczyzny dotyczącej faktów (konkretne informacje)
2. Płaszczyzny wzajemnej relacji (przekaz dotyczący tego co myślimy o relacji z odbiorcą i jakie emocje on w nas wywołuje)
3. Płaszczyzny ujawniania się (przedstawia informacje o nadawcy, jego emocje i uczucia)
4. Płaszczyzna apelu (oczekiwanie nadawcy w stosunku do odbiorcy komunikatu).

Efektywna komunikacja wymaga wg Schulza von Thun wykorzystania wszystkich czterech płaszczyzn, tymczasem często formułując komunikat ograniczamy się do jednej, czy dwóch, np. poprzestajemy na poziomie faktu, co powoduje ograniczenie skuteczności komunikatu.

Model pełnej ekspresji uwzględnia wszystkie cztery poziomy/ płaszczyzny efektywnego komunikatu odnosząc się do:

- Faktów
- Myśli odnośnie relacji nadawca- odbiorca
- Emocji nadawcy
- Oczekiwań i intencji wobec odbiorcy

Cechy efektywnej informacji zwrotnej (za Dr Małgorzata Kośmicka, „Podręcznik mentora”, 2013)

- „Zorientowanie na problem, a nie na ludzi. Informacja zwrotna powinna dotyczyć problemu, zadania, zachowania, a nie człowieka lub cechy, którą posiada.
- Wskazywanie konkretnych zachowań, na które dana osoba ma wpływ.
- Informacja zwrotna zorientowana na przyszłość i na Twoje oczekiwania, a nie na popełnione w przeszłości błędy i ich wypominanie.
- Porównywanie z obowiązującym standardem, a nie z innymi pracownikami.
- Kierowanie komunikatów jedynie do osoby zainteresowanej.
- Proste komunikaty.
- Opisywanie, a nie ocenianie.
- Podawanie uzasadnienia, żeby odbiorca mógł zrozumieć, dlaczego przekazywana informacja jest ważna.
- Nadawca powinien mówić tylko we własnym imieniu, używać komunikatu „ja”, np. „Nie widzę zaangażowania z twojej strony...”.
- Informacja zwrotna powinna pojawić się krótko po zdarzeniu, którego dotyczy.
- Powinna być przekazana w sposób przemyślany i dokładny.
- Nie powinna przekształcać się w udzielanie rad.
- Utrzymywanie stałego kontaktu wzrokowego.
- Odnoszenie się do konkretnej sytuacji, unikanie generalizowania i sformułowań: „zawsze”, „wszyscy”, „nigdy”, odbieranych jako niesprawiedliwe i raniące.
- Spójność wypowiedzi - znaki werbalne i niewerbalne powinny być ze sobą zgodne.
- Należy upewnić się (zadając pytania), że rozmówca dobrze zrozumiał, co chciałeś/chciałaś mu przekazać.

- Spójność tego, czego oczekujesz, z przykładem, jaki dajesz swoim zachowaniem”.

Literatura

1. „Podręcznik mentora”, 2013, Dr Małgorzata Kośmicka, Sławomir Kośmicki, Anna Nowak.
2. „Sztuka rozmawiania”, 2007, Friedmann Schulza von Thun, Część 1.
3. „Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników”, Iwona Ślęzak-Gładzik.
4. „Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków”, 2014, Małgorzata Sidor-Rządkowska.
5. „Znaczenie mentoringu w biznesie i edukacji”, 2013, Philip Zimbardo.