



Wytyczne AAHA dot. mentoringu 2023

CZŁONKOWIE GRUPY ROBOCZEJ

Addie Reinhard, DVM, MS*

Marie Sato Quicksall, DVM, CVA*

Brian Bourquin, DVM

Niccole Bruno, DVM

Rachel Dufour

Valerie Marciano, DVM, PhD, DACPV

Melody Martinez, CVT

Alison Meindl, DVM, DABVP (Canine and Feline)

Ewan Wolff, DVM, PhD, DACVIM (Small Animal Internal Medicine)

AFILIACJE AUTORÓW

MentorVet, Lexington, Kentucky (A.R.); Multicultural Veterinary Medical Association, Silverdale, Waszyngton (M.S.Q.); Not One More Vet, Boston, Massachusetts (B.B.); blendVET, Katy, Teksas (N.B.); Louisiana State University, School of Veterinary Medicine, Baton Rouge, Luizjana (R.D.); Pawsibilities Vet Med, Cary, Północna Karolina (V.M.); Multicultural Veterinary Medical Association, Acorde Consulting, Portland, Oregon (M.M.); Colorado State University, Fort Collins, Kolorado (A.M.); Pride VMC, BluePearl Pet Hospital NE Portland, Portland, Oregon (E.W.)

RECENZENCI

Kemba Marshall, DVM, MPH, DABVP (Avian), SHRM-CP (Marshall Recruiting Consortium, St. Louis, Missouri); Garnetta Santiago, MA, LVT (Highland, Nowy Jork)

Adres korespondencyjny: guidelines@aaaha.org

*Addie Reinhard i Marie Sato Quicksall to współprzewodniczące grupy roboczej Wytycznych AAHA dot. mentoringu 2023.

Oświadczenie w sprawie konfliktu interesów:

Autorzy, których nazwiska zostały wymienione bezpośrednio poniżej, zgłaszają szczegóły dotyczące powiązań lub zaangażowania w pracę organizacji lub instytucji, mających finansowy lub inny interes w temacie omawianym w niniejszej publikacji.

Addie Reinhard jest założycielką i prezeską MentorVet.

Niccole Bruno jest założycielką i prezeską blendVET.

Valerie C. Marciano jest współzałożycielką i prezeską Pawsibilities Vet Med.

Skróty i akronimy:

- AVMA** American Veterinary Medical Association – Amerykańskie Stowarzyszenie Lekarzy Weterynarii
- AAVMC** American Association of Veterinary Medical Colleges – Amerykańskie Stowarzyszenie Uczelni Weterynaryjnych; organizacja zrzeszająca kilkadziesiąt uczelni oraz wydziałów weterynaryjnych z całego świata (głównie z krajów anglosaskich)
- BIPOC** Black, Indigenous, and People of Color – skrót oznaczający osoby o kolorze skóry innym niż biały oraz ludność rdzenną (w rozumieniu amerykańskim)
- DEIB** Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging – różnorodność, wyrównywanie szans, inkluzywność i przynależność
- LGBTQIA+** lesbijki, geje, osoby biseksualne, transpłciowe, queer, interseksualne, asekualne i inne
- MCVMA** Multicultural Veterinary Medical Association – Wielokulturowe Stowarzyszenie Weterynaryjne; organizacja zrzeszająca lekarzy, techników, studentów weterynarii oraz pracowników branży weterynaryjnej
- NOMV** Not One More Vet – (dosł. ani jednego weterynarza więcej) grupa wsparcia dla lekarzy, techników oraz studentów weterynarii
- QPR** Question, Persuade, and Refer – pytaj, przekonuj, przekazuj; program zapobiegania samobójstwom
- SMART** Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound – konkretny, mierzalny, osiągalny, istotny oraz określony w czasie; koncepcja wyznaczania celów

Niniejsze wytyczne przygotowała grupa robocza ekspertów zwołana przez American Animal Hospital Association (AAHA; Amerykańskie Stowarzyszenie Szpitali dla Zwierząt). W założeniu publikacja ta ma pełnić rolę wskazówek, nie zaś standardu AAHA. Zalecenia te nie powinny być interpretowane jako narzucające jedyne możliwe procedury, sposoby działania lub kształt prowadzonej terapii. Dokument ten nie zastępuje porady prawnej lub innej właściwej porady zawodowej. AAHA nie odpowiada za wszelkie nieścisłości, pominięcia lub błędy redakcyjne, lub za jakiegokolwiek wynikające z nich skutki, w tym szkody lub uszczerbek poniesiony przez osoby lub mienie. Tam, gdzie było to możliwe i stosowne do potrzeb, przytoczono dowody podpierające podane zalecenia. Inne rekomendacje oparto na doświadczeniu pochodzącym z praktyki klinicznej i zgodnej opinii ekspertów. Zmiany w implementacji mogą być uzasadnione indywidualnymi potrzebami, zasobami i ograniczeniami właściwymi dla każdej praktyki lekarskiej.

AAHA dziękuje lekarce weterynarii Mii Cary z Cary Consulting za jej wkład w przygotowaniu niniejszego opracowania.

Wytyczne AAHA dot. Mentoringu 2023 zostały hojnie wsparte przez Chewy Health oraz Merck (przedsiębiorstwo znane poza USA i Kanadą pod nazwą MSD – przyp. tłum.).

Tłumaczenie na język polski:

Niniejsza publikacja została przetłumaczona przez Polskie Stowarzyszenie Lekarzy Weterynarii Małych Zwierząt. PSLWMZ ponosi odpowiedzialność za dokładność tłumaczenia.

Oryginalna wersja w języku angielskim dostępna jest na stronie <https://www.aaha.org/resources/2023-aaha-mentoring-guidelines/>

AAHA zdaje sobie sprawę z tego, jak ważny jest mentoring dla lekarzy weterynarii i wszystkich członków zespołu zakładu leczniczego dla zwierząt, bez względu na ich obecną rolę, poziom wykształcenia i/lub doświadczenia. Wartość mentoringu wzrasta w okresie zmian w karierze, np. dla osób nowo zatrudnionych, niedawno awansowanych, zmieniających charakter pracy lub wdrażających nowe protokoły/programy, mające na celu poprawę jakości leczenia i kontaktu z klientami. Skuteczne relacje mentorskie zapewniają lekarzom weterynarii profesjonalne narzędzia i perspektywy, które pozwalają im się rozwijać, i utrzymać swoje miejsca pracy oraz zachować wytrwałość na własnej drodze zawodowej.

Niniejsze wytyczne skupiają się na zaproponowaniu praktycznych i ukierunkowanych wskazówek – zarówno dla obecnych, jak i przyszłych mentorów oraz ich podopiecznych, aby intensywniej i skuteczniej wspierać mentoring w medycynie weterynaryjnej.

Sekcja 1 definiuje mentoring i podaje kilka jego wariantów oraz sposobów prowadzenia.

Sekcja 2 wyjaśnia dlaczego współczesna medycyna weterynaryjna potrzebuje mentoringu bardziej niż kiedykolwiek.

Sekcja 3 odkrywa korzyści płynące z mentoringu dla mentorów i podopiecznych.

Sekcja 4 nakreśla role, obowiązki i realistyczne oczekiwania dla mentorów i podopiecznych.

Sekcja 5 opisuje fundamentalne elementy udanych relacji mentorskich.

Sekcja 6 podaje plan działania pozwalający na stworzenie oraz wdrożenie pozytywnych i skutecznych programów mentoringowych, które zawierają strategie umożliwiające nawiązanie zdrowych relacji mentorskich.

Sekcja 7 podsumowuje najważniejsze punkty niniejszej publikacji oraz proponuje dalsze kroki.

Pozytywne doświadczenia płynące z mentoringu odgrywają w medycynie weterynaryjnej kluczową rolę w rekrutacji i lojalności pracowników.

Niniejsza publikacja zawiera ponadto słowniczek pojęć oraz analizę trzech przykładowych sytuacji, która pozwoli członkom zespołu przemyśleć, jak przedstawione rekomendacje mentoringowe można wprowadzić w życie.

Choć Sekcja 1 wspomina o różnych wariantach i sposobach prowadzenia mentoringu, większość tego dokumentu skupia się na modelu indywidualnym (1-1), który jest najczęściej spotykany.

Kluczowe kwestie do wzięcia pod uwagę

Prawidłowo realizowany mentoring niesie ze sobą potencjał poprawy ogólnego stanu zdrowia psychicznego i dobrostanu psychicznego w branży weterynaryjnej dzięki tworzeniu kultury wsparcia.

Pozytywne relacje mentorskie tworzące inkluzywne (włączające) środowisko mogą zwiększyć różnorodność oraz reprezentatywność mniejszości.

Pozytywne doświadczenia płynące z mentoringu odgrywają w medycynie weterynaryjnej kluczową rolę w rekrutacji i lojalności pracowników.

Sekcja 1: Czym jest mentoring?

3 najważniejsze wnioski

1. Wytyczne AAHA dot. mentoringu definiują mentoring jako relację, w której ktoś inwestuje własną wiedzę, energię i czas po to, aby pomóc innej osobie w rozwoju zawodowym.
2. Współczesny mentoring pozwala na skorzystanie z szeregu wachlarza modeli mentoringowych innych od tradycyjnego mentoringu indywidualnego, a także z różnych sposobów prowadzenia, wykorzystujących technologię obok lub zamiast kontaktu osobistego. Każda z opcji, w zależności od danej sytuacji, cechuje się swoimi zaletami.
3. Mentoring jest ważny na każdym etapie kariery, a szczególnie istotny może być w jej okresach przejściowych, np. gdy studenci lub uczniowie stają się lekarzami lub technikami i podejmują pracę w lecznicy.

Dla mentoringu w medycynie weterynaryjnej nie ma obecnie powszechnie akceptowanej definicji ani ogólnie uznanych kryteriów. Na potrzeby niniejszej publikacji mentoring będzie definiowany jako „obustronna relacja i rodzaj rozwoju, w którym jedna osoba inwestuje własną wiedzę, energię i czas, aby pomóc innej rozwijać się oraz doskonalić tak, żeby mogła ona stać się tak dobrą i odnoszącą sukces, jak to tylko możliwe”¹.

Czym mentoring nie jest. Ludzie myślą czasem mentoring z coachingiem, doradzaniem, szkoleniem lub polecaniem kogoś. Chociaż mentorzy w swych programach lub procesach mentoringowych często wykorzystują techniki stosowane przez coachów lub doradców, każda z tych ról działa w odmienny sposób². Tabela 1.1 wyjaśnia różnice w definicjach między mentoringiem a innymi typami wsparcia rozwoju zawodowego.

Modele mentoringu

Choć mentoring indywidualny pozostaje najczęściej stosowaną strategią mentoringową, inne modele i sposoby prowadzenia mentoringu oferują możliwości personalizacji tego, co mentoring oznacza dla jego uczestnika.

Mentoring indywidualny. Tradycyjnie mentoring rozumie się jako relację *jeden na jeden*, w którym jedna osoba wspiera, prowadzi i naucza drugą. W tym dwuosobowym modelu mentor zazwyczaj wnosi większe doświadczenie zawodowe. Jednak coraz większa liczba dowodów pokazuje, że mentoring koleżeński (ang. peer mentoring), czyli taki, w którym obie strony w podobnych sytuacjach mają taki sam poziom doświadczenia, również jest skutecznym modelem mentoringu¹.

Mentoring praktykancki. Praktyki weterynaryjne i grupy z wewnętrznym mentorem często skupiają się na nauczaniu podopiecznych konkretnej wiedzy medycznej. W większości przypadków praktyki takie prowadzi bardziej doświadczony mentor, kładący silny nacisk na nauczanie danych umiejętności technicznych lub chirurgicznych, z wykorzystaniem dwuosobowego, praktycznego modelu bez dodatkowego wsparcia osobistego lub w rozwoju kariery¹.

Mentoring krytyczny tworzy ramy mentoringowe w szerszym kontekście tożsamości danej osoby, związanej z rasą, pochodzeniem etnicznym lub klasowym, płcią kulturową i orientacją seksualną. Mentoring krytyczny bierze pod uwagę tożsamości podopiecznego i mentora w projekcie programu mentorskiego, jego strukturze i relacjach. Nie oznacza to, że mentorzy i podopieczni muszą dzielić te same tożsamości społeczne, tylko raczej, że ten rodzaj mentoringu wymaga świadomości i uznania, iż ma to wpływ na to, jak podopieczny się uczy oraz jakie są jego relacje z mentorem, środowiskiem weterynaryjnym i ogółem społeczeństwa. Ponadto model ten na etapie opracowywania programu ocenia potrzeby społeczności, np. zwiększające DEIB (różnorodność, wyrównywanie szans, inkluzywność i przynależność) w weterynarii. Mentoring krytyczny angażuje również mentora i podopiecznego w procesy sprzyjające autorefleksji oraz rozwojowi osobistemu i zawodowemu³.

Mentoring wielokrotny polega na utrzymywaniu równoczesnego kontaktu z kilkoma mentorami, z których każdy zapewnia wsparcie na innym polu rozwoju zawodowego i osobistego, ponieważ często jeden mentor nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb podopiecznego.

Mentoring zespołowy przypomina mentoring wielokrotny, jednak jest ogólnie bardziej skoordynowany, a nie „jak karta dań”. Wykorzystuje formalne zespoły, w których każdy mentor zapewnia unikalną wiedzę i doświadczenie. Mogą być nimi osoby o różnych rolach i stażu pracy, na przykład technicy weterynarii, menedżerowie lecznicy, a także lekarze. Dynamika zespołu pozwala na interakcję między mentorami w celu dopasowania zaleceń i porad dla podopiecznego⁴.

TAB. 1.1 Rodzaje wsparcia rozwoju zawodowego

Rodzaj wsparcia	Opis	Przykład
Mentoring	Relacja, w której ktoś inwestuje własną wiedzę, energię i czas, aby pomóc innej osobie w rozwoju	Udzielenie wskazówek, jak rozwiązać problem z klientem
Coaching	Skupia się na udzieleniu osobie pomocy, aby mogła ona osiągnąć określony przez nią cel lub biegłość w wykonywaniu jakiegoś zadania	Coachowanie kogoś w celu poprawy zdolności przywódczych tej osoby
Doradzanie	Na ogół skupia się na udzieleniu porady na temat wyniku lub celu jakiegoś wydarzenia lub procesu	Pomoc studentowi w wyborze praktyk zawodowych i stażu
Polecanie	Sytuacja, w której ktoś używa swojej wiarygodności, reputacji, władzy, wpływów i sieci kontaktów w celu pomocy komuś w rozwoju kariery	Polecenie danej osoby na jakieś stanowisko
Szkolenie	Pomoc podopiecznemu w osiągnięciu biegłości w jakiejś czynności/procedurze lub płynności pracy. Generalnie ma jasno określony koniec	Nauczenie nowego pracownika obsługi oprogramowania w lecznicy

Mentoring odwrócony odwraca tradycyjne role, czyli takie, w których osoba z większym doświadczeniem jest mentorem mniej doświadczonej. W tym modelu to podopieczny ma (ogólnie) bogatsze doświadczenie, a mentor mniejsze. Ten rodzaj mentoringu może polepszyć międzypokoleniową wiedzę i starsi koledzy mogą zdobyć nową wiedzę od młodszych⁵.

Mentoring grupowy. W tym modelu jeden mentor pracuje równocześnie w grupie z wieloma różnymi podopiecznymi⁶. Mentoring grupowy zezwala na wiele różnych perspektyw pozwalających na głębsze zrozumienie problemów lub wyzwań.

Sposoby prowadzenia mentoringu

Mentoring może być prowadzony na wiele odmiennych sposobów. Ich znajomość pozwala na dostosowanie go tak, aby najlepiej odpowiadał potrzebom podopiecznego oraz mentora. Ponadto dzięki technologii i innym narzędziom współczesny mentoring oferuje dodatkowe możliwości kontaktu bez potrzeby bezpośredniego spotkania się za każdym razem. Może także wspierać innymi metodami tradycyjne kontakty twarzą w twarz.

Stacjonarny czy zdalny? Stacjonarny mentoring oznacza po prostu, że mentor i podopieczny mieszkają lub pracują ze sobą lub w niewielkiej odległości. Zdalny (online) mentoring korzysta z technologii w celu zapewnienia możliwości bezpośredniej obserwacji technik, wymiany informacji zwrotnych oraz interakcji. Zdalny mentoring pozwala na dostęp do dodatkowych mentorów, którzy nie są dostępni lokalnie. To znacznie rozszerza sieć pomocy podopiecznego oraz otwiera na perspektywę i porady z zewnątrz.

Wytyczne AAHA dot. mentoringu definiują mentoring jako relację, w której ktoś inwestuje własną wiedzę, energię i czas po to, aby pomóc innej osobie w rozwoju zawodowym.

Mentor z większym czy podobnym doświadczeniem? Mentoring przeprowadzany przez bardziej doświadczonego lekarza oferuje szeroką wiedzę i dostęp do siatki kontaktów zawodowych. Z kolei mentoring koleżeński daje szansę osobom będącym na podobnym etapie kariery na wzajemne wczucie się we współdzielone wyzwania. Poprzez wspólną naukę obaj mentorzy pomagają sobie w rozumieniu i radzeniu sobie z nowymi doświadczeniami, procesami i protokołami.

Sformalizowany czy nieformalny? Sformalizowany mentoring opiera się na konkretnych, wzajemnie przypisanych rolach, obowiązkach, harmonogramach i wytycznych. Lecznice oraz inne podmioty nierzadko opracowują sformalizowane programy mentorskie w celu zapewnienia ustrukturyzowanego wsparcia dla osób rozpoczynających pracę lub rozwijających karierę. Nieformalne relacje mentorskie cechują się większą elastycznością i pozwalają na powstanie naturalnych kontaktów zawodowych. Podopieczni często sami inicjują takie nieformalne relacje z jednym lub wieloma możliwymi mentorami.

Długo- czy krótkoterminowy? Mentoring długoterminowy umożliwia zajęcie się większymi celami i szerszym wachlarzem umiejętności lub obszarów rozwoju zawodowego. Krótkotrwałe relacje mentorskie dobrze sprawdzają się w przypadku mniejszych zadań lub w udoskonaleniu wykonywania konkretnej czynności. Czas trwania mentoringu może być bardzo różny, od jednorazowego spotkania z mentorem w celu zdobycia materiałów naukowych i uzyskania porad technicznych, do wieloletniej relacji mentorskiej z tą samą osobą.

Sekcja 2: Dlaczego mentoring jest potrzebny

3 najważniejsze wnioski

1. Idealnie jest, kiedy wszyscy w środowisku weterynaryjnym otwarcie rozmawiają o wspólnych wyzwaniach i wspierają się nawzajem, wówczas stygmatyzacja związana ze zdrowiem psychicznym zmniejsza się, a poszukiwanie pomocy poprzez mentoring i inne formy wsparcia staje się bardziej powszechne.
2. Dzięki ustawicznemu szkoleniu z zakresu DEIB mentorzy lepiej rozumieją bariery napotymane przez osoby z marginalizowanych grup, co wspiera dalszy rozwój i mentora, i podopiecznego, w tym w rozumieniu przynależności i pokory kulturowej (patrz Słowniczek).
3. Otwarcie na różne sposoby myślenia, doświadczenia oraz perspektywy zwiększa innowacyjność.

Medycyna weterynaryjna potrzebuje fachowego wsparcia ze strony przedstawicieli różnych środowisk, aby rozwiązać wiele pilnych problemów, z którymi boryka się obecnie nasza branża. Od chwili, gdy AAHA opublikowała w 2008 r. *Wytyczne dot. mentoringu*, zawody weterynaryjne zostały bezpośrednio dotknięte na wiele sposobów przez takie rzeczy jak globalna pandemia⁷, niepokoje społeczne, wyzwania związane ze zdrowiem psychicznym⁸ oraz rosnące obciążenie kredytowe studentów⁹.

Stresory krytyczne. W 2022 r. najważniejszymi problemami osób pracujących w zawodach weterynaryjnych były m.in.:

- poziom stresu u lekarzy weterynarii i personelu pomocniczego,
- duże zadłużenie studentów, ze stosunkiem długu do dochodu znacznie przekraczającym wynagrodzenia,
- wysoki odsetek samobójstw wśród lekarzy i techników weterynarii,
- niedobór lekarzy weterynarii i wykwalifikowanego personelu pomocniczego¹⁰.

Kwestie dodatkowe. Branża weterynaryjna zmagą się ponadto z takimi problemami jak:

- brak inkluzywności i reprezentacji ze strony osób z marginalizowanych grup społecznych,
- wysoki współczynnik wypalenia zawodowego¹⁰,
- niedobór możliwości rozwoju i awansu zawodowego,
- nierówności płacowe wynikające z płci¹¹,
- niskie wynagrodzenia personelu pomocniczego, mogące wpływać na dobrostan psychiczny i finansowy,
- wykonywanie zawodu w czasie silnych napięć społecznych (pandemia COVID-19, protesty).

Nierówności w kształceniu i przygotowaniu do zawodu.

Niektóre z uczelni weterynaryjnych w coraz większym stopniu skupiają się na umiejętnościach zawodowych, ale w programach nauczania nadal mogą występować braki w zakresie zwiększania zdolności i wiedzy studentów w takich obszarach jak przedsiębiorczość, praca zespołowa, komunikacja oraz DEIB. Zakłócenia w nauczaniu spowodowane pandemią COVID-19 również mogły stworzyć wyjątkową lukę w kształceniu.

Autorzy niniejszej publikacji stoją na stanowisku, że mentoring ma potencjał naprawy struktury zawodu weterynaryjnego. Ten wyjątkowy czas wiąże się z ogromnym wysiłkiem wkładanym w poprawę dobrostanu¹², wsparciem i edukacją na temat zdrowia psychicznego, szkoleniami DEIB, inwestycjami w komunikację kliniczną oraz nowatorskimi technikami szkoleniowymi.

Zdrowie i dobrostan psychiczny oraz rola pozytywnego mentoringu

Choć medycyna weterynaryjna zmagą się z wieloma wyzwaniami, istnieją działania, takie jak mentoring, które można wykorzystać do zmniejszenia wpływu wywieranego przez te wyzwania na branżę. Mentorzy powinni być świadomi występujących w naszych zawodach problemów ze zdrowiem psychicznym oraz tego, jak reagować na sygnały ostrzegające o silnym stresie psychicznym.

Ryzyko samobójstw. Mężczyźni-lekarze weterynarii są 1,6 razy bardziej narażeni na samobójstwo w porównaniu do ogółu populacji, natomiast kobiety-lekarki weterynarii – 2,4 razy bardziej¹³. Wśród techników weterynarii to ryzyko również jest większe – u mężczyzn 5 razy w porównaniu do całego społeczeństwa, a u kobiet 2,3 razy¹⁵.

Powszechne stresory. Stres to nieodłączna część weterynarii. Badania wykazują, że pracownicy branży weterynaryjnej doświadczają wyższego poziomu stresu niż ogólna populacja, a w całym zawodzie największe nasilenie stresu zgłaszane jest przez młodych lekarzy^{14,15,16}. Co więcej, pandemia COVID-19 odbiła się na dobrostanie i zdrowiu psychicznym przedstawicieli zawodów weterynaryjnych, a poważny dystres psychologiczny wśród lekarzy znacząco wzrósł¹⁰. W medycynie weterynaryjnej do potencjalnych stresorów zawodowych i związanych z miejscem pracy zaliczają się:

- konflikty w zespole,
- dylematy etyczne,
- kredyty studenckie,
- niewystarczające wsparcie i mentoring,
- popełnianie błędów,
- kontakt z klientami oraz ich zachowanie,
- niedobór wykwalifikowanego personelu pomocniczego.

Dyskryminacja. Doświadczanie dyskryminacji ze względu na wiek, rasę i pochodzenie etniczne, tożsamość płciową oraz inne czynniki również przyczynia się do stresu w zawodzie, szczególnie na początku pracy zawodowej¹⁷. Badanie przeprowadzone przez British Veterinary Association wykazało, że spośród członków tego stowarzyszenia, którzy wypełnili ankietę, około 25% osobiście doświadczyło dyskryminacji lub było jej świadkami w ciągu poprzedzającego roku¹⁸.

Wypalenie zawodowe. Przewlekły stres w miejscu pracy odbija się na zdrowiu psychicznym i prowadzi do wypalenia zawodowego. Według badania dobrostanu psychicznego weterynarzy¹⁰ przeprowadzonego przez Merck Animal Health (MSD), ponad 50% lekarzy weterynarii oraz 75% personelu pomocniczego doświadczyło przynajmniej umiarkowanych objawów wypalenia – syndromu psychologicznego powstającego wskutek przedłużonego i przewlekłego stresu w pracy¹⁹. W porównaniu do lekarzy z dłuższym stażem, młodzi są bardziej narażeni na wypalenie i mają w całym zawodzie jedno z gorszych poziomów dobrostanu psychicznego²⁰.

Wspieranie zdrowia psychicznego poprzez mentoring.

Z powodu powszechności stresu psychicznego w weterynarii, wsparcie od innych osób w ramach mentoringu staje się jeszcze ważniejsze. Dowody z medycyny człowieka sugerują możliwość zarówno negatywnego, jak i pozytywnego wpływu jaki mentoring może wywierać na podopiecznego, jednak generalnie relacja mentorska przynosi korzyści, jeśli jej uczestnicy są dobrze dobrani, odpowiednio wyszkoleni oraz skupieni na szczerej i otwartej komunikacji⁴. Mentorzy muszą potrafić rozpoznać i zareagować na sygnały ostrzegające o problemach ze zdrowiem psychicznym. Sekcja 4 opisuje techniki zapewniania wsparcia emocjonalnego innym osobom. Ponadto strona aaha.org/mentoring w zakładce Resource Center wymienia kilka publikacji na temat zdrowia psychicznego. Osoby doświadczające kryzysu psychicznego lub z myślami samobójczymi należy zachęcać do korzystania z profesjonalnych usług wsparcia psychicznego.

Przełamywanie stygmatyzacji. Jeśli wszyscy przedstawiciele zawodów weterynaryjnych będą otwarcie dyskutować o współdzielonych problemach oraz będą się nawzajem wspierać, efektem może być zmniejszenie stygmatyzacji związanej z problemami ze zdrowiem psychicznym i zwiększenie chęci szukania pomocy na drodze mentoringu lub w inny sposób. Pozytywny mentoring ma więc potencjalnie korzystny wpływ na psychiczny dobrostan i zdrowie w branży weterynaryjnej.

Zwiększanie reprezentacji mniejszości poprzez mentoring – połączenie mentoringu i DEIB

Kampania Wake Up, Vet Med („Obudź się, lekarzu weterynarii”), przeprowadzona w 2020 r. przez MCVMA wraz z dziewięcioma innymi organizacjami partnerskimi, naświetliła problemy napotymane w medycynie weterynaryjnej przez społeczność BIPOC²¹. Świadomość zagadnienia oraz szkolenia pomagają mentorom lepiej zrozumieć przeszkody, z którymi mierzą się w zawodach weterynaryjnych osoby BIPOC oraz z innych marginalizowanych grup. Do takich barier zaliczają się:

- brak reprezentacji mniejszości,
- gorszy dostęp do mentoringu,
- czynniki społeczno-ekonomiczne,
- brak szkoleń z zakresu przedsiębiorczości (partnerstwa biznesowego, właścicielstwa),
- czynniki kulturowe i językowe,
- różnicowane umiejętności oraz niepełnosprawność.

Pomaganie innym w rozwoju stwarza potencjał powstania samonapędzających się cykli pomocy, ponieważ mentorowane osoby często same są później mentorami.

Ludzie mogą należeć do więcej niż jednej marginalizowanej grupy i zmagać się z nakładającymi się barierami, co wymaga skrojenia mentoringowych metod i programów pod ich indywidualne potrzeby. Z tego powodu obowiązkowe szkolenie z zakresu DEIB, w tym z kluczowych aspektów przynależności oraz pokory kulturowej, wspiera stały rozwój mentora i podopiecznego. Mentorzy muszą rozumieć, że sami mogą potrzebować poszerzenia wiedzy na temat odmiennych doświadczeń ich podopiecznych oraz że muszą wyznaczyć własne cele osobistego rozwoju, szczególnie w odniesieniu do DEIB.

Ważne jest zrozumienie, iż potrzeby jednej niedostatecznie reprezentowanej grupy nie są tożsame z potrzebami wszystkich grup. Korzystanie z inkluzywnych platform mentoringowych (w celu zobaczenia ich listy odwiedź Resource Center na aaha.org/mentoring), a także nawiązanie kontaktu z takimi organizacjami jak MCVMA, Black DVM Network, Latinx Veterinary Medical Association i PrideVMC, może pomóc pojedynczym mentorom oraz całemu środowisku zawodowemu w polepszeniu głębi i zakresu mentoringu. Podczas rekrutacji mentorów oraz praktykantów należy upewnić się, że inkluzywność jest częścią tego procesu. Umożliwi to bardziej kompleksową ocenę kandydatów i może zapewnić lecznicy/organizacji różnicowaną perspektywę.

Pomaganie innym w rozwoju stwarza potencjał powstania samonapędzających się cykli pomocy, ponieważ mentorowane osoby często same są później mentorami²². W czasach, gdy w medycynie weterynaryjnej panuje ogólny brak różnorodności (z ok. 90% branży identyfikującymi się jako osoby białe^{23,24}), mentoring może odgrywać decydującą rolę w wyborze ścieżki zawodowej.

Ważne jest także zrozumienie, że doświadczenia z nauki i mentoringu oraz związanych z nimi środowisk mogą wpływać na to, jak dana osoba postrzega swoją uczelnię i/lub miejsce pracy, a także samą branżę. Badanie przeprowadzone na studentach medycyny wykazało, iż studenci, którzy często doświadczali mikroagresji, bardziej skłaniali się ku zmianie uczelni lub porzuceniu kierunku, a także byli bardziej przekonani o tym, że mikroagresja to normalna część kultury uczelni medycznej²⁵. Relacja mentorska utrzymywana w inkluzywnym środowisku może prowadzić do pozytywnych powiązań oraz zwiększać różnorodność i współczynnik pozostawania w zawodzie.

Argument biznesowy za dobrym mentoringiem

Lekarze weterynarii i personel pomocniczy ubiegają się o mentoring w okresach przejściowych kariery zawodowej, a szczególnie na jej początku. Mentoring można wykorzystać jako narzędzie wsparcia osób w branży i okazało się, że zmniejsza on rotację pracowników i wypalenie zawodowe, jednocześnie zwiększając ich lojalność, produktywność i zadowolenie z pracy.

Mentoring może ograniczyć wypalenie zawodowe u przedstawicieli zawodów weterynaryjnych. Badanie przeprowadzone wspólnie przez Baker Institute for Public Policy Uniwersytetu Rice'a, Human Resources Research Organization, Uniwersytet Północnego Illinois oraz San Diego State University wykazało, że mentoring może pomagać w zmniejszaniu poziomu wypalenia zawodowego oraz we wczesnej interwencji u pracowników z podwyższonym ryzykiem wypalenia²⁶. Mentorzy mogą być przykładem zachowań sprzyjających dobrostanowi psychicznemu i pomagać w zniechęcaniu do niezdrowych nawyków w pracy²⁶. Ograniczenie wypalenia i zdrowsze nawyki mają potencjał zwiększenia efektywności pracy i poprawy opieki nad pacjentami.

W obecnych czasach branża weterynaryjna doświadcza dużego wskaźnika rotacji sięgającego u lekarzy 15%, a u techników 25%²⁷. Mentoring może być pomocny w udzielaniu wsparcia, zmniejszaniu wskaźnika rotacji i polepszaniu lojalności pracowników.

Wykazano, że sformalizowane programy mentoringowe zwiększają wydajność i zmniejszają rotację pracowników^{28,29}. Analiza przypadku pracowników uczestniczących w programie mentoringowym w holenderskiej firmie konsultingowej Randstad pozwoliła oszacować, że zmniejszenie rotacji o 49% przyniosło oszczędności dla firmy w wysokości ok. 3000 \$ na uczestnika programu na rok. Gdy porówna się zysk rok do roku (za lata 2020-2021) dla firm Fortune 500, to te przedsiębiorstwa, w których działały programy mentoringowe, miały wyniki o 18% lepsze niż średnia, podczas gdy u tych bez takich programów były one o 43% gorsze³⁰.

W ankiecie przeprowadzonej w 2016 r. przez Deloitte okazało się, że u milenialsów planujących pozostać przy swoim pracodawcy przez więcej niż 5 lat dwukrotnie bardziej prawdopodobne było posiadanie mentora³¹. W firmie Sun Microsystems lojalność pracownicza u zarówno mentorów, jak i podopiecznych była o ok. 20% wyższa w porównaniu do pracowników nieuczestniczących w wewnętrznych programach mentoringowych³².

Osoby mentorowane wykazują zazwyczaj większe zadowolenie z pracy, wierząc, że rozwiną się zawodowo

i utrzymują lepszy poziom zaangażowania w pracę w porównaniu do niementorowanych osób na takich samych stanowiskach³³. Mentorzy awansowali sześć razy częściej, a podopieczni pięć razy częściej niż osoby nieuczestniczące w programie mentoringowym³². Natomiast w firmie Coca-Cola stwierdzono, że 80% podopiecznych wewnętrznego programu mentoringowego awansowało przynajmniej jeden raz w ciągu 5 lat³⁴.

Mentoring nie tylko pomaga ludziom w karierze, ale ponadto, dzięki polepszaniu lojalności pracowniczej i zadowolenia z pracy, zapewnia oczywiste korzyści dla zatrudniających ich przedsiębiorstw.

Sekcja 3: Mentoring – wzajemnie korzystna relacja

3 najważniejsze wnioski

1. Udane relacje mentorskie przynoszą korzyści zarówno mentorowi, jak i podopiecznemu.
2. Korzyści płynące z mentoringu obejmują wszystkich członków zespołu.
3. Zwiększona satysfakcja z kariery, efektywność pracy, otwarcie na różnorodność i możliwość tworzenia sieci kontaktów to niektóre z wzajemnych korzyści wynikających z relacji mentorskich.

W celu zwiększenia szans na powstanie udanych relacji mentorskich przedsiębiorstwa i instytucje rozwijające i wdrażające programy mentoringowe muszą odpowiednio dobrać i przeszkolić ich uczestników. Ponadto obie strony zobligowane są do utrzymania dobrej komunikacji i korzystania z umiejętności interpersonalnych. Kiedy chęć komunikowania się w sposób otwarty i współpracy nacechowanej szacunkiem są na pierwszym planie relacji, mentoring może dać obu stronom znaczne korzyści⁴.

Branża weterynaryjna powinna brać pod uwagę, że zalety dobrych relacji mentorskich dotyczą nie tylko lekarzy weterynarii. Niniejsze wytyczne mają zastosowanie do wszystkich członków zespołu weterynaryjnego, włączając techników, pracowników recepcji, menedżerów lecznicy, asystentów lekarzy czy opiekunów zwierząt. Przyjęcie idei, że wszyscy członkowie zespołu mogą uczyć się od siebie nawzajem jest w mentoringu niezbędne i wspiera rozwojowy sposób myślenia oraz zdrowe, produktywnie środowisko pracy.

Korzyści dla podopiecznego

Nabycie umiejętności. Poza pomaganiem podopiecznym w rozwijaniu umiejętności klinicznych mentorzy udzielają im także wartościowych wskazówek w zakresie skutecznych

technik komunikacji, działających zarówno z klientami, jak i współpracownikami. Zdolności te czasem określa się w medycynie weterynaryjnej jako „sztukę”¹. Pomagają one w częstych sytuacjach, jak:

- zbieranie wywiadu,
- inicjowanie rozmów dotyczących finansów,
- tłumaczenie znaczenia zaleceń medycznych w celu uzyskania zgody klienta oraz przekonania go do stosowania się do poleceń lekarza,
- wyrażanie współczucia,
- przekazywanie i otrzymywanie konstruktywnych informacji zwrotnych.

Mentoring dodatkowo wiąże się z poprawą poczucia własnej wartości, skuteczności własnych działań, wzrostem samoakceptacji oraz zachowaniami proaktywnymi³⁵.

Korzyści finansowe. Lepsze umiejętności w komunikacji osobistej i klinicznej uzyskane poprzez mentoring mogą napędzać i zwiększać produktywność. Mentorzy mogą doradzić w zakresie finansów, zatrudnienia i dotyczących go umów, obejmujących wszystko – od premii za podpisanie umowy, poprzez klauzule o zakazie konkurencji, po rodzaj wynagrodzenia (stała pensja czy może podstawa + procent od usług, czyli wynagrodzenie prowizyjne).

Wsparcie emocjonalne. Mentorzy, jako koledzy po fachu, często mogą podzielić się wartościową perspektywą na temat powszechnych problemów, takich jak syndrom oszusta, równowaga między pracą i resztą życia (work-life balance), czy niepowodzenia i trudności w karierze. Nowi absolwenci wydają się być szczególnie podatni na negatywny wpływ wywierany przez takie sytuacje¹⁷ i mogą skorzystać na mądrości mentorów. I rzeczywiście – w badaniach stwierdzono dodatnią korelację między skutecznym mentoringiem i poprawą dobrostanu psychicznego podopiecznego^{36,37,38}.

Korzyści dla mentora

Nadążanie za postępem w medycynie weterynaryjnej. Z powodu szybkiego rozwoju nauki wielu praktyków ma trudności z nadążaniem za najnowszymi odkryciami, nawet jeśli ustawicznie się kształcą i regularnie sięgają do periodyków branżowych. Bycie mentorem stwarza okazję do bycia na bieżąco z najnowszymi rozwiązaniami interwencyjnymi i chirurgicznymi dzięki bliskiemu kontaktowi z absolwentami dopiero co opuszczającymi mury uczelni³⁹. Mentoring umożliwia także intelektualną stymulację poprzez odświeżenie i bardziej dokładne wytłumaczenie wcześniej znanych pojęć¹.

Przyciąganie i utrzymanie dobrych pracowników. Nowi absolwenci uważają mentoring za jeden z najważniejszych czynników podczas poszukiwania pracy na dowolne stanowisko w zespole weterynaryjnym. Z kolei brak dobrego mentoringu pozostaje jedną z najczęstszych przyczyn, z powodu której nowi absolwenci odchodzą ze swojej pierwszej pracy^{39,40}. Dzięki awansom wewnętrznym oraz proponowaniu programów mentoringowych, zakłady lecznicze dla zwierząt mogą utrzymywać zwiększone zaangażowanie i motywację pracowników⁴¹, wspierać ich rozwój zawodowy oraz utrzymać ich przy sobie⁴².

Obopólne korzyści z mentoringu

Zwiększone zadowolenie z kariery. Jedną z głównych ról mentora jest formowanie podejścia, które pomoże osiągnięciu długoterminowego sukcesu i satysfakcji zawodowej⁴³. Mentorzy zgłaszali, że relacje mentorskie ożywiły ich entuzjazm i zadowolenie pracy, a ponadto dały im poczucie celu wykraczającego poza własną karierę¹. Jednocześnie, gdy oni są zaangażowani w relację, to podopieczni są bardziej pewni siebie i z większym prawdopodobieństwem lepiej poradzą sobie z wyzwaniem i stresującą sytuacją w swojej karierze⁴¹.

Efektywność pracy. Badania dowodzą istnienia związku między częstszymi awansami a mentoringiem^{43,44,45}. Mentorzy w środowiskach akademickich mają lepsze współczynniki publikacji, większe wsparcie badawcze i lepiej pozyskują granty^{41,44,46}. Zwiększona produktywność podopiecznego przekłada się w oczywisty sposób na rozwój jego kariery i zawodu, a ponadto wpływa pozytywnie na mentora⁴¹.

Otwarcie na różnorodność. Mentorzy wywodzący się z różnych grup społecznych mogą być źródłem cennych spostrzeżeń i perspektyw, a przez to dać podopiecznym okazję do poznania odmiennych filozofii i sposobów myślenia^{1,4}. To podejście pozwala mentorom na podzielenie się mądrością uzyskaną w osobistych przeżyciach i, jeśli mentorzy i podopieczni pochodzą z różnych środowisk, dać dodatkową korzyść w postaci kontaktu z innymi kulturami i doświadczeniami życiowymi. Wykazano, że podobieństwo nastawienia w parach mentor-podopieczny lepiej przewiduje udaną relację mentorską niż podobieństwa demograficzne⁴⁷, choć podobieństwa w pochodzeniu rasowym i płci wydają się być bardziej cennie, szczególnie przez osoby BIPOC oraz kobiety. Podopieczni, których mentor był tej samej płci lub rasy zgłaszali większe możliwości asystowania. Takie pary mentorskie nie miały jednak wpływu na wyniki naukowe⁴⁸.



RYC. 3.1 Korzyści mentoringu

projekt: Fred Meindl, III, S.C. Design Services, 2022

Budowanie sieci kontaktów i rozwój zawodowy. Mentoring rozszerza krąg relacji zawodowych, zwiększając dostęp do okazji do rozwinięcia kariery, kierowania zespołem, publikacji i zasobów⁴⁹.

Wiele relacji mentorskich trwa i ewoluuje przez całą karierę. W miarę jak obie strony rozwijają się zawodowo, rozwijają się także możliwości wzajemnie korzystnych interakcji. Kiedy nowy absolwent zaczyna czuć się bardziej komfortowo podczas wykonywania rutynowych czynności, może szukać wskazówek dotyczących bardziej skomplikowanych procedur. Z kolei gdy członek zespołu zaczyna nawiązywać długoterminowe relacje z klientami, jego uwaga może przesunąć się w kierunku bardziej subtelnych i zniuansowanych zdolności komunikacyjnych.

Sekcja 4: Role, obowiązki i oczekiwania w relacji

3 najważniejsze wnioski

1. Relacje mentorskie rozkwitają, gdy jest w nich zaufanie, szacunek oraz otwarta komunikacja.
2. Podopieczni okazują zaangażowanie poprzez proaktywne, intencjonalne, jasne i regularne komunikowanie mentorom swoich celów, postępów i sukcesów.
3. Mentorzy stwarzają pozytywne środowisko mentoringowe dzięki dawaniu przykładu pożądanego zachowań, skupianiu się na celach podopiecznego, oraz sprzyjaniu rozwojowi jego umiejętności krytycznego myślenia.

Role w mentoringu

Wczesne zrozumienie roli i celu każdego uczestnika programu mentoringowego pomaga lepiej dobrać mentora i podopiecznego oraz uzyskać lepsze rezultaty po obu stronach relacji.

Rola mentora. Mentor to osoba z odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i/lub zasobami pozwalającymi zapewnić wsparcie i ułatwiającymi podopiecznemu rozwój w kierunku osiągnięcia jego celów zawodowych.

Rola podopiecznego polega na dążeniu do rozwoju, co napędza pozytywną relację edukacyjną z mentorem.

Wspólne obowiązki mentorów i podopiecznych

Udane relacje mentorskie wymagają, aby obie strony spełniały pewne obowiązki.

Dbajcie o zaufanie i szacunek. Zaufanie i szacunek są kluczowe dla dobrej relacji mentorskiej. Mentorzy i podopieczni powinni wspólnie określić, co oznacza dla nich szacunek, biorąc pod uwagę różnice osobiste i kulturowe. Zarówno mentor, jak i podopieczny oczekują, żeby druga strona była dostępna oraz odpowiedzialna. Ponieważ relacje mentorskie wymagają poświęcenia czasu i energii, należy pamiętać o planowaniu spotkań z wyprzedzeniem, dotrzymywaniu ich terminów i w razie potrzeby zmieniać je.

Utrzymujcie poufność. W relacji mentorskiej zaufanie budowane jest także przez poufność. Zobowiązanie się do utrzymania najwyższych standardów profesjonalnego zachowania, włączając w to pełną poufność rozmów. Zawsze pytajcie o zgodę, jeśli podzielenie się jakąś sytuacją wymaga odkrycia informacji wrażliwych. Upewnijcie się, że obie strony wiedzą o możliwości złamania zasady poufności w przypadku otrzymania informacji wskazującej na konieczność profesjonalnej interwencji zewnętrznej, np. gdy zagrożone jest zdrowie fizyczne lub psychiczne.

Dbajcie o otwartą obustronną komunikację i zachęcajcie do radykalnej szczerości (patrz Słowniczek). Mentoring funkcjonuje jako przedsięwzięcie oparte na współpracy, należy więc komunikować cele, granice i oczekiwania na wczesnym etapie relacji mentorskiej. W przypadku korzystania ze zorganizowanego programu mentoringowego należy upewnić się, że istnieje powiązanie między dążeniami podopiecznego oraz celem i tematyką tego programu.

Uznajcie wartość różnych kultur, sposobów uczenia się, komunikowania, typów osobowości i rozwiązywania konfliktów. Znajdźcie razem wspólną drogę komunikacji, biorącą pod uwagę i szanującą te różnice w uczeniu się i myśleniu. Radykalna szczerość to rodzaj informacji zwrotnej przekazywanej w sposób uprzejmy, skromny i wprost, skupiający się na pomocy drugiej osobie⁵⁰. Zachęcanie do niej może pomóc mentorowi i podopiecznemu w efektywnym komunikowaniu się.

Świętujcie sukcesy i dbajcie o okazywanie wdzięczności.

Gdy w relacji mentorskiej zostają osiągnięte kamienie milowe (np. podopieczny po raz pierwszy samodzielnie dokonuje udanej ekstrakcji zęba), należy je docenić i świętować. Podopieczni mogą wyrażać mentorom swoją wdzięczność, aby pokazać, jak ich wsparcie pomogło w osiągnięciu zadania. Z kolei mentorzy mogą docenić osiągnięcie podopiecznych, mówiąc im, jak dobrze sobie poradzili.

Bądźcie otwarci na informacje zwrotne. Pozostawiajcie otwarci na pozytywny i konstruktywny feedback. Na początku relacji omówcie, w jaki sposób chcielibyście otrzymywać informacje zwrotne. Czy twój podopieczny woli otrzymywać je na bieżąco czy po osobistym przeanalizowaniu? Czy twój mentor preferuje omawianie każdej pojedynczej informacji, gdy tylko się pojawi, czy raczej gromadzi je, a potem woli przedyskutować zbiorczo? Style komunikacji i przetwarzania wiadomości mogą być różne.

Pytajcie o zgodę przed przekazaniem informacji zwrotnej. Daje to odbiorcy możliwość zdecydowania, czy czuje się wystarczająco otwarty na jej otrzymanie, zanim ta zostanie przekazana.

Skuteczny feedback korzysta z konkretnych przykładów, dostarczany jest w odpowiednim czasie oraz w konstruktywny i obiektywny sposób, a ponadto zawiera plan poprawy^{51,52}. W filmie *Giving Effective Feedback: Beyond „Great Job”* (w wolnym tłumaczeniu – *Przekazywanie dobrej informacji zwrotnej: coś więcej niż tylko „Dobra robota!”*)

dr Esther Choo przedstawia kroki, w których można podawać dobry feedback⁵¹. Ponadto rozważcie skorzystanie z gotowego modelu dostarczania informacji zwrotnej, np. modelu Pendletona (patrz Tabela 4.1). Kolejnym możliwym mechanizmem przekazywania dobrego feedbacku jest mówienie podopiecznemu, co twoim zdaniem poszło dobrze, a co według ciebie mógłby zrobić, by następnym razem było jeszcze lepiej.

Opracujcie plan działania. Mentor i podopieczny powinni dojść wzajemnego porozumienia co do struktury relacji mentorskiej, w tym w zakresie celów, ustalenia częstotliwości spotkań oraz terminów. Sekcja 6 dokładnie omawia, jak stworzyć mentoringowy plan działania.

Regularnie poddawajcie relację mentorską ocenie. W miarę jak relacja mentorska postępuje, potrzeby mentora i podopiecznego mogą się zmieniać. Należy więc okresowo rozważać, czy kontynuować ją bez zmian, czy też modyfikować albo zakończyć. Na przykład może okazać się, że na obecnym etapie kariery i potrzeb podopiecznego nadeszła pora na zmianę częstotliwości spotkań i/lub aktualizację celów. Rutynowe ocenianie dają także szansę na rozpoznanie i omówienie wszelkich ograniczeń relacji.

Dobrze jest określić, co działa, a co nie (to druga możliwość ma raczej większe znaczenie). Wspólnie zastanówcie się nawet nad dodaniem kolejnego mentora dla pewnych planów i celów, gdyż sprawdza się tu przysłowie „jeszcze się taki nie urodził, co by wszystkim dogodził”. Podopieczni często wybierają różnych mentorów do odmiennych aspektów życia, np. jeden skupia się na rozwoju osobistym, a inny na potrzebach z zakresu DEIB.

Powiększcie swoją wiedzę na temat DEIB. Uczynicie normę ze szczerych i otwartych konwersacji uwzględniających wasze różne doświadczenia życiowe i materialne. Musicie zdać sobie sprawę z tego, że zarówno mentor, jak i podopieczny wchodzi w relację mentorską lub środowisko

TAB. 4.1 Udzielenie informacji zwrotnej – model Pendletona⁵³

Krok	Przykład
1. Zapytaj czy druga osoba chciałaby usłyszeć informację zwrotną.	„Pozwolisz, że powiem, co o tym myślę?”
2. Zapytaj, co poszło dobrze.	„Co według ciebie poszło dobrze?”
3. Doceń sukces drugiej osoby, a następnie wskaż inne rzeczy, które robiła dobrze.	„Według mnie dobrze zrobiłaś/zrobiłeś...”
4. Zapytaj, co chciałaby zrobić inaczej.	„Czy jest coś, co zrobiłabyś/zrobiłbyś inaczej?”
5. Doceń jej pomysły, a następnie dodaj do nich coś od siebie.	„Tym, co spróbowałabym/spróbowałbym zrobić inaczej, jest...”

pracy jako osoby z przecinającymi się ścieżkami osobistymi i zawodowymi, a każda z nich może wpływać na to, jak postrzegają oni świat i w nim działają.

Uwzględnijcie wspólnie znaczenie, jakie DEIB ma dla relacji mentorskich. Homofilia, definiowana jako tendencja do szukania osób podobnych do samego siebie, często pozostawia kobiety oraz przedstawicieli społeczności marginalizowanych i niedostatecznie reprezentowanych z ograniczonym dostępem do mentorów zajmujących się pożądaną dziedziną⁵⁴. Choć większość z nas nie ma zamiaru alienowania pewnych grup ludzi, wiedza o różnicach w tożsamościach i pochodzeniu pomaga ograniczyć wpływ braku świadomości własnych przywilejów i posiadanej nad drugą stroną władzy.

Przed rozpoczęciem relacji mentorskiej zaangażujcie się w znalezienie materiałów i szkolenie w zakresie DEIB, co pomoże wam rozszerzyć wiedzę w tym i powiązanych tematach. Rozważcie wspólną naukę lub omówienie wspomnianych materiałów. Upewnijcie się, że kurs obejmuje kwestię nieuświadomionych uprzedzeń. Ważne jest także zrozumienie pojęć mikroagresji i makroagresji oraz ich powiązań z nieuświadomionymi uprzedzeniami. Powyższe pojęcia (a także inne często spotykane) omówiono w Słowniczku.

Poznajcie i zrozumcie specyficzne bariery i wyzwania, przed którymi stają osoby z niedostatecznie reprezentowanych oraz marginalizowanych społeczności, szczególnie w odniesieniu do branży weterynaryjnej. Zrozumienia wymaga także wpływ uprzywilejowania i dynamiki władzy na mentoring i dostęp do zawodu lekarza weterynarii. Osoby z uprzywilejowanych środowisk nie napotykają na takie same przeszkody w kwestii zdobycia profesji lub stanowisk, jak te bez uprzywilejowania. Ludzie posiadający przywileje i autorytet mają władzę. Sposób, w jaki dynamika tej władzy jest wykorzystywana w stosunku do osób jej pozbawionych, może negatywnie lub pozytywnie wpływać na dostęp do zawodu dla osób z marginalizowanych grup..

Obowiązki podopiecznego

Niektóre z obowiązków spoczywają na barkach podopiecznego. Podejmij je zanim zaczniesz samodzielnie szukać mentora lub dołączysz do istniejącego programu mentoringowego.

Pytaj. Upewnij się, by każdy potencjalny mentor rozumiał, że poszukujesz relacji mentorskiej. Zanim poprosisz kogoś o to, żeby został twoim mentorem, przemyśl, jakimi aspektami życia chcesz się zająć i jak według ciebie może w tym pomóc mentor. Poznaj potencjalnego mentora przed poproszeniem go o pomoc. Jeśli odmówi, postaraj się nie traktować tego osobiście i poszukaj inną osobę, która mogłaby cię wesprzeć w twojej karierze.

Cechuj się proaktywnością i intencjonalnością. Przejmij odpowiedzialność za relację, skutecznie komunikując swoje priorytety, cele i oczekiwane rezultaty. Proaktywność obejmuje przejście inicjatywy w ustalaniu terminów spotkań, ustalanie tematów dyskusji, pytań i punktów programu z wyprzedzeniem, a także przychodzenie na spotkania przygotowanym. Bycie proaktywnym i przygotowanym nie oznacza, że należy wiedzieć wszystko, więc gdy zajdzie taka potrzeba, postaraj się nie czuć dyskomfortu przy proszeniu o pomoc.

W miarę jak relacja mentorska postępuje, potrzeby mentora i podopiecznego mogą się zmieniać. Należy więc okresowo rozważać, czy kontynuować ją bez zmian, czy też modyfikować albo zakończyć.

Komunikuj się otwarcie i jasno. Przekaż mentorowi, jaka jest twoja preferowana forma komunikacji (np. e-mail, SMS, platforma społecznościowa) oraz styl uczenia się. Dostosuj się jednak, jeśli twój mentor nie może przystać na wybrany sposób komunikacji. Utrzymuj regularny, zgodny z ustalonym harmonogramem kontakt ze swoim mentorem, biorąc pod uwagę, że zapewne będzie się to zmieniać w zależności od etapu zaawansowania oraz potrzeb twoich i mentora. Przykładowo na początku będziecie kontaktować się raz na miesiąc, potem raz na kwartał. Czasem konieczne może być tylko raportowanie osiągnięcia najważniejszych celów. Pamiętaj, że nie musisz stosować się do wszystkich rad udzielanych przez mentora, ale do twoich obowiązków należy, aby przekazać, które z nich były przestrzegane i jaki był tego efekt.

Określ swoje cele. Wyznacz jasne cele i daj znać mentorowi o nich oraz o swoich szczególnych potrzebach. Przedyskutujcie realne ramy czasowe osiągnięcia tych celów oraz co potencjalnie może przeszkodzić w dotarciu do nich.

Omawiaj swoje obawy. Mów otwarcie o swoich wszelkich obawach dotyczących celów, przyszłości i samej relacji mentorskiej – szczególnie jeśli to twoje pierwsze doświadczenie mentoringowe lub jeśli poprzednie nie były pozbawione błędów. Postaraj się jednak zrozumieć, że relacje mentorskie mają swoje ograniczenia. Żaden mentor nie jest wszechwiedzący i nie istnieją uniwersalne systemy lub plany mentoringowe.

Obowiązki mentora

Po zgodzeniu się na mentorowanie innych osób, mentorzy muszą zaakceptować, że sami też mają ważne obowiązki i wymagania przywódcze do spełnienia.

Stwórz środowisko sprzyjające pozytywnemu mentoringowi.

Mentoring kładzie nacisk na rozwój zawodowy podopiecznego, jednak to mentor nadaje ton relacji. Negatywna relacja mentorska może zwiększyć stres i prawdopodobieństwo zwiększenia rotacji pracowników. Z kolei pozytywna relacja odgrywa kluczową rolę w rekrutacji oraz utrzymaniu osób w weterynarii.

Bądź dostępny dla swoich podopiecznych i aktywnie wsłuchuj się w ich potrzeby, potwierdzając im w ten sposób, że środowisko pozostaje inkluzywne, a ty masz świadomość potencjalnej nierównowagi sił w relacji. W tym ostatnim przypadku daj znać o tym wcześniej, aby wzbudzić zaufanie i szacunek.

Dobrych mentorów charakteryzuje szczerze zainteresowanie i ciekawość ich podopiecznych oraz raczej prośenie niż kazanie im, aby dbali o własne umiejętności rozwiązywania problemów⁵⁵. Podpowiedz podopiecznym, żeby w wyznaczaniu krótko- i długoterminowych celów kierowali się koncepcją SMART, czyli żeby były one konkretne (specific), mierzalne (measurable), osiągalne (attainable), istotne (relevant) oraz określone w czasie (time-bound)⁵⁶. Rozwijaj pewność siebie u swojego podopiecznego w kwestiach wyznaczonych przez niego celów poprzez okazywanie ekscytacji, świętowanie sukcesów, wspierając rozwój jego umiejętności lub motywując go do radzenia sobie z porażkami⁵⁷.

Pamiętaj o dynamice władzy. Już na początkowym etapie relacji mentorskiej przedyskutuj swoją świadomość istnienia nierównowagi sił oraz to, jak planujesz unikać zamierzonego i niezamierzonego korzystania z władzy i wpływów. Podopieczni mogą ostrożnie podchodzić do otwartego mówienia o tym, co sprawia im trudność, mentorowi będącemu jednocześnie ich szefem lub przełożonym. Nawet jeśli mentor nie zajmuje stanowiska kierowniczego, jest dość prawdopodobne, że będzie posiadał w otoczeniu większe wpływy niż podopieczny. Należy pamiętać również o istniejących między tobą i podopiecznym różnicach demograficznych oraz o tym, jak przekładają się one na miejsce pracy i branżę weterynaryjną jako całość. Porady, które mogą sprawdzać się w przypadku mentora będącego członkiem uprzywilejowanej grupy społecznej, mogą nie działać tak samo dla kogoś z marginalizowanej społeczności.

Pielęgnuj zarówno współpracę, jak i niezależność. Zamiast skupiać się ciągle na dzieleniu się własnymi doświadczeniami i przykładami, pamiętaj, że każdy podopieczny chce osiągnąć swój potencjał, wykuć własną ścieżkę i dotrzeć do wyznaczonych przez siebie celów. Połóż nacisk na to, co jest najlepsze dla dobrego samopoczucia podopiecznego i jego rozwoju zawodowego poprzez dawanie konstruktywnych wskazówek, bez próby kontrolowania rezultatu.

Możesz rozwijać niezależność i krytyczne myślenie podopiecznego na następujące sposoby:

- zadawaj pytania i rób pauzę, dając czas na zastanowienie się i rozważenie możliwych kolejnych kroków,
- dawaj konstruktywne wskazówki, gdy podopieczny rozważa zalety i wady każdej decyzji,
- wykaż się cierpliwością i zaakceptuj, że podopieczny może nie zastosować się do twojej rady.

Pozwól podopiecznemu robić błędy i uczyć się na nich, jednocześnie starając się zapewnić mu zabezpieczenie, chroniące jego przyszłość i zapobiegające negatywnemu wpływowi błędów na karierę.

Wspieraj samokształcenie. Na początku polecaj zaufane źródła i inne osoby z twojej sieci kontaktów, aby wspierać sukces podopiecznego. Jednak z upływem czasu skup się na tym, aby stawał się on stopniowo bardziej niezależny, wliczając w to znajdowanie przez niego własnych źródeł wiedzy w oparciu o to, czego już się nauczył z innych przydatnych oraz istotnych zasobów zapewnionych wcześniej.

Bądź przykładem pożądanego zachowań. Ludzie uczą się poprzez obserwację innych. Demonstrowaj więc celowo pożądaną zachowania, jednocześnie zachęcając podopiecznego do utrzymania indywidualności. Zamiast po prostu mówić o ważnych cechach i zachowaniach zawodowych, pokaż jak ty działasz w pracy:

- okazuj pokorę i koleżeństwo,
- polegaj na umiejętnościach twojego zespołu i ufaj, że wykonają swoją część pracy,
- kontaktuj się ze znajomymi i zespołem, gdy pojawia się taka potrzeba,
- przyznawaj się do popełniania błędów,
- w pracy bądź obecny, rzetelny i punktualny.

Zachowuj równowagę między życiem osobistym i zawodowym – pamiętaj by korzystać z urlopów lub zwolnień lekarskich, a także faktycznie oddzielić się od pracy po wyjściu z lecznicy.

Wspieraj dobrostan psychiczny i zdrowie psychiczne twojego podopiecznego. Zapoznaj się z sygnałami zwiastującymi problemy ze zdrowiem psychicznym. Zasadniczo każde zachowanie podopiecznego, które wydaje się być nie-
zwyczajne lub odbiegające od normy, może wskazywać na problem. Dokładniejsza lista objawów zaburzeń zdrowia psychicznego znajduje się w Tabeli 4.2).

TAB. 4.2 Objawy ostrzegające o problemach ze zdrowiem psychicznym⁵⁸

Nadmierny strach, lęk lub zmartwienie
Uczucie depresji lub skrajnego smutku
Zagubienie, problemy z uczeniem się i/lub koncentracją
Ekstremalne zmiany nastroju
Intensywna lub przedłużona złość lub drażliwość
Unikanie przyjaciół, ukochanych i aktywności społecznych
Zmiany nawyków żywieniowych lub związanych ze snem
Uczucie wyczerpania
Urojenia lub halucynacje
Nadużywanie używek (np. alkoholu, narkotyków)
Problemy fizyczne pozbawione wyraźnej przyczyny (np. niewyjaśnione bóle głowy lub brzucha)
Myśli samobójcze
Niezdolność do wykonywania codziennych czynności lub radzenia sobie z problemami i stresem

Zastanów się nad dodatkowym szkoleniem z zakresu zapobiegania samobójstwom i wsparcia emocjonalnego, aby być przygotowaną/przygotowanym w przypadku, gdy twój podopieczny będzie miał problem ze zdrowiem psychicznym. Dobrym rozwiązaniem na rozpoczęcie nauki o sygnałach ostrzegawczych związanych ze zdrowiem psychicznym oraz tego, jak skierować osobę do specjalisty, jest kurs QPR, czyli pytaj (question), przekonuj (persuade), przekazuj (refer) – więcej informacji w zakładce Resource Center na stronie aaha.org/mentoring. Niektóre ze strategii wsparcia emocjonalnego zawierają następujące wskazówki:

- jeśli zauważysz, że twój podopieczny zachowuje się w nietypowy dla siebie sposób, powiedz mu, co zauważyłaś/zauważyłeś i spytaj, jak się czuje;
- nie zmuszaj podopiecznego do otwarcia się; jeśli nie chce podzielić się tym, co czuje, przekaż, że jeśli będzie chciał porozmawiać, jesteś do dyspozycji;
- słuchaj zmartwień podopiecznego w aktywny sposób;
- nie próbuj naprawić problemu dając natychmiastowe rozwiązania lub porady; zamiast tego spytaj, jak możesz pomóc;
- zachęć podopiecznego do udania się po pomoc do specjalisty;
- bądź przykładem zdrowych nawyków dbania o siebie.

Sekcja 5: Elementy dobrej relacji mentorskiej

3 najważniejsze wnioski

1. Wcześnie określcie granice krytyczne dotyczące czasu, zaufania, komunikacji i szacunku, aby zwiększyć szanse na stworzenie dobrej relacji mentorskiej.
2. Stwórzcie prywatne i fizyczne bezpieczeństwo dla obu stron, tworząc w ten sposób środowisko wzajemnej współpracy i maksymalnego mentoringu.
3. Omówcie oczekiwania co do mentoringu i ustalcie ramy czasowe, określające kiedy relacja się zakończy lub może się zakończyć pod spełnieniu pewnych warunków.

Elementy mentoringu

Elementy udanej relacji mentorskiej oznaczają coś więcej niż tylko samych uczestników i już na samym jej początku wymagają podjęcia krytycznych decyzji oraz osiągnięcia ważnych porozumień. Ryzyko niedopasowania oczekiwań mentorów i podopiecznych może prowadzić do szkodliwych konsekwencji.

Dzięki aktywnemu ustaleniu ram, oczekiwań i celów, ogranicza się przypuszczenia, a zwiększa szansę powstania udanych i satysfakcjonujących dla wszystkich rezultatów. Wspomniane ramy mogą przyjąć wiele form, co podsumowuje Tabela 5.1.

Zarówno podopieczni, jak i mentorzy muszą jasno określić te wymagania, aby zapewnić obopólne korzyści w zakresie ciągłej percepcji obecnych i przyszłych rezultatów. Stwórzcie przejrzysty plan poddawania relacji ponownej ocenie – według określonego harmonogramu, po spełnieniu celów lub doraźnie, jeśli relacja w jakiś sposób osłabnie (np. pojawiają się nierozwiązywalne trudności lub cele nie są spełniane).

TAB. 5.1 Składniki dobrego mentoringu

Składnik	Temat	Przykłady
Czas	Częstotliwość	Raz na tydzień/miesiąc/kwartał.
	Planowanie	Czas trwania spotkania (szybka konsultacja czy odprawa). Planowanie pomaga dopilnować długości spotkań i ich przekładania, jeśli to konieczne. Wybierajcie wspólnie odpowiadające wam dni/terminy.
	Odpowiedzialność	Ustalcie jak będziecie informować siebie nawzajem o zmianach planów oraz kiedy trzeba to zakomunikować (np. dzień wcześniej itd.).
Zaufanie	Szacunek	Uznawanie różnic kulturowych i osobistych.
	Dyskrecja/poufność	Pytajcie o zgodę, jeśli zamierzacie podzielić się jakąś osobistą informacją. Ustalcie wyjątki (bezpieczeństwo, zagrożenie zdrowia).
	Bezpieczna przestrzeń	Stwórzcie środowisko, zawierające strefę wolną od oceniania, w którym akceptowalne jest odsłonięcie się. Nadajcie priorytet bezpieczeństwu fizycznemu, psychologicznemu i emocjonalnemu.
	Bycie wzorem do naśladowania	Okazujcie pokorę, przyznawajcie się do błędów, stwórzcie pozytywną kulturę pracy i bądźcie przykładem zdrowych praktyk dbania o siebie.
Komunikacja	Przejrzystość	Wyjaśnijcie sobie jak i dlaczego wprowadzono dane procedury.
	Otwartość i nieosądzanie	Bądźcie otwarci na nowe pomysły, odczucia, informacje zwrotne oraz krytykę. Unikajcie osądzania i zakładajcie u innych pozytywne intencje.
	Forma	Poznajcie swoje osobiste preferencje, aby zapewnić poprawną interpretację przekazu (czy da się rozpoznać ton wypowiedzi w wiadomości tekstowej?). Ustalcie najlepszy dla was sposób komunikacji (np. e-mail, SMS, rozmowa telefoniczna, wideorozmowa).
	Osobowość/styl uczenia się	Weźcie pod uwagę różnorodność charakterów (np. introwertyczne, ekstrawertyczne). Zapoznaj się z modelem/badaniem DISC dostępnym w zakładce Resource Center na stronie aaha.org/mentoring .
	Rozwiązywanie konfliktów	Określcie źródło problemu, słuchajcie w sposób refleksyjny. Wspólnie znajdźcie rozwiązanie lub adaptujcie się, aby iść naprzód.
Szacunek dla wszystkich tożsamości i granic	Zaimki	Upewnijcie się, że wiecie za pomocą jakich zaimków będziecie się do siebie zwracać i używajcie ich we wszelkiej komunikacji.
	Preferowany styl zwracania się	Per doktor, czy po imieniu? Dbajcie o prawidłową wymowę oraz pisownię imion i nazwisk.
	Wpływ DEIB	Doceniajcie różnorodność i inkluzję. Przyczyniajcie się do powstania odczucia przynależności. Doksztalcacie się z zakresu nieuświadomionych uprzedzeń, wpływu uprzywilejowania, barier i ograniczeń wynikających z takich rzeczy jak realia finansowe, wymagania etapu życia, bycie czymś opiekunem i/lub różnice kulturowe oraz oczekiwania.

Zarządzanie konfliktem

W każdej relacji mentorskiej mogą wystąpić okoliczności, w których podopieczny będzie szukał rady z powodu konfliktu lub niepowodzenia w miejscu pracy albo życiu osobistym. Ponadto konflikt może powstać między mentorem a podopiecznym. Ważne jest, aby obie strony współpracowały i utrzymywały otwartą, bezstronną komunikację, ponieważ pomaga to w ustaleniu, jak podejść do rozwiązania konfliktu, żeby uzyskać najlepszy rezultat.

Jeśli dojdzie do konfliktu mentor-podopieczny lub wspierając kogoś będącego w sporze, można skorzystać z technik zarządzania konfliktem. Zaliczają się do nich:

- **Oswojenie się i przetrwanie trudnej chwili.** W momencie powstania konfliktu, gdy emocje jeszcze nie ostygły, jedna z osób może jeszcze nie być gotowa do omówienia problemu. Na przykład: czy potrzebujesz spokoju, żeby przemyśleć, co się dzieje lub jak się czujesz? Mów o takich potrzebach otwarcie.
- **Ustalenie źródła problemu.** Zanim zaczniesz rozwiązywać konflikt, najpierw określ, jakie jest jego źródło. Dlaczego ten konflikt w ogóle powstał?
- **Opracowanie planu działania.** Przygotuj strategię przebrnięcia przez ten konflikt. Zastanów się, co możesz powiedzieć i jak podejdziesz do problemu.
- **Znalezienie czasu na omówienie problemu.** Rozmowa telefoniczna, spotkanie w cztery oczy lub wideo-rozmowa pomoże ci uniknąć nieporozumień i pozwoli lepiej rozpoznać ton, mowę ciała oraz emocje.
- **Aktywne i refleksyjne słuchanie.** Przede wszystkim słuchaj, by wysłuchać, a nie żeby wyrzucić z siebie reakcję. Postaraj się zrozumieć obie strony konfliktu i dobrze określić, co jest potrzebne. Stwierdzenia jak „Z tego, co słyszę...” i „Z tego, co czuję...” mogą wyjaśnić wszelkie rozbieżności i zapewnić najlepsze rozwiązanie.
- **Dbanie o otwartą i przejrzystą komunikację.** W komunikacji cechuj się szczerością i przejrzystością. Jeden ze schematów wypowiedzi, który możesz wykorzystać w takich momentach, wygląda tak: „Myślę to i to. Co o tym myślisz? Teraz podejmijmy decyzję”.
- **Zrobienie przerwy, jeśli jest potrzebna.** Czasami wspólna decyzja by zawiesić gorącą i trudną rozmowę da czas na przemyślenie informacji oraz emocji przed późniejszym powrotem do sprawy.
- **Zastanowienie się i udzielenie wsparcia.** Jak poszło? Co mogłoby pójść lepiej następnym razem? Pamiętaj, że radzenie sobie z konfliktem bywa stresujące dla wielu ludzi, dlatego ważne jest, by w takich momentach zadbać o siebie. Jeśli pomagasz podopiecznemu w radzeniu sobie z konfliktem, pomóż mu w podzieleniu się przemyśleniami i wyraż wsparcie.

Bezpieczeństwo – prywatne i fizyczne

Dobry mentoring wymaga istnienia poczucia bezpieczeństwa, zarówno osobistego, jak i fizycznego. Zaufanie formuje fundament pod bezpieczeństwo psychologiczne, które definiowane jest jako pogląd, że dana osoba powinna móc bezpiecznie podjąć ryzyko interpersonalne, w przeciwnym wypadku będzie interpersonalnie bezbronna⁵⁹. Zbudowanie z nową osobą relacji opartej na zaufaniu zajmuje czas, dlatego skup się na stworzeniu podopiecznym bezpiecznej przestrzeni, gdzie będą mogli się odsłonić i wyrazić szczere uczucia. Ponadto organizuj regularne odpawy dotyczące dobrostanu psychicznego, żeby móc wcześniej rozpoznawać wszelkie potknięcia i problemy. Choć mentoring nie zastępuje terapii, mentorzy mogą zachęcać podopiecznych do udania się po pomoc do profesjonalisty, jeśli to konieczne. Okazanie wrażliwości przez mentora, np. poprzez podzielenie się własnymi doświadczeniami, dawnymi błędami czy rozwiązaniami buduje strefę wolną od oceniania i zapewnia psychologiczne bezpieczeństwo.

Żeby przygotować się na takie ewentualności, mentorzy mogą ukończyć szkolenie – np. kurs QPR – i/lub zidentyfikować zasoby i grupy wsparcia, aby zapewnić obu stronom bezpieczeństwo i zagwarantować poczucie przygotowania na różne sytuacje. Dotyczy to również sytuacji, kiedy względy bezpieczeństwa przeważają nad poufnością. Dodatkowe informacje można znaleźć na stronie aaha.org/mentoring.

Uczynić bezpieczeństwo fizyczne obu stron absolutnie najważniejszą kwestią. Dla przykładu – czasem pojawiają się sygnały ostrzegawcze, które bezpośrednio wpływają na relację mentorską i/lub miejsce pracy, jak ślady świadczące o możliwości doświadczenia krzywdy fizycznej lub krzywdzenia innych. Jeśli jedna ze stron odczuwa, że jej własne bezpieczeństwo fizyczne jest zagrożone, powinna ona natychmiast zakończyć relację mentorską.

Oczekiwania w stosunku do mentoringu i zasady zakończenia

Tak jak wyraźne określenie oczekiwań odgrywa kluczową rolę w udanej relacji mentorskiej, tak samo konieczne jest stworzenie proaktywnych protokołów zakończenia mentoringu. Data zakończenia lub poddania relacji ocenie powinna być określona z góry, aby stworzyć okazję do jej zamknięcia, jeśli zaistnieje taka potrzeba. Informacje o tym, jak zakończyć relację mentorską można znaleźć w Sekcji 6.

W mentoringu biorą udział dwie strony, które: chcą do niego coś wnieść, określają granice oraz pragną rozwijać się poprzez stałą naukę. Tak długo, jak istnieją jasne oczekiwania wobec zarówno mentora, jak i podopiecznego, relacja może postępować i pokonywać góry i dołki oraz inne przeszkody na szlaku kariery i rozwoju osobistego.

Sekcja 6: Plan działania

3 najważniejsze wnioski

1. Przed wejściem w relację mentorską zastanów się nad swoimi silnymi stronami, obszarami do poprawy, pragnieniami i potrzebami. Weź pod uwagę doświadczenie zawodowe swoje i potencjalnego mentora/podopiecznego oraz wasze tożsamości społeczne i wpływ jaki mogą one wywierać na relację.
2. Szukaj mentorów/podopiecznych na różne sposoby, upewniając się, że uwzględniasz istniejące programy oraz kontakty osobiste i zawodowe. Już zawczasu dowiedz się więcej o potencjalnym mentorze/podopiecznym, żeby ocenić, czy możecie do siebie pasować.
3. Bez względu na to czy rozpoczynasz, czy kończysz relację mentorską, zakomunikuj to odpowiednio wcześniej i wyrażaj siebie.

Plan działania w mentoringu

Relacje mentorskie różnią się w zależności od potrzeb oraz celów mentora i podopiecznego. Zarówno gdy jedna osoba zdecyduje się na poszukiwanie mentora lub podopiecznego, jaki i gdy dwie dotychczas współpracujące osoby zdecydują się wejść w relację mentorską, upewnij się, że każda ze stron robi to z własnej woli, ponieważ stanowi to podstawę przyszłych pozytywnych efektów merytorycznych i interpersonalnych. Innymi słowy – nie uznawaj nikogo za swojego mentora/podopiecznego bez jego zgody.

Najpierw zrozum siebie

Dowiedz się, czego szukasz. Niezależnie od tego, czy jesteś mentorem czy podopiecznym, oceń, co jest twoją silną stroną, a co wymaga poprawy. Poddaj się autorefleksji w celu dowiedzenia się, czego oczekujesz od relacji mentorskiej oraz jej obu stron. Aby zadać sobie pytania samooceny, w tym te dotyczące gotowości do wypełniania ról i obowiązków opisanych w Sekcji 4, skorzystaj z listy zawartej w Tabeli 6.1.

Ustal, czego absolutnie potrzebujesz w modelu mentoringu lub sposobie jego prowadzenia. Dla przykładu – czy chcesz mentora, który pomoże ci być sprawniejszym chirurgicznie, czy może wspierającego w czasie okresu przejściowego kariery?

Zastanów się ponadto, jaka kombinacja umiejętności, doświadczenia lub tożsamości wydaje się być ważna u mentora lub podopiecznego.

- **Doświadczenie zawodowe.** Dla niektórych podopiecznych wejście w relację mentorską z osobą posiadającą wieloletnie doświadczenie w zawodzie dostarcza cennych spostrzeżeń w dziedzinie przywództwa. Inni wolą

mentoring z kimś, kto specjalizuje się w danym obszarze weterynarii, pracuje na jakimś konkretnym stanowisku lub może zapewnić unikalne doświadczenie i perspektywy zawodowe, jak np. w przypadku osób, dla których medycyna weterynaryjna jest drugą ścieżką kariery lub których droga zawodowa była nietradycyjna. Część podopiecznych może nawet wybrać mentoring koleżeński, czyli z kimś przechodzącym przez podobne wyzwania.

- **Doświadczenia życiowe.** Dzielenie tej samej tożsamości rasowej, etnicznej, klasowej, płciowej, seksualnej lub związanej z niepełnosprawnością czasem przynosi użyteczny lub konieczny kontekst mentorowi i podopiecznemu. Jednak z uwagi na systemowe problemy profesji weterynaryjnej, utrudniające osiągnięcie różnorodności reprezentatywnej dla danej populacji, znalezienie kogoś, kto będzie miał takie same tożsamości i doświadczenia, może nie być łatwe. W takich sytuacjach należy wziąć pod uwagę mentora/podopiecznego o odmiennej tożsamości, który jednak ma podobne wartości i spojrzenia na pewne sprawy. Choć współdzielenie *powierzchnowych* cech (czyli widocznych, np. rasy, narodowości, płci biologicznej) może sygnalizować potencjał nawiązania relacji i więzi, to dowiedziono, że posiadanie tych samych *głębokich* przymiotów (tj. niewidocznych, np. postaw, światopoglądu lub sposobu rozwiązywania problemów) lepiej prognozuje poziom satysfakcji podopiecznego⁶⁰.

Przemyśl kwestie ucisku i uprzywilejowania. W czasie zastanawiania się nad mentorowaniem osoby pochodzącej z uciskanej społeczności, mentorzy z uprzywilejowanych grup muszą podzielić się swoim światopoglądem i wartościami z potencjalnym podopiecznym. Pozwala to okazać pokorę kulturową i świadomość obecności różnic w dostępie do wiedzy oraz zbudować zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne. Jeśli podopieczny pochodzący z uciskanej grupy społecznej rozważy wzięcie za mentora osoby uprzywilejowanej, musi zadać pytania, które pozwolą odkryć współdzielone ze swoim potencjalnym mentorem postawy, wartości oraz inteligencję emocjonalną. W przypadku, gdy zgodzi się on na bycie mentorem, podopieczny może poprosić o rozmowę na ważne tematy, odnoszące się do tożsamości społecznej, jak np. rasizm instytucjonalny, dyskryminacja, proaktywne używanie zaimków itd. Może również zachęcić mentora do jakiegoś szkolenia lub poddania się danemu testowi, jak Harvard Implicit Association Test (harwardzki test utajonych skojarzeń)⁶¹.

TAB. 6.1 Kolejne kroki w relacji mentorskiej

Poddanie się autorefleksji i określenie gotowości
• Jakie są moje silne strony i obszary do poprawy? • Jakiego rodzaju relacji mentorskiej chcę i potrzebuję? (Więcej informacji o modelach i metodach prowadzenia mentoringu w Sekcji 1) • Czy jest coś, co ogranicza mój wybór mentora/podopiecznego, modelu lub sposobu prowadzenia mentoringu? • Które umiejętności, doświadczenia i tożsamości posiadane przez mojego mentora/podopiecznego są dla mnie ważne? • Zanim zaproponuję mentoring komuś o odmiennych doświadczeniach życiowych i tożsamościach społecznych, czego muszę dowiedzieć się na ich temat? Jak zdobyć tę wiedzę bez obciążania podopiecznego? • Jakie pytania ułatwią ocenę tego, czy mój mentor będzie gotowy pomóc mi w potencjalnych problemach wynikających z mojej tożsamości społecznej i doświadczeń życiowych? • Czy jestem gotowa/gotowy na rolę, obowiązki oraz oczekiwania, których oczekuje się mentora/podopiecznego? (Patrz Sekcja 4)
Znalezienie programów mentoringowych i potencjalnych mentorów
• Poszukaj istniejących programów mentoringowych. • Weź pod uwagę swoje kontakty i sieć znajomych. • Zbierz informacje lub spotkaj się osobiście w celu przedstawienia się, by dowiedzieć się więcej o twoim potencjalnym mentorze/podopiecznym.
Zaproponowanie lub odmówienie relacji mentorskiej
Inicjowanie
• Spytaj osobiście, napisz e-maila lub zaproś na kawę. Podziel się swoimi zainteresowaniami i potrzebami, pamiętając o potencjalnych zobowiązaniach czasowych obu stron. Spytaj mentora/podopiecznego, czy chce rozpocząć relację mentorską z tobą. • Przygotuj się na ewentualną odmowę i nie odbieraj tego na poziomie osobistym.
Akceptowanie lub odmawianie
• Zastanów się, dlaczego ktoś spytał cię o mentoring. • Szczerze odpowiedz o swoim zainteresowaniu, możliwościach, czasie i w razie potrzeby daj informację zwrotną na temat podjętej decyzji. • Pamiętaj o potencjalnych złych skutkach słabej relacji mentorskiej i dynamiki władzy.
Rozpoczęcie relacji na podstawie wzajemnego porozumienia
Przed pierwszym spotkaniem
• Przygotuj się. Z wyprzedzeniem wyślij agendę z tematami do omówienia. • Zaczynaj zastanawiać się nad celami do osiągnięcia w tej relacji mentorskiej. • Przemyślcie i ustalcie okoliczności spotkania.
W czasie pierwszego spotkania
• Aby zapoznać się z przykładowymi pytaniami, skieruj się do Tabeli 6.2. • Omówcie role i obowiązki. • Wspólnie wybierzcie rodzaj relacji, który będzie najlepiej odpowiadał waszej sytuacji. • Zapoznajcie się. Zbudujcie zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne poprzez otwarte podzielenie się waszymi doświadczeniami, wartościami, światopoglądem i problemami.

(Ciąg dalszy na następnej stronie)

TAB. 6.1 Kolejne kroki w relacji mentorskiej, cd.

• Omówcie wzajemne oczekiwania i granice. Już na początku relacji przedyskutujcie odpowiedzialność obu stron, a także potrzeby komunikacyjne (i preferowane metody – telefon, e-mail, SMS itd.) oraz zasady poufności. • Omówcie kwestie etyczne, w tym związane z konfliktem interesów. Ustalcie granice etyczne. • Omówcie wizję relacji mentorskiej, obejmującą wasze pragnienia i długoterminowe cele. • Omówcie jak doceniać i świętować postępy oraz osiągnięcia. • Stwórzcie ramy czasowe relacji, które będą sprawdzały się dla obu stron. Wyjaśnijcie wspólnie, kiedy relacja się zakończy lub kiedy zostanie poddana ponownej ocenie. • Ustalcie harmonogram regularnych spotkań, aby omawiać postępy w dążeniu do celów oraz oceniać relację. Weźcie pod uwagę zobowiązania czasowe każdej z osób. Jeśli większość spotkań odbywa się zdalnie, zaplanujcie okazjonalne spotkania twarzą w twarz, o ile są pożądane i możliwe.
Przed kolejnymi spotkaniami
• Wspólnie wybierzcie rodzaj relacji, który będzie najlepiej odpowiadał waszej sytuacji. • Planujcie spotkania w taki sposób, żeby podopieczny miał w tym wiodącą rolę. Tematy powinny obejmować kwestie budzące obawy, osiągnięcia, postęp w dążeniu do celów oraz nowe wyzwania. Możecie także zaplanować omówienie jakichś konkretnych przypadków lub sytuacji, które pojawiły się od czasu poprzedniego spotkania.
W czasie kolejnych spotkań
• Ustalcie, wyjaśnijcie i spiszcie cele, aby stworzyć wizję. • Zdefiniujcie i nadajcie priorytet obszarom największych potrzeb, przy czym podopieczny powinien mieć tu wiodącą rolę, zamiast polegać na tym, aby mentor ustalił potrzeby za niego. • Zarówno w przypadku mentora, jak i podopiecznego skorzystajcie z koncepcji wyznaczania celów SMART oraz upewnijcie się, że dla podopiecznego będą one spersonalizowane i odpowiadające jego potrzebom⁵⁶. • Przyjrzyjcie się obawom i lękom podopiecznego w trakcie ustalania celów (patrz Tabela 6.4). • Bądźcie odpowiedzialni. Trzymajcie się ustalonych punktów spotkania, dzielcie się materiałami oraz budujcie osobiste i zawodowe kontakty. Jako mentor pamiętaj, by nie obiecywać zbyt wiele, gdyż może to nadwyrężyć zaufanie podopiecznego i odbić się negatywnie na jego celach. • Stwórzcie procedurę, według której podopieczny mógłby poprosić o natychmiastową pomoc, jeśli takiej potrzebuje. Może obejmować ona na przykład rezerwowego mentora lub podanie podopiecznemu listy materiałów naukowych. • Stwórzcie procedurę, która pomoże podopiecznemu rozwinąć nowe umiejętności oraz biegłość w obszarach jego zainteresowań. • Omówcie oczekiwane efekty oraz to, jak będą one sprawdzane i mierzone. Dla procesu oceny wyznaczcie istotne kamienie milowe/punkty orientacyjne (w tym czas, miejsce, procedurę), aby móc badać postęp dokonywany przez podopiecznego. • Omówcie, jak obie strony będą proponować sobie nowe pomysły i przekazywać informacje zwrotne. Użyjcie odrębnego formularza oceny mentor-podopieczny i nie mylcie tego z oceną wyników. • Omówcie, jak będą rozwiązywane konflikty. To naturalne, że się one zdarzają, ponieważ różne osoby wywodzą się z różnych środowisk i cechują się różnymi podejściami. Konflikty mogą powstawać, jeśli zobowiązania są mało konkretne lub nie zostały spisane. Rozwiązywanie konfliktów powinno odbywać się na osobności, aby utrzymać samoocenę i mentora, i podopiecznego. • Regularnie świętujcie postępy i osiągnięcia. • W kontynuowaniu rozmowy mogą pomóc pytania zawarte w Tabeli 6.3.
Ocena relacji
• Często dyskutujcie na temat tego, czy cele podopiecznego są spełniane. • Wyznaczcie czas wykonania ponownej oceny jak przebiega relacja. • Jeśli to konieczne, sprawdźcie jeszcze raz swoje oczekiwania, granice, odpowiedzialności i cele. • Sporządzajcie notatki oraz dokumentujcie spotkania, tematy, zalecenia i postępy.
Zakończenie relacji
• Podsumujcie, jakie cele udało się osiągnąć. • Podziękujcie drugiej stronie za wszystko, co waszym zdaniem udało się uzyskać.

TAB. 6.2 Otwarte pytania do zadania na pierwszym spotkaniu mentoringowym

Pytania do obu stron
Czego oczekujesz od tej relacji mentorskiej?
Co masz nadzieję zyskać?
Co mogę zrobić, by wspomóc sposób, w który pracujesz lub myślisz?
Jak chcesz komunikować się ze mną i jak chcesz by komunikowano się z tobą?
Co muszę wiedzieć o tobie, aby zwiększyć szanse, że ta relacja będzie dla ciebie udana?
Jak długo powinna trwać ta relacja mentorska? W jaki sposób dowiemy się, że pora ją zakończyć?
Pytania mentora do podopiecznego
Dlaczego mentoring jest dla ciebie ważny?
Jakiego konkretnie wsparcia szukasz?
W jaki sposób najlepiej się uczysz?
Jak chciałabyś/chciałbyś być doceniona/doceniony?
W jaki sposób mogę pomóc ci wyznaczyć kamienie milowe dla twoich celów oraz czas ich osiągnięcia?
Jak jeszcze mogę cię wesprzeć?
Pytania podopiecznego do mentora
W jaki sposób możesz mnie najlepiej wesprzeć w osiągnięciu moich celów?
Jak pomożesz mi trzymać się wyznaczonej ścieżki i jak sprawdzisz, czy osiągam swoje cele?
Jakie posiadasz materiały naukowe, które mogłyby mi się przydać?
Z jaką osobą, mogącą pomóc mi w osiągnięciu moich celów, możesz mnie zapoznać?
W jaki sposób udało ci się pomóc komuś, kto był w podobnej sytuacji?

Znajdywanie mentora lub podopiecznego

Skorzystaj z poniższych standardowych sposobów, żeby dowiedzieć się, jakie masz możliwości wejścia w relację mentorską.

Znajdź istniejące programy mentoringowe. Choć znacznie więcej programów skupia się na pomocy lekarzom weterynarii, powstają też takie, które mają za zadanie wspierać personel pomocniczy. Rozpocznij od znalezienia istniejących programów (listę można znaleźć w zakładce Resource Center na stronie aaha.org/mentoring).

Weź pod uwagę kontakty i sieć znajomych. Własne kontakty i znajomi to wygodny sposób na rozpoczęcie poszukiwań. Nie ma znaczenia, czy dopiero rozpoczynasz pracę, czy robisz to już od jakiegoś czasu, ale spytanie kolegów o ich doświadczenia z mentoringiem lub kontakty w branży zwiększa twoje możliwości i liczbę potencjalnie dostępnych mentorów lub podopiecznych.

Znajdź mentora w swoim miejscu pracy. Przydatne może być posiadanie mentora zarówno w pracy, jak i poza nią. Jeśli szukasz nowej pracy oraz dobrego mentora, pamiętaj, żeby w czasie rekrutacji spytać o to, jakie struktury mentoringowe wdrożono w danym miejscu. Natomiast jeśli w twojej pracy nie ma ustrukturyzowanego programu mentoringowego, zapytaj, czy możesz stworzyć bardziej formalną strukturę mentoringową i wejść w relację mentorską z innym pracownikiem.

TAB. 6.3 Otwarte pytania pomocne w kontynuowaniu rozmowy

Przykłady otwartych pytań
Co udało ci się wykonać dobrze (w danej sytuacji)?
Co jest dla ciebie ważne w ____?
Czy możesz powiedzieć o tym coś więcej?
Jak ____ może zmienić twoją perspektywę, decyzję, działanie?
Co by się stało, jeśli ____?
Jak ____ wpłynęłoby na ciebie, innych itd.?
Czy wzięłaś/wziąłś pod uwagę ____?
Czego jeszcze można się dowiedzieć z/od ____?

Dowiedz się więcej o swoim potencjalnym mentorze /podopiecznym. Szybkie przejrzanie Internetu pozwoli zebrać wstępne informacje na temat doświadczenia, umiejętności, wartości i zainteresowań twojego potencjalnego mentora/podopiecznego. Weź tu pod uwagę branżowe oraz osobiste strony/profile, a także odautorskie notki biograficzne i akademickie biografie. W ustaleniu, czy relacja będzie dobra i korzystna, jeszcze przed dokonaniem zobowiązania, pomoże ponadto spotkanie z potencjalnym mentorem/podopiecznym.

Rozpoczęcie relacji mentorskiej

Zapytanie. Kiedy znajdziesz mentora lub podopiecznego, który wydaje się dobrze odpowiadać twoim potrzebom, proces mentoringu rozpoczyna się po prostu od zapytania. Poproś osobiście o chwilę czasu i spotkanie, żebyście mogli omówić potencjalną relację mentorską lub zrób to drogą mailową. Podziel się swoimi zainteresowaniami i potrzebami, pamiętając jednak o ewentualnych zobowiązaniach czasowych obu stron. Zapytaj mentora/podopiecznego, czy jest zainteresowany wejściem z tobą w relację mentorską.

Możliwej odmowy nie odbieraj po prostu osobistym, a żeby znaleźć najbardziej odpowiadający ci mentoring, weź pod uwagę kilka opcji. Ludzie odmawiają z różnych przyczyn, np. z powodu braku czasu, energii, gotowości, pojemności emocjonalnej, czy zainteresowania procesem.

Mówienie nie. Jeśli uznasz, że musisz odmówić propozycji bycia stroną relacji mentorskiej, weź pod uwagę poniższe rady.

Jako mentor:

- Szczerze powiedz o swoim zainteresowaniu, możliwościach i dostępnym czasie.
- Nie zgadzaj się, jeśli masz jakieś wątpliwości. Pamiętaj o potencjalnych negatywnych skutkach, jakie słaba relacja mentorska może mieć dla podopiecznego.
- Powiedz uczciwie, dlaczego według ciebie ta relacja może się nie udać.

Jako podopieczny:

- Zastanów się, dlaczego ktoś prosi cię o bycie podopiecznym – czy ten mentor chce dla ciebie jak najlepiej? Jak chce skorzystać na tym mentoringu?
- Pamiętaj o dynamice władzy i jej wpływie na ciebie. Możesz na przykład nie czuć się komfortowo, gdy to twój szef lub przełożony składa propozycję i z góry zakłada twoją zgodę. To ważne, aby zachować profesjonalizm i szacunek, kiedy odrzucasz taką ofertę, zaznaczając, że w tym czasie nie masz możliwości lub chęci angażowania się w mentoring. W zależności od tego, jak wygląda wasza relacja, możesz podzielić się

swoją szczerą opinią na temat przyczyn odmowy, ale pamiętaj, by wyznaczyć tu zdecydowane granice, które będą szanowały twoją osobę.

Spotkanie mentoringowe – przed, w trakcie i po nim

Zapoznajcie się z Tabelą 6.1 w celu uzyskania szczegółowej listy pomagającej w przygotowaniu się do pierwszego oficjalnego spotkania mentoringowego oraz z Tabelą 6.2, zawierającą otwarte pytania warte zadania na tym spotkaniu. Wytyczne dotyczące przygotowania ważne są jednak również dla wszystkich przyszłych spotkań.

Przygotujcie się. Pomyślcie o spotkaniu i zaplanujcie wcześniej, co chcecie omówić w czasie jego trwania. Rozważcie wysłanie agendy i podzielcie się wszelkimi istotnymi wnioskami z poprzedniej rozmowy.

Zastanówcie się nad odpowiednimi okolicznościami i lokalizacją spotkania. Co jest ważne dla obu stron? Różne osoby mogą odczuwać odmienny poziom komfortu w zależności od tego, gdzie odbywa się rozmowa. Niektórzy preferują bardziej formalne okoliczności, np. gabinet albo wideorozmowę, podczas gdy inni woleliby spotkać się w niezobowiązującym, publicznym miejscu, jak kawiarnia.

Bądźcie obecni. Dajcie znać, jak chcielibyście rozpocząć rozmowę oraz jaka jest wasza emocjonalna „przepustowość” oraz dostępność. Rozważcie ustanowienie krótkich fraz, wspólnych skrótów, na określanie swojego stanu psychicznego i emocjonalnego. Przed każdym spotkaniem może to być np. skala od 1 do 10 lub kolory drogowej sygnalizacji świetlnej. Następnie poświęćcie całą swoją uwagę rozmówcy. Raczej słuchajcie, by zrozumieć, a nie by reagować na jego doświadczenia. Zostawcie dostatecznie dużo przestrzeni, by rozmowa mogła płynąć w naturalny sposób, żeby obie strony, a zwłaszcza podopieczny, mogły mówić.

Bądźcie odpowiedzialni. Trzymajcie się punktów dyskusji, dzielcie się zasobami i budujcie osobiste/zawodowe kontakty. Jako mentor pamiętaj jednak, aby nie obiecywać zbyt wiele – nie proponuj rzeczy, powiązań lub działań, jeśli nie będą za nimi szły dalsze czyny, ponieważ może to zaszkodzić zaufaniu, którym obdarza cię podopieczny, oraz jego celom.

Okażcie wdzięczność. Zawsze podziękujcie sobie za poświęcony czas, energię oraz zaangażowanie.

TAB. 6.4 Rozpoznawanie i rozwiązywanie zawodowych obaw i lęków podopiecznego

Typowe pytania, obawy lub lęki (Do wykorzystania jako podstawa w dyskusji o celach)
Efektywne zarządzanie czasem w pracy
Ile czasu przeznaczane jest na jedną wizytę?
Co się stanie, jeśli będę zbyt wolno przyjmować pacjentów (zbierać wywiad, wykonywać czynności diagnostyczne lub lecznicze)?
Ile mam czasu na przeprowadzenie zabiegu chirurgicznego?
Jak mogę zapewnić pacjentom skuteczne i bezzwłoczne leczenie, jednocześnie zapewniając, że będzie ono dokładne i dobrej jakości?
Co mogę zrobić, jeśli potrzebuję więcej czasu na wykonanie zadania?
Jak mogę zwiększyć wydajność pracy z dokumentacją?
Kontakty z klientami
Jak radzić sobie z trudnymi interakcjami z klientami, takimi jak kłótnie na temat rachunku, odmawianie wykonywania zaleceń lekarskich albo negatywne opinie w Internecie?
Co robić, jeśli to, jak wyglądam, ile mam lat lub jaki mam tytuł/stanowisko, sprawia, że klient kwestionuje moje wykształcenie, doświadczenie lub kompetencje?
Co robić, jeśli klient wypowiada uprzedzony lub poniżający komentarz na temat mój lub kolegi z pracy? Jak w trakcie komunikacji z klientami podchodzić do tego w sposób profesjonalny i zgodny z zasadami?
Co mogę zrobić, żeby wesprzeć klienta, którego nie stać na postępowanie zgodnie z moimi zaleceniami?
Jak najlepiej rozmawiać z klientami, żeby zachęcić ich do przestrzegania zaleceń?
W jaki sposób najrozsądniej jest przekazać klientowi informację o najbardziej poważnych chorobach zwierzęcia?
Jak mogę wesprzeć klientów zmagających się z negatywnymi emocjami, np. gdy ich zwierzę znajduje się w poważnym stanie lub jest przewlekłe chore?
Co robić, kiedy moje zalecenia dotyczące opieki paliatywnej lub eutanazji nie są akceptowane przez klienta, a jego zwierzę, jak sądzę, cierpi?
Co robić, jeśli wydaje mi się, że dobrostan pacjenta jest zagrożony z powodu zaniedbywania lub znęcania się?
Sprawy osobiste
Jak radzić sobie z kredytem lub zbyt niskim wynagrodzeniem?
Jak zrównoważyć życie zawodowe i rodzinne?
Co mogę zrobić, jeśli nie mam wystarczająco dużo czasu dla mojej rodziny?
Co robić, jeśli muszę wynająć mieszkanie i spotkam się z odmową?
Jak zauważyć, zapobiegać oraz radzić sobie z wypaleniem zawodowym lub sytuacjami trudnymi pod względem etycznym?
Co robić, jeśli polityka lecznicy jest sprzeczna z moimi osobistymi wartościami lub etyką?

(Ciąg dalszy na następnej stronie)

TAB. 6.4 Rozpoznawanie i rozwiązywanie zawodowych obaw i lęków podopiecznego, cd.

Praca zespołowa i funkcjonowanie lecznicy
Jak zbudować zaufanie i porozumienie z kolegami oraz klientami?
Co robić, gdy nie zgadzam się z polityką lecznicy i jak sprawić, aby moje zastrzeżenia zostały wysłuchane?
Jak nauczyć się dogadywać z zespołem lecznicy?
Jak poradzić sobie z trudną relacją z długoletnim członkiem zespołu?
Co robić, jeśli nie dogaduję się z właścicielem lecznicy lub przełożonym?
Co robić, gdy mam zastrzeżenia etyczne odnośnie zachowania współpracownika w stosunku do pacjenta?
Co robić, kiedy doświadczam nękania lub wykluczania przez kolegę lub zwierzchnika?
Co mogę zrobić, jeśli usłyszę, że współpracownik w obraźliwy sposób komentuje innego kolegę albo wciąga się mnie w plotkowanie?
Jak najlepiej mogę wesprzeć kolegę, który ma problemy ze zdrowiem psychicznym lub z zespołem?
Jak mogę najlepiej bronić interesów swoich, mojej społeczności, kolegów, klientów i pacjentów, a także zabiegać o poprawę procedur, wynagrodzeń lub polityki lecznicy?
Jak mogę wykorzystać moje uprzywilejowanie społeczne lub pozycję, aby wesprzeć współpracowników, których obawy lub pomysły nie są wysłuchiwane lub których potrzeby nie są spełniane?
Jakie działania mogę podjąć, żeby pozytywnie wpłynąć na kulturę pracy?
Kwestie związane z biegłością/kompetencjami
Jak radzić sobie z wątpliwościami i stresem, których doświadczam jako praktykujący lekarz?
Jak mogę zwiększyć swoją pewność we własne umiejętności i wiedzę?
Czy zostanę w pracy sama/sam? Jeśli tak, to kiedy?
Czy ktoś będzie dostępny pod telefonem, kiedy będę pracować sama/sam?
Jak nauczę się wykonywać nowe zabiegi lub procedury chirurgiczne?
Jeśli coś złego wydarzy się w czasie znieczulenia ogólnego – co wtedy?
Co robić, jeśli popełnię błąd w leczeniu pacjenta lub w czasie operacji chirurgicznej?
Jak radzić sobie z niespodziewaną utratą pacjenta?
Jak przyznać się do niewiedzy bez czucia się jak nieudacznik lub jak ktoś, kto nie jest wystarczająco dobry?
Chciałabym/chciałbym kiedyś mieć własną lecznicę. Co muszę wiedzieć na ten temat?

Ocena przebiegu relacji mentorskiej

Oprócz spraw związanych z bezpieczeństwem oraz innych kwestii omówionych w Sekcji 5, ważne jest także sprawdzenie, czy mentoring nadal przynosi korzyści.

Oceńcie skuteczność i cele. Sprawdzajcie ze sobą regularnie, czy cele podopiecznego są osiągnięte.

Wyjaśnijcie porozumienia. Jeśli to konieczne, omówcie ponownie ustalone wcześniej kwestie oczekiwania, granic, odpowiedzialności i celów.

Zastanówcie się nad kluczowymi dowodami. Oderwijcie się od osobistych i emocjonalnych kontekstów, a następnie znajdźcie dowody rozwoju zawodowego podopiecznego. Czy relacja przekłada się na wskaźniki jakości życia zawodowego? Innymi słowy – czy podopieczny nie tylko osiągnął swoje cele, ale też rozwija się zawodowo i osobiście dzięki relacji mentorskiej?

Kontrolujcie na bieżąco. W przypadku pojawienia się sporów róbcie notatki i dokumentujcie spotkania, tematy, zalecenia i postępy.

Jak zakończyć relację mentorską

Ustalcie jasne i przyjazne punkty zakończenia relacji, wdrażane w przypadku:

- spełnienia określonych wcześniej celów podopiecznego,
- zmiany potrzeb lub celów zawodowych podopiecznego,
- zmiany sytuacji życiowej ograniczającej czas lub energię u którejkolwiek ze stron.

Szczególnie ważne jest, by wyznaczyć dla relacji ramy czasowe posiadające wyraźną datę zapadnięcia decyzji, która umożliwi wam zakończenie lub kontynuowanie współpracy na podstawie obopólnej zgody. Dzięki temu, jeśli którakolwiek ze stron uzna, że okres partnerskiej współpracy dobiegł końca (lub nawet nigdy nie zaistniał), zakończenie relacji będzie łatwiejsze.

Jeśli potrzebujesz zakończyć relację przed ustalonym terminem, zwłaszcza w przypadku pojawienia się sporów między stronami, wróćcie do części poświęconej rozwiązywaniu konfliktów w Sekcji 5, ponieważ pomoże wam to w rozmowie.

Bez wcześniejszego przemyślenia jak zakończyć mentoring, wzrasta ryzyko wystąpienia szkód – począwszy od zranienia uczuć, aż po bardziej poważne, jak utrata zainteresowania daną dziedziną czy nawet rezygnacja z pracy w zawodzie.

Najlepszym rozwiązaniem w czasie kończenia relacji mentorskiej jest bycie bezpośrednim i pozytywnym. Można tu skorzystać z poniższych przykładowych zaleceń i:

- ubrać swoją decyzję w słowa odwołujące się do własnych uczuć (np. „Niepokoi mnie...” lub „Czuję się sfrustrowana/sfrustrowany...”),
- podsumować jakie cele udało się osiągnąć,
- podziękować drugiej stronie za wszystko, co twoim zdaniem udało się uzyskać,
- uszanować granice oraz chęć drugiej strony do zakończenia relacji,
- rozstać się z drugą stroną oraz wyrazić wdzięczność,
- a także wreszcie (ponieważ branża weterynaryjna choć jest duża, to jednak „wszyscy się tu znają”) – nie palić mostów. Pomimo tego, że wasze kontakty właśnie dobiegły kresu, to znajomość ta może zapoczątkować w przyszłych przedsięwzięciach.

Dobre programy mentoringowe wymagają zaangażowania zasobów, umiejętności i czasu, a także częstej ewaluacji i innowacji.

Stwórz i oceń plan mentoringowy w twoim miejscu pracy

Nie wynajduj koła na nowo. Zapoznaj się z istniejącymi programami i rozwiązaniami mentoringowymi oraz rozważ szkolenia zewnętrzne. Zastanów się, dlaczego chcesz, by twoje miejsce pracy oferowało mentoring. Dobre programy mentoringowe wymagają zaangażowania zasobów, umiejętności i czasu, a także częstej ewaluacji i innowacji – jakie są możliwości twojego miejsca pracy oraz twoich pracowników do prowadzenia mentoringu? W jaki sposób będziesz wspierać jego wdrożenie oraz jak będziesz mierzyć jego skuteczność i korzyści, jakie przyniesie zespołowi?

Wygospodaruj czas. Zaplanuj i dopilnuj czasu na mentoring, żeby mieć pewność, że on się odbywa. Rozważ harmonogram podobny do tego, w jakim odbywają się rutynowe obchody. Ewentualnie spraw, by czas poświęcony na mentoring stał się priorytetowy poprzez opowiedzenie się za uwzględnieniem go w systemie kształcenia ustawicznego w twoim kraju.

Sekcja 7: Podsumowanie i następne kroki

Mentoring daje nadzieję na stworzenie zdrowszej, bardziej zróżnicowanej i inkluzywnej społeczności weterynaryjnej, cechującej się lepszymi możliwościami rozwoju dla wszystkich członków zespołu, nie tylko dla lekarzy weterynarii.

6 najważniejszych rzeczy do zapamiętania na temat mentoringu:

Mentoring ma miejsce wtedy, gdy jedna osoba pomaga drugiej w rozwoju, wykorzystując swoją wiedzę, energię i czas. Relacja mentorska jest ważna zwłaszcza na przejściowym etapie kariery i może przyjmować rozmaite formy, by spełnić potrzeby zaangażowanych w nią osób.

Medycyna weterynaryjna mierzy się z wieloma wyzwaniami, natomiast mentoring odpowiada na niektóre z nich, wspierając zdrowie psychiczne i dobrostan psychiczny, zwiększając udział niedostatecznie reprezentowanych grup (BIPOC, LGBTQIA+ itd.) oraz zapewniając finansowe korzyści weterynaryjnym działalnościom gospodarczym.

Dobry mentoring pomaga wszystkim – podopiecznym, mentorom, lecznicom oraz zawodom weterynaryjnym. Korzyści te nie ograniczają się tylko do wzmacniania pewności siebie, rozszerzania kontaktów, polepszania zadowolenia z kariery, budowania sieci wsparcia, wzrostu produktywności czy zwiększania lojalności pracowników.

Relacje mentorskie potrzebują zaufania, szacunku oraz otwartej komunikacji pomiędzy jej uczestnikami. Podopieczni powinni być proaktywni oraz zorientowani na cel, z kolei mentorzy na stworzenie pozytywnego środowiska i korzystnych doświadczeń mentoringowych.

W dobrej relacji mentorskiej określone zostały granice, ustanowiono psychologiczne i fizyczne bezpieczeństwo oraz jasno sformułowano oczekiwania.

Kluczowe kroki w efektywnych relacjach mentorskich obejmują rozważne dobranie mentora/podopiecznego, dostęp do mentorów/podopiecznych, ocena i dalsza bieżąca ewaluacja mentoringu oraz, jeśli coś w relacji nie działa, rozwiązywanie problemów.

Następne kroki

Niniejsze wytyczne stanowią dobry punkt wyjścia, jeśli planujesz stworzyć lub poddać ocenie relację mentorską albo program mentoringowy. Postaraj się znaleźć i wykorzystać inne materiały na ten temat, by poprawić swoją relację, a przez to pomóc nawet całej branży weterynaryjnej. Istnieją szczegółowe programy szkoleniowe z zakresu mentoringu oraz poruszające takie kwestie jak DEIB, nieuświadomione uprzedzenia, zdrowie i dobrostan psychiczny itp. Zespół roboczy, który opracował niniejszą publikację, bardzo zachęca wszystkich czytających do zapoznania się i skorzystania z listy materiałów dostępnej na stronie aaha.org/mentoring.

Skuteczny mentoring i stały rozwój wymagają oceny relacji mentorskich/programów mentoringowych. Regularna ewaluacja oraz ustalanie jakości pozwalają dostarczyć krytycznych, konstruktywnych informacji nie tylko na początku, ale przez cały czas trwania relacji. Podawanie oceny i informacje zwrotne (feedback) umożliwią spełnienie potrzeb każdej ze stron oraz kontynuowanie relacji/programu, na czym wszyscy mogą skorzystać.

Dobry mentoring jest niezbędny dla ustawicznego rozwoju lekarzy weterynarii, branży weterynaryjnej w ogóle, a także dynamicznych społeczności, którym służymy. Starając się wdrożyć niniejsze wytyczne jako mentor lub podopieczny (lub wspólnie!), pamiętaj, że nauka i ciągły rozwój są tym, co napędza dobre relacje oraz sukces pracowników branży weterynaryjnej. ■

Słowniczek

bezpieczeństwo psychologiczne – Określane jako pogląd, że dana osoba powinna móc bezpiecznie podjąć ryzyko interpersonalne, w przeciwnym wypadku będzie interpersonalnie bezbronna⁵⁹.

coaching – Pomoc udzielana osobie w celu osiągnięcia przez nią określonego celu lub biegłości w wykonywaniu jakiegoś zadania.

doradzanie – Rekomendowanie lub sugerowanie sposobu działania. Zwykle skupia się na wyniku lub celu jakiegoś wydarzenia lub procesu.

dynamika władzy – Sposób, w jaki władza działa w danym środowisku. Np. niektóre osoby mogą posiadać formalną władzę wynikającą z ich tytułu lub pozycji oraz/albo nieformalną z uwagi na wpływ jaki mają na innych.⁷⁰

dyskryminacja – Niesprawiedliwe lub krzywdzące traktowanie różnych grup ludzi, szczególnie w oparciu o ich rasę, wiek lub płeć⁶⁴.

Inkluzywność (włączanie) – Zachowania oraz normy społeczne sprawiające, że ludzie czują się mile widziani.

makroagresja – Formy dyskryminacji wykraczające poza poziom interpersonalny, aż do poziomu systemowego lub instytucjonalnego i obejmujące całe grupy ludzi zamiast jednostki⁶⁸.

mentoring krytyczny – Mentoring, który w pełni bierze pod uwagę rasę, pochodzenie etniczne, płeć kulturową (gender), klasę społeczną oraz seksualność podczas budowania infrastruktury pod programy. Obejmuje rekrutację i szkolenie mentorów, strukturę programową, wsparcie relacji mentorskich, działania mentorskie i wreszcie – wyraźnie określone cele.

mikroagresja – Według dr. Derald Wing Sue są to „pospolite docinki, poniżenia, naśmiewanie się i znieważanie, którego doświadczają w czasie codziennych interakcji z ludźmi kobiety, osoby nie-białe, LGBTQIA+ oraz inne marginalizowane”⁶⁹.

nieuświadomione uprzedzenia – Rodzaj uprzedzeń, które wychodzą na jaw automatycznie i nieumyślnie, a jednak wpływają na osądy, decyzje i zachowania.

pokora kulturowa – Definiowana jest jako „proces refleksji i trwającego całe życie dociekania, biorący pod uwagę samoświadomość osobistych i kulturowych uprzedzeń oraz świadomość istnienia istotnych kwestii kulturowych innych ludzi i wrażliwość na nie”⁶³.

przynależność – Uczucie szczęścia i komfortu związanego z byciem częścią określonej grupy i utrzymywania dobrych relacji z jej innymi członkami, biorące się z ich przychylności i akceptacji⁶².

radikalna szczerość – Bezpośrednia forma przekazywania informacji zwrotnej w sposób uprzejmy, skromny i wprost, skupiająca się na pomocy drugiej osobie⁵⁰.

rasizm – Uprzedzenie, dyskryminacja lub antagonizm skierowany przeciw osobie lub osobom, oparty na ich przynależności do danej grupy rasowej lub etnicznej, w szczególności takiej, która zazwyczaj jest marginalizowana⁷².

różnorodność – Praktyka angażowania ludzi o różnym pochodzeniu społecznym, etnicznym lub orientacji seksualnej/identyfikacji płciowej⁶⁵.

syndrom oszusta – Zjawisko dotyczące „osób o dużych osiągnięciach, które nie są w stanie przyswoić i zaakceptować swojego sukcesu. Często przypisują one swoje osiągnięcia raczej szczęściu niż umiejętnościom i obawiają się, że inni w końcu zdemaskują ich jako oszustów”⁶⁷.

uprzywilejowanie – Przewaga społeczna, korzyści lub prestiż i szacunek posiadany przez daną osobę dzięki przynależności do określonych grup społecznych⁷¹.

work-life balance – Poziom zaangażowania w różne role w życiu danej osoby, zwłaszcza w odniesieniu do pracy, rodziny i spędzania wolnego czasu⁷⁴.

wyrównywanie szans (rasowe) – Celem wyrównywania szans jest by niemożliwe było dalsze przewidzenie uzyskania korzyści lub niekorzyści na tle rasowym, co osiąga się nie poprzez jednakowe traktowanie wszystkich, lecz przez traktowanie wszystkich sprawiedliwie w odniesieniu do ich różnego pochodzenia⁶⁶.

zagrożenie stereotypem – Strach lub ryzyko potwierdzenia u danej osoby cechy wpisującej się w negatywny stereotyp dotyczący własnej grupy (np. etnicznej, społecznej)⁷³.

Analiza przykładowych sytuacji

SYTUACJA 1

Jako nowa absolwentka weterynarii niedawno rozpoczęłaś pracę w Szpitalu Weterynaryjnym „Kowalski” – lecznicy małych zwierząt zatrudniającej 5 lekarzy weterynarii. Na studiach odbyłaś tu trzytygodniowe praktyki, które naprawdę ci się spodobały. Doktor Kowalski, właściciel lecznicy z ponad 30-letnim doświadczeniem, obiecał ci świetny mentoring pomagający wejść w praktykę lekarską. Niestety po kilku miesiącach zrozumiałaś, jak bardzo zajęty jest dr Kowalski i że stanowi to przeszkodę w otrzymaniu oczekiwanego mentoringu.

Po zaledwie 5 miesiącach pracy odczuwasz wczesne symptomy wypalenia zawodowego – wyczerpanie, cynizm i poczucie braku osiągnięć. Przyczyną są długie godziny pracy, sytuacje konfliktowe z innymi członkami zespołu oraz częste dylematy etyczne, np. przypadki, gdy klienta nie stać na zalecaną przez ciebie terapię.

Gdy pytasz dr. Kowalskiego o te sytuacje, często odnosisz wrażenie, że gdzieś się śpieszy, a jego odpowiedzi nie pomagają ci w lepszym radzeniu sobie z tymi problemami. Dodatkowo, choć jesteś dość pewna swoich umiejętności w internecie, nie możesz powiedzieć tego samego o chirurgii. Gdy przy okazji wspomniałaś dr. Kowalskiemu, że potrzebujesz dodatkowego mentoringu chirurgicznego, odpowiedział, żebyś przyszła poobserwować operacje w czasie swojego dnia wolnego. Ponadto często doświadczasz dyskryminacji ze strony klientów z powodu twojego wieku, rasy i płci. Jako młoda czarna kobieta nie czujesz się komfortowo na myśl przedyskutowania tego z dr. Kowalskim, ponieważ nie wydaje ci się, żeby to zrozumiał lub mógł się z tobą utożsamić.

Doszłaś do momentu, kiedy zaczęłaś zastanawiać się nad słusznością wyboru kariery zawodowej, ponieważ nie tego spodziewałaś się od medycyny weterynaryjnej. Postanawiasz więc działać – nadszedł czas na poszukanie pomocy. Zarówno u współpracowników, jak i poza lecznicą.

Pytania do sytuacji 1

Kiedy uda ci się zarezerwować czas na rozmowę na temat mentoringu z dr. Kowalskim, jakie ważne fakty będzie zawierała informacja zwrotna, którą mu przekażesz?

Przykładowa odpowiedź:

- Postanawiasz zacząć od pozytywnego stanowiska. To pozwoli dr. Kowalskiemu poczuć się bardziej otwarcie i mniej defensywnie po usłyszeniu twojego feedbacku (zapoznaj się z modelem Pendletona w Tabeli 4.1). Następnie wymień swoje potrzeby i chęci oraz omów twoje największe bolączki, jak zarządzanie czasem, relacje interpersonalne, umiejętności chirurgiczne i/lub work-life balance. Następnie podaj kilka konkretnych celów, które mogłaby objąć relacja mentorska i spytaj, z jakich innych źródeł wiedzy mogłabyś jeszcze skorzystać, wliczając w to mentoring poza lecznicą lub wewnątrz niej, jednak z innymi osobami. Niewykluczone, że dr Kowalski nie jest najlepszym mentorem dla ciebie, ale może udałoby się sformalizować mentoring z jednym spośród innych lekarzy na miejscu.

Jeśli uważasz, że potrzebujesz bardziej sformalizowanego mentoringu, jak mógłby on wyglądać na twoim obecnym stanowisku?

Przykładowa odpowiedź:

- Omów ze swoim mentorem możliwość ustnego lub pisemnego porozumienia wyjaśniającego role i obowiązki oraz dokumentującego kilka celów, jakie ma spełnić ta relacja mentorska. Ponadto rozważ ustalenie terminów przyszłych formalnych odpraw, które dadzą ci okazję na przedyskutowanie twojego rozwoju zawodowego oraz postępów na drodze do osiągnięcia wspomnianych celów. Pomocne może być również wyznaczenie ostatecznego terminu na ponowną ocenę relacji.

Jeśli uznasz, że nie otrzymujesz od dr. Kowalskiego wsparcia, którego potrzebujesz, kto inny mógłby zapewnić ci dodatkowy mentoring i gdzie możesz znaleźć innych mentorów?

Przykładowa odpowiedź:

- Dr Kowalski nie jest w stanie zapewnić ci pomocy pod względami wspomnianymi wcześniej. Możesz szukać mentorów wśród innych osób (np. lekarzy lub techników weterynarii) pracujących w lecznicy lub poza nią (np. poprzez zewnętrzne programy mentoringowe, organizacje partnerskie, stowarzyszenia weterynaryjne, sesje networkingowe na konferencjach lub portal LinkedIn).

Jakiego rodzaju granice powinnaś wyznaczyć w tej relacji mentorskiej?

Przykładowa odpowiedź:

- Dr Kowalski poprosił cię, żebyś przyszła w swój wolny dzień poobserwować zabiegi chirurgiczne. Odczuwasz już objawy wypalenia zawodowego, więc czy na pewno chcesz to zrobić? Jest rzeczą akceptowalną jasne określenie z dr. Kowalskim twoich granic, abyś nie musiała przychodzić do lecznicy w dniu wolnym.

SYTUACJA 2

Ponad 20 lat temu podjąłeś wyzwanie i założyłeś własną lecznicę. Masz miejsce dla czworga lekarzy weterynarii, jednak obecnie zatrudniasz tylko troje. Dlaczego? Powodem są problemy z rekrutacją i zatrzymaniem zarówno lekarzy, techników, jak i personelu pomocniczego. Każdy z ostatnich 3 absolwentów pracował u ciebie przez około 2 lata i następnie odszedł. Problem z lojalnością pracowników dotyczy także techników i personelu pomocniczego – rzadko zostają oni dłużej niż 3 lata. Kilkoro asystentów twierdzi, że chce szkolić się i zostać technikiem, jednak żadna z tych osób nie przeszła kursu i nie zdała egzaminów. Wielu podwładnych zgłaszało wypalenie zawodowe jako powód odejścia z pracy lub w ogóle

z zawodu. Obecni lub byli pracownicy nie zgłaszali innych konkretnych problemów. W tej chwili nie prowadzisz w lecznicy żadnego sformalizowanego programu mentoringowego, ale czujesz, że mógłby on pomóc we wspomnianych kwestiach.

Pytania do sytuacji 2

Jaki jest obecnie ogólny stan dobrostanu psychicznego i zdrowia psychicznego w weterynarii oraz jakie czynniki wydają się przyczyniać do występowania problemów z tymi rzeczami u osób rozpoczynających karierę?

Przykładowa odpowiedź:

- Wśród lekarzy weterynarii poziomy stresu są wyższe u tych dopiero rozpoczynających karierę. Ponadto wydaje się, że grupa ta bardziej doświadcza wypalenia zawodowego oraz pogorszenia dobrostanu psychicznego. Przyczynia się do tego wiele rzeczy, np. kredyty studenckie, dylematy etyczne, konflikty interpersonalne i brak wsparcia.

Co możesz zrobić, żeby poprawić dobrostan psychiczny i zdrowie psychiczne u członków twojego zespołu?

Przykładowe odpowiedzi:

- Stwórz sformalizowany program mentoringowy.
- Bądź przykładem zdrowych nawyków w pracy i zachęcaj do utrzymania work-life balance.
- Szanuj granice innych członków zespołu.
- Zapewnij bezpieczeństwo psychiczne, zwłaszcza dla przedstawicieli marginalizowanych społeczności.
- Zaproponuj kurs QPR.
- Zaoferuj pracownikom materiały dotyczące dobrostanu i zdrowia psychicznego.
- Określ granice w kontaktach z klientami i pokaż jak w praktyce można je utrzymywać.

Jak możesz zadbać o otrzymanie informacji zwrotnej od obecnych i byłych pracowników? Jak dynamika władzy wpływa na taki feedback?

Przykładowe odpowiedzi:

- Rozważ wprowadzenie anonimowych ankiet w celu zebrania danych.
- Zawsze przeprowadzaj rozmowę z pracownikiem odchodzącym z pracy, pamiętając jednak, by nie naciskać go do pozostania.
- Stwórz kulturę pracy, w której dawanie informacji zwrotnych jest pod każdym względem cenione i mile widziane.
- Postaraj się być bardziej dostępny dla podwładnych.

**Postanowiłeś rozpocząć sformalizowany program mentorin-
gowy mający na celu poprawić dobrostan psychiczny zespołu.
Jak może wyglądać struktura takiego programu i gdzie
możesz szukać materiałów, które pomogą ci go stworzyć?**

Przykładowe odpowiedzi:

- Wsparcie zewnętrzne – wykorzystaj gotowe programy mentoringowe lub, jeśli jesteś zbyt zajęty, przeemyśl zlecenie prowadzenia ustrukturyzowanego programu jakiemuś podmiotowi zewnętrznemu.
- Wsparcie wewnętrzne – zastanów się nad wprowadzeniem mentoringu w parach, w którym łączyć będziesz każdego nowego pracownika z jakimś bardziej doświadczonym.
- Opracuj harmonogram pracy uwzględniający i zabezpieczający czas na mentoring, aby mieć pewność, że będzie się on odbywał.
- Daj mentorom i podopiecznym narzędzia oraz materiały ułatwiające im stworzenie dobrej relacji mentorskiej (sprawdź zakładkę Resource Center na stronie aaha.org/mentoring).

**Jakie praktyki i zasady możesz wprowadzić do swojego programu mentoringowego, aby uczynić go sprawiedli-
wym i inkluzywnym dla osób z marginalizowanych grup?**

Przykładowe odpowiedzi:

- Dowiedz się więcej na temat mentoringu krytycznego i wprowadź go, a także przejdź szkolenie z zakresu DEIB razem ze swoimi pracownikami.

- Postaraj się zrozumieć, że twoje rady mogą nie sprawdzać się w przypadku osób o innych tożsamościach lub stylach (uczenia się, komunikacji).
- Okazuj pokorę kulturową.
- Poszukaj rady na zewnątrz, u eksperta w tej dziedzinie.

**Co możesz zrobić, gdy twój podopieczny potrzebuje po-
mocy lub rady na temat czegoś, z czym nie masz do-
świadczenia z pierwszej ręki?**

Przykładowe odpowiedzi:

- Uświadom sobie luki we własnej wiedzy i proaktywnie poszukaj odpowiednich informacji oraz materiałów do nauki.
- Wykorzystaj swoje kontakty, żeby zdobyć potrzebne materiały lub dodatkowych mentorów.
- Rozejrzyj się za dodatkowymi opcjami, np. sprawdź organizacje partnerskie.
- Przejdź dodatkowe szkolenia z zakresu DEIB, jak te oferowane przez Uniwersytet Purdue (Certificate for Diversity & Inclusion in Veterinary Medicine), webinary MCVMA oraz innych organizacji partnerskich, warsztaty prowadzone przy okazji konferencji lub kursy QPR.

**Jak możesz upewnić się, że twój program mentoringowy
obejmie także techników i personel pomocniczy?**

Przykładowe odpowiedzi:

- Weź pod uwagę mentoring koleżeński, który może lepiej sprawdzić się w dynamice władzy właściwej dla twojej lecznicy.
- Wyznacz jasny podział ról, obejmujący również to jak podchodzić do bycia wyznaczonym do czegoś, a jak do wyznaczania kogoś do zrobienia czegoś.
- Przeznacz absolwentom techników/kursów zasoby podobne do tych, które przeznaczasz dla absolwentów studiów weterynaryjnych. Obejmuje to więcej czasu na wykonanie zadań, zapewnienie możliwości doksztacenia się, zaplanowanie szkoleń zewnętrznych, znalezienie innych form ustawicznego kształcenia oraz przygotowanie regularnych odpaw.

SYTUACJA 3

W twojej lecznicy jesteś głównym technikiem weterynarii. Wnosisz do niej 10 lat doświadczenia i zamiłowanie do uczenia innych. Lecznica często przyjmuje studentów weterynarii i uczniów techników na praktyki, w czasie których mają okazję zapoznać się z dobrą medycyną weterynaryjną zwierząt egzotycznych. Jednym z twoich zadań, jako głównego technika, jest pomaganie praktykantom w nauce umiejętności technicznych oraz komunikacji z klientem. Lecznica znajduje się w dużej aglomeracji, ma bardzo zróżnicowaną klientelę i poświęca dużo czasu na tworzenie inkluzywnego środowiska służącego całej lokalnej społeczności. Jako osoba queer przywiązujesz dużą wagę do tego inkluzywnego środowiska, więc aktywnie wspierasz jego utrzymanie i polepszanie w miejscu pracy. Polega to między innymi na umieszczaniu informacji o ustawicznym kształceniu i kursach DEIB, aktywnym używaniu preferowanych zaimków, oznaczaniu toalet neutralnych płciowo oraz zawieszeniu weterynaryjnej Gender Identity Bill of Rights (w wolnym tłumaczeniu „Karta praw tożsamości płciowej”).

W twojej obecnej grupie praktykantów jest również jeden z twoich podopiecznych, student weterynarii Jacek, mający bardzo małe doświadczenie w kontaktach z klientami o innym pochodzeniu lub tożsamościach płciowych /seksualnych niż jego własne. Często widzisz, że denerwuje się on w czasie rozmów z opiekunami zwierząt. Jeden z długoletnich klientów wziął cię kiedyś na stronę i wyraził swoje uwagi na temat sposobu, w jaki Jacek się komunikuje, po tym jak błędnie przypisał płeć społeczną partnerowi klienta oraz nie rozumiał, kiedy klient próbował wytłumaczyć mu preferowane zaimki. Ponadto inny technik powiedział, że niektórzy klienci czasem wydają się być zakłopotani lub spieszą się po rozmowie z Jackiem oraz że Jacek wydaje się być bardzo zestresowany po dyskusji z pewnymi klientami. Gdy próbujesz porozmawiać o tym z Jackiem, odpowiada, że nie ma problemu z „wyborem stylu życia” innych ludzi tak długo, jak długo nie musi o tym słyszeć. Jacek mówi też jednak, że chce

zachować szacunek i przed wejściem do gabinetu woli spytać klientów o ich imiona, aby posługiwać się właśnie nimi zamiast zaimkami. Jacek przeprasza cię, wspominając też o jego braku zamiaru urażania kogokolwiek. Twierdzi, że „nie tak został wychowany” i że szanuje ciebie i twoje kierownictwo. Po konsultacji z właścicielem lecznicy oraz jej menedżerem postanawiasz przepracować z Jackiem kwestię orientacji seksualnej i tożsamości płciowej w komunikacji z klientami.

Pytania do sytuacji 3

Jakie aspekty dynamiki władzy i uprzywilejowania mają znaczenie w tej sytuacji?

Przykładowe odpowiedzi:

- Relacja mentor-podopieczny.
- Przyszłe relacje lekarz-niższy personel.
- Uprzywilejowanie Jacka jako cisgenderowego, heteroseksualnego mężczyzny.
- Relacje lekarz weterynarii-student weterynarii-klient.

O jakich najważniejszych rzeczach musi pamiętać mentor w czasie trudnych rozmów?

Przykładowe odpowiedzi:

- O utrzymaniu zaufania pomiędzy mentorem i jego podopiecznym.
- O ustaleniu granic w relacji mentorskiej oraz w czasie rozmowy.
- O zapewnieniu mentorowi i podopiecznemu bezpieczeństwa psychologicznego.
- O korygowaniu ewentualnych zachowań dyskryminujących przejawianych przez podopiecznego.
- O wykorzystywaniu strategii zarządzania konfliktem, w tym słuchania, by wysłuchać (a nie by odbić piłeczkę), szczerej komunikacji, dawania przestrzeni na przemyślenie itd.

Jakie dodatkowe materiały możesz dać Jackowi?

Przykładowe odpowiedzi:

- Materiały dostępne w zakładce Resource Center na stronie aaha.org/mentoring.
- Program AVMA Brave Space.
- Gender Identity Bill of Rights.
- Harwardzkie testy utajonych skojarzeń (Project Implicit).
- Kirwan Institute Implicit Bias Training Modules (moduły szkoleniowe dot. utajonych uprzedzeń stworzone przez Kirwan Institute Uniwersytetu Stanu Ohio).
- Why Pronouns Matter („Dlaczego zaimki są ważne”).

Jaki przekaz od podopiecznego przekraczałby już granice? Kiedy przestajesz mieć obowiązek starać się go zrozumieć?

Przykładowe odpowiedzi:

- Gdy odmawia szanowania wyznaczonych granic.
- Gdy nie chce się uczyć lub zaakceptować krytyki.
- Gdy nie zgadza się uszanować tożsamość płciową współpracowników i klientów pomimo edukacji i zwrócenia uwagi na błędy w tym temacie.
- Gdy w niewerbalny sposób nadal dyskryminuje współpracowników lub klientów.

Bibliografia

- Henry-Noel N, Bishop M, Gwede CK, Petkova E, Szumacher E. Mentorship in medicine and other health professions. *J Cancer Educ* 2019;34(4):629–37.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine; Policy and Global Affairs; Board on Higher Education and Workforce; Committee on Effective Mentoring in STEMM, Dahlberg ML, Byars-Winston A, eds. *The Science of Effective Mentorship in STEMM*. Washington, DC: National Academies Press (US); October 30, 2019.
- Weiston T. How to “do” critical mentoring: making your program more culturally relevant. *The Chronicle of Evidence-Based Mentoring*. September 5, 2018. https://www.evidencebasedmentoring.org/how-to-do-critical-mentoring-making-your-program-more-culturally-relevant/#_ftn1. Accessed May 20, 2022.
- Geraci SA, Thigpen SC. A review of mentoring in academic medicine. *Am J Med Sci* 2017;353(2):151–7.
- Morris LV. Reverse mentoring: untapped resource in the academy? *Innov High Educ* 2017;42:285–7.
- Huizing RL. Mentoring together: a literature review of group mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 2012;20(1):27–55.
- Quain A, Mullan S, McGreevy PD, Ward MP. Frequency, stressfulness and type of ethically challenging situations encountered by veterinary team members during the COVID-19 pandemic. *Front Vet Sci* 2021;8:647108.
- Liu AR, van Gelderen IF. A Systematic review of mental health–improving interventions in veterinary students. *J Vet Med Educ* 2020;47(6):745–58.
- Bain B, Lefebvre SL. Associations between career choice and educational debt for fourth-year students of US veterinary schools and colleges, 2001–2021. *J Am Vet Med Assoc* 2022;260(9):1063–8.
- Volk J, Schimmack U, Strand E, et al. Merck Animal Health Veterinary Wellbeing Study III. Merck Animal Health. 2022. <https://www.merck-animal-health-usa.com/about-us/veterinary-wellbeing-study>. Accessed January 16, 2023.
- Morello SL, Colopy SA, Bruckner K, Buhr KA. Demographics, measures of professional achievement, and gender differences for diplomates of the American College of Veterinary Surgeons in 2015. *J Am Vet Med Assoc* 2019;255(11):1270–82.
- Wallace JE. Meaningful work and well-being: a study of the positive side of veterinary work. *Vet Rec* 2019;185(18):571.
- Nett RJ, Witt T, Spitzer EG, Edwards N, Fowler KA. Suicide risk for veterinarians and veterinary technicians. Centers for Disease Control and Prevention. 2019. <https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2019/09/04/veterinary-suicide/>. Accessed January 30, 2023.
- Bartram DJ, et al. A cross-sectional study of mental health and wellbeing and their associations in the UK veterinary profession. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol* 2009;44(12):1075–85.
- Gardner DH, Hini D. Work-related stress in the veterinary profession in New Zealand. *N Z Vet J* 2006;54(3):119–24.
- Hatch PH, Winefield HR, Christie BA, Lievaart JJ. Workplace stress, mental health, and burnout of veterinarians in Australia. *Aust Vet J* 2011;89(11):460–8.
- Reinhard AR, Hains KD, Hains BJ, Strand EB. Are they ready? Trials, tribulations, and professional skills vital for new veterinary graduate success. *Front Vet Sci* 2021;8:785844.
- British Veterinary Association. BVA report on discrimination in the veterinary profession. British Veterinary Association. 2019. <https://www.bva.co.uk/media/2991/bva-report-on-discrimination-in-the-veterinary-profession.pdf>. Accessed January 30, 2023.
- Maslach C, Jackson SE, Leiter MP. *Maslach burnout inventory manual*. 3rd ed. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press; 1996.
- Volk JO, et al. Executive summary of the Merck Animal Health Veterinary Wellbeing Study II. *J Am Vet Med Assoc* 2020;256(11):1237–44.
- Milstein MS, Gilbertson ML, Bernstein LA, Hsue W. Integrating the Multicultural Veterinary Medical Association actionables into diversity, equity, and inclusion curricula in United States veterinary colleges. *J Am Vet Med Assoc* 2022;260(10):1–8.
- Efstathiou JA, Drumm MR, Paly JP, et al. Long-term impact of a faculty mentoring program in academic medicine. *PLoS One* 2018;13(11):e0207634.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. Employed persons by detailed occupation, sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity. BLS.gov. 2020. <https://www.bls.gov/cps/cpsaat11.pdf>. Accessed January 30, 2023.
- Zippia. Veterinarian demographics and statistics in the US. Zippia. 2022. <https://www.zippia.com/veterinarian-jobs/demographics/?src=gatedSignUpPa> geviews-groupD. Accessed January 30, 2023.
- Anderson N, Lett E, Asabor EN, et al. The association of microaggressions with depressive symptoms and institutional satisfaction among a national cohort of medical students. *J Gen Intern Med* 2022;37(2):298–307.
- Varghese LS, Rogers AP, Finkelstein L, Barber LK. Examining mentors as buffers of burnout for employees high in neuroticism. *Hum Resour Dev Q* 2020;31(3):281–300.
- Nolen S. Getting to the root of overworked and burned-out veterinary practices. JAVMAnews. November 17, 2021. <https://www.avma.org/javma-news/2021-12-01/getting-root-overworked-and-burned-out-veterinary-practices>. Accessed January 30, 2023.
- Muschallik J, Pull K. Mentoring in higher education: does it enhance mentees’ research productivity? *Educ Econ* 2016;24(2):210–23.
- Reeves M. 10+ Examples of successful mentoring programs. Together. September 21, 2022. <https://www.togetherplatform.com/blog/examples-of-successful-mentoring-programs>. Accessed January 16, 2023.
- Cook S. U.S. Fortune 500 mentoring taking off: 2022 mentoring impact report. MentorcliQ. June 17, 2022. <https://www.mentorcliq.com/blog/mentoring-impact-report>. Accessed January 16, 2023.
- Deloitte. The 2016 Deloitte millennial survey. Winning over the next generation of leaders. Deloitte. 2016. <https://www2.deloitte.com/jp/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-japan/millennial-survey-2016.html>. Accessed January 16, 2023.
- Holincheck J. Case study: Workforce analytics at Sun. Gartner. October 26, 2006. <https://www.gartner.com/en/documents/497507>. Accessed January 16, 2023.
- Allen TD, Eby LT, Poteet ML, Lentz E, Lima L. Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 2004;89(1):127–36.
- Dobbin F, Kalev A. Why diversity programs fail and what works better. Harvard Business Review. July-August 2016. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>. Accessed January 16, 2023.
- Mastenbroek NIJM, van Beukelen P, Demerouti E, Scherpbier AJJA, Jaarsma ADC. Effects of a 1 year development programme for recently graduated veterinary professionals on personal and job resources: a combined quantitative and qualitative approach. *BMC Vet Res* 2015;11(311):1–13.
- Singletary SE. Mentoring surgeons for the 21st century. *Ann Surg Oncol* 2005;12(11):848–60.
- Toklu HZ, Fuller JC. Mentor-mentee relationship: A win-win contract in graduate medical education. *Cureus* 2017;5(9):e1908.

38. Akinla O, Hagan P, Atioma W. A systematic review of the literature describing the outcomes of near-peer mentoring programs for first year medical students. *BMC Med Educ* 2018;18:98.
39. Gates MC, McLachlan I, Butler S, Weston JF. Experiences of employers, work colleagues, and mentors with new veterinary graduates and preferences towards new graduate support programmes. *N Z Vet J* 2021;69(1):38–50.
40. Jelinski MD, Campbell JR, MacGregor MW, Watts JM. Factors associated with veterinarians' career path choices in the early postgraduate period. *Can Vet J* 2009;50(9):943–8.
41. University of Michigan. How to mentor graduate students: a guide for faculty. Rackham Graduate School, University of Michigan. 2020. <https://rackham.umich.edu/downloads/how-to-mentor-graduate-students.pdf>. Accessed June 9, 2022.
42. Elce Y. The Mentor-mentee relationship, addressing challenges in veterinary medicine together. *Vet Clin North Am Small Anim Pract* 2021;51(5):1099–109.
43. Niehoff BP, Chenoweth P, Rutti R. Mentoring within the veterinary medical profession: veterinarians' experiences as proteges in mentoring relationships. *J Vet Med Educ* 2005;32(2):264–71.
44. Sambunjak D, Straus SE, Marusic A. Mentoring in academic medicine: a systematic review. *J Am Med Assoc* 2006;296(9):1103–15.
45. Ramanan RA, Taylor WC, Davis RB, Phillips RS. Mentoring matters: mentoring and career preparation in internal medicine residency training. *J Gen Intern Med* 2006;21(4):340–5.
46. Cho CS, Ramanan RA, Feldman MD. Defining the ideal qualities of mentorship: a qualitative analysis of the characteristics of outstanding mentors. *Am J Med* 2011;124(5):453–8.
47. Brown BP, Zablah AR, Bellenger DN. The role of mentoring in promoting organizational commitment among black managers: An evaluation of the indirect effects of racial similarity and shared racial perspectives. *J Bus Res* 2008;61:732–8.
48. Blake-Beard S, Bayne ML, Crosby FJ, Muller CB. Matching by race and gender in mentoring relationships: keeping our eyes on the prize. *J Soc Issues* 2011;67(3):622–43.
49. Gilligan P. The mentor's role in diversity, equity and inclusion in the sciences. American Society for Microbiology. February 24, 2021. <https://asm.org/Articles/2021/February/The-Mentor-s-Role-in-Diversity-Equity-and-Inclusi>. Accessed June 8, 2022.
50. Scott K. *Radical Candor: Be a Kick-ass Boss Without Losing Your Humanity*. St. Martin's Press; 2019.
51. Choo E. Giving effective feedback: beyond "great job." ALiEM Educational Videos (YouTube Channel). January 8, 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=DbfISZjG9mU>. Accessed January 16, 2023.
52. Center for Faculty Development and Diversity. Effective feedback and difficult conversations: learning pearls for mentors and mentees. Brigham and Women's Hospital. 2016. <https://bwhmentoringtoolkit.partners.org/effective-feedback-and-difficult-conversations/pearls-for-mentors-and-mentees-2/>. Accessed January 16, 2023.
53. Hardavella G, Aamli-Gaagnat A, Saad N, Rousalova I, Sreter KB. How to give and receive feedback effectively. *Breathe (Sheff)* 2017;13(4):327–33.
54. McPherson M, Smith-Lovin L, Cook JM. Birds of a feather: homophily in social networks. *Ann Rev Sociol* 2001;27(1):415–44.
55. Woolworth R. Great mentors focus on the whole person, not just their career. Harvard Business Review. August 9, 2019. <https://hbr.org/2019/08/great-mentors-focus-on-the-whole-person-not-just-their-career>. Accessed January 16, 2023.
56. Doran G. There's a S. M. A. R. T. way to write management goals and objectives. *Management Review (AMA Forum)* 1981;70:35–6.
57. Lee A, Dennis C, Campbell P. Nature's guide for mentors. *Nature* 2007;447:791–7.
58. National Alliance on Mental Health and Illness. Warning signs and symptoms. NAMI. 2023. <https://www.nami.org/About-Mental-Illness/Warning-Signs-and-Symptoms>. Accessed January 16, 2023.
59. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Adm Sci Q* 1999;44(2):350–83.
60. Ensher EA, Grant-Vallone EJ, Marelich WD. Effects of perceived attitudinal and demographic similarity on protégés' support and satisfaction gained from their mentoring relationships. *J Appl Soc Psychol* 2002;32(7):1407–30.
61. Project Implicit. Implicit Association Test. Harvard University. 2011. <https://implicit.harvard.edu/implicit/index.jsp>. Accessed January 16, 2023.
62. Belonging. In: Cambridge Dictionary. Dictionary. Cambridge.org. N.d. <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/belonging>. Accessed January 30, 2023.
63. Yeager KA, Bauer-Wu S. Cultural humility: essential foundation for clinical researchers. *Appl Nurs Res* 2013;26(4):251–6.
64. Discrimination. In: Oxford English Dictionary. OED. N.d. <https://www.oed.com/>. Accessed January 30, 2023.
65. Diversity. In: Oxford English Dictionary. OED. N.d. <https://www.oed.com/>. Accessed January 30, 2023.
66. Dressel P. Racial equality or racial equity? The difference it makes. Race Matters Institute. April 2, 2014. <https://viablefuturescenter.org/racemattersinstitute/2014/04/02/racial-equality-or-racial-equity-the-difference-it-makes>. Accessed March 6, 2023.
67. Weir K. Feel like a fraud? gradPSYCH Magazine. 2013. <https://www.apa.org/gradpsych/2013/11/fraud>. Accessed January 30, 2023.
68. Sue DW, Alsaidi S, Awad MN, Glaeser E, Calle CZ, Mendez N. Disarming racial microaggressions: microintervention strategies for targets, white allies, and bystanders. *Am Psychol* 2019;74(1):128–42.
69. Sue DW. Microaggressions in everyday life. Wiley (YouTube channel). October 4, 2010. <https://www.youtube.com/watch?v=BJL2P0JsAS4>. Accessed January 30, 2023.
70. Bates K, Silva Parker C, Ogden C. Power dynamics: the hidden element to effective meetings. Interaction Institute for Social Change. July 11, 2018. <https://interactioninstitute.org/power-dynamics-the-hidden-element-to-effective-meetings/>. Accessed January 30, 2023.
71. Rider University. Privilege and intersectionality. University Libraries at Rider University. January 11, 2023. <https://guides.rider.edu/privilege>. Accessed January 30, 2023.
72. Racism. In: Oxford English Dictionary. OED. N.d. <https://www.oed.com/>. Accessed January 30, 2023.
73. Steele CM, Aronson J. Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *J Pers Soc Psychol* 1995;69(5):797–811.
74. American Psychological Association. Work-life balance. APA Dictionary of Psychology. 2023. <https://dictionary.apa.org/work-life-balance>. Accessed January 30, 2023.



The 2023 AAHA Mentoring Guidelines are generously supported by Chewy Health and Merck. ©2023 AAHA. All rights reserved.
Wytyczne AAHA dot. mentoringu zostały hojnie wsparte przez Chewy Health i MSD. ©2023 AAHA. Wszelkie prawa zastrzeżone.